



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, ARBEIT UND WOHNUNGSBAL



Baden-Württembergischer
Industrie- und Handelskammertag

Mit Dienstleistungen durch die Krise

Initiative zur Förderung von Digitalisierung und Innovation

Die aktuelle Corona-Krise stellt Unternehmen vor die größte Herausforderung der vergangenen Jahrzehnte. Im Gegensatz zu früheren Wirtschaftskrisen kündigte sie sich nicht über einen längeren Zeitraum an, sondern kam nahezu völlig unvermittelt. Unternehmen hatten keinen zeitlichen Vorlauf, sich darauf einzustellen, sondern es erfolgte mehr oder weniger eine „Vollbremsung“ des laufenden Geschäfts. Außerdem sind im Gegenzug zu früheren Wirtschaftskrisen nicht nur Umsatzrückgänge zu verzeichnen, sondern die notwendigen Maßnahmen zur Bekämpfung des Corona-Virus führten bei vielen Betrieben zu kompletten Umsatzausfällen – bei gleichzeitig weiterlaufenden Kosten.

Viele Dienstleistungsunternehmen waren und sind vom Lockdown im besonderen Maße betroffen. Vor allem die Kontaktbeschränkungen haben zur Folge, dass die Betriebe ihr Kerngeschäft nur sehr eingeschränkt ausüben können. Dies gilt insbesondere für die große Gruppe der Verbraucher- und personennahen Dienstleistungen, jedoch auch für viele weitere Dienstleistungen, bei denen die direkte Kommunikation mit Kunden eine große Rolle spielt. Egal ob Gastgewerbe, Einzelhandel, Eventagentur, Schaustellerbetrieb, Bustouristik, Fitnessstudio, Messebau oder Kreativunternehmen – diese Betriebe stehen vor existenziellen Bedrohungen.

Realistisch betrachtet wird es erst zu einer deutlichen Besserung der Situation kommen, sobald ein Impfstoff gegen das Corona-Virus entwickelt und vor allem auch flächendeckend verfügbar sein wird. Bis dahin werden nicht nur Risikogruppen, sondern auch weite Teile der Bevölkerung entsprechende Dienstleistungen nicht oder nur in deutlich verringertem Umfang in Anspruch nehmen.

Die von politischer Seite bisher eingeleiteten Maßnahmen waren richtig und wichtig. Insbesondere helfen die bereitgestellten finanziellen Mittel den Unternehmen bei der Sicherung ihrer kurzfristigen Liquidität. Aufgrund der zu erwartenden Dauer der Corona-Krise sind jedoch weitere Schritte gefragt, um das mittel- und langfristige Überleben der baden-württembergischen Dienstleistungsunternehmen zu gewährleisten.

Für viele Betriebe gilt es nun, mit den neuen Umständen zu leben und zu wirtschaften. Insbesondere sind große organisatorische Herausforderungen zu bewältigen. Das zukünftige Geschäftsmodell muss trotz Kontaktbeschränkung funktionieren und auf mehreren Säulen stehen.

Digitalisierung von Prozessen und Dienstleistungen als Sofortmaßnahme

Für die Überwindung der aktuellen wirtschaftlichen Krise gibt es keine Patentrezepte. Erste Beobachtungen zeigen jedoch, dass Unternehmen, welche die Möglichkeiten zur digitalen Unterstützung ihres Geschäfts nutzen, aktuell oftmals besser dastehen als ihre Wettbewer-

ber. Beispiele hierfür sind kurzfristig eingerichtete Bestellmöglichkeiten im Internet, persönliche Online-Beratungen von Kunden oder neue Schulungsangebote in Form von Webinaren. Zwar lassen sich dadurch Umsatzrückgänge nicht kompensieren, aber zumindest abmildern.

Außerdem lässt sich feststellen, dass Kontaktbeschränkungen und Homeoffice zu einer verstärkten Nutzung digitaler Medien führen. Dadurch steigt gleichzeitig bei vielen Menschen die Bereitschaft, digitale Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen – eine Chance, die Unternehmen nun unmittelbar nutzen sollten.

Um Betriebe bei der Digitalisierung ihrer Prozesse und Dienstleistungen zu unterstützen, bieten sich die nachfolgend beschriebenen Maßnahmen an.

Digitalisierung schrittweise starten

Ein wichtiger erster Schritt ist das Aufzeigen von Möglichkeiten der Digitalisierung. Dadurch lernen vor allem kleine und mittlere Unternehmen eine große Bandbreite an Maßnahmen kennen, mit denen sich durch kleine und große digitale Schritte das eigene Geschäft verbessern lässt. Insbesondere sollen auch diejenigen Unternehmen motiviert werden, die einer Digitalisierung bisher eher skeptisch gegenüberstanden.

Eine besondere Rolle spielen dabei **Fallbeispiele von erfolgreichen Unternehmen**. Die Erfahrung zeigt, dass Betriebe am einfachsten zu überzeugen sind, wenn Maßnahmen zur Digitalisierung innerhalb der eigenen Branche funktionieren oder sogar bereits erfolgreich von Wettbewerbern eingesetzt werden. Die Industrie- und Handelskammern sammeln aktuell in Zusammenarbeit mit dem vom Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg geförderten „Kompetenzzentrum Smart Services“ geeignete Praxisbeispiele, wie vor allem kleine und mittlere Dienstleistungsbetriebe mit Hilfe digitaler Lösungen die Krise besser meistern. Die Fallbeispiele zeigen die gesamte Bandbreite von kleinen digitalen Verbesserungen (z. B. Online-Terminvereinbarung für Kunden) bis hin zu umfassenden Innovationen (z. B. neue digitale Geschäftsmodelle) auf.

Darüber hinaus sind zukünftig moderne Formate wie **Digital-Dialoge, Online-Sprechstunden und Webinare** verstärkt zu nutzen, um die Potenziale digital gestützter Dienstleistungen aufzuzeigen und zu vermitteln.

Unternehmen informieren und qualifizieren

Es genügt nicht, Unternehmen lediglich zu sensibilisieren. Vielmehr sind konkrete Hilfestellungen zu geben, wie sich die gewonnenen Erkenntnisse nutzenbringend im eigenen Betrieb umsetzen lassen („Hilfe zur Selbsthilfe“). Aus diesem Grund bildet das Informieren und Qualifizieren der Dienstleistungsanbieter einen weiteren Baustein der Maßnahmen. Hierbei wird insbesondere Know-how zur schnellen Entwicklung neuer digitaler Lösungen vermittelt. Der Fokus liegt dabei auf vergleichsweise leicht umzusetzenden digitalen Prozessen und Dienstleistungen, für die keine eigene Hard- und Software entwickelt werden muss, sondern auf am Markt vorhandenen Lösungen aufgesetzt werden kann.

Als konkrete Instrumente dienen hierzu aufeinander aufbauende **Webinarreihen**, welche das Methodenwissen für die Entwicklung digitaler Lösungen vermitteln (vor allem Geschäftsmodellentwicklung, Anforderungsermittlung, Konzeption, Umsetzung, Markteinführung). Die Unternehmen lernen hierbei Schritt für Schritt anhand von konkreten Beispielen, wie sich digitale Lösungen in die Praxis umsetzen lassen.

Flankiert werden die Webinarreihen durch **Leitfäden und Online-Kurse im Internet**. Diese bilden eine alternative Möglichkeit für Unternehmen, um sich im Selbststudium Wissen über digitale Lösungen für Dienstleister anzueignen.

Entwickeln und umsetzen

Erst wenn Maßnahmen in der Praxis greifen, kann von einem Erfolg gesprochen werden. Deshalb ist es wichtig, die Unternehmen auch „auf der letzten Meile“ zu unterstützen, also bei der Realisierung konkreter digitaler Lösungen.

Ein bewährtes Instrument der Unterstützung bilden **Unternehmenscoachings**, welche sowohl für einzelne Betriebe als auch parallel für eine Gruppe von Betrieben durchgeführt werden können. Erste Erfahrungen aus Projekten wie etwa dem „Business Innovation Engineering Center (BIEC)“ haben gezeigt, dass sich solche Coachings mit Hilfe von Online-Tools erfolgreich durchführen lassen.

Um eine möglichst große Zahl an Betrieben zu unterstützen, ist eine **Einbindung von Multiplikatoren** zwingend erforderlich. So verfügt das Land Baden-Württemberg beispielsweise über rund 180 Dienstleistungsberaterinnen und -berater, die in den vergangenen Jahren im Rahmen der Transferinitiative „Dienstleistungsinnovation und Digitalisierung“ geschult wurden. Diese bilden ein breites Spektrum an Themen ab und stehen zur Verfügung, um die Betriebe bei der Entwicklung und Umsetzung digitaler Lösungen zu unterstützen.¹

Die baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern haben die digitale Herausforderung seit längerem aktiv aufgegriffen und bieten ihren Mitgliedsbetrieben in großem Umfang Unterstützung in Form von Videosprechtagen, Webinaren und Online-Beratungen.

In der Corona-Krise werden diese Smart-Service-Angebote nun gezielt weiter ausgebaut, um den Unternehmerinnen und Unternehmern auch in diesen schwierigen Zeiten die Möglichkeit zu geben, das vielfältige Beratungsangebot der IHKs zu nutzen.

¹ Der hier beschriebene Ansatz ergänzt inhaltlich und methodisch die mit Pressemitteilung Nr. 132/2020 des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg vom 28. April 2020 bekanntgegebene Unterstützungsmaßnahme „Krisenberatung Corona“ für kleine und mittlere Unternehmen, Soloselbständige und Angehörige der Freien Berufe. Die „Krisenberatung Corona“ wird mit rund 4,4 Millionen Euro aus Landesmitteln finanziert und bietet Unternehmen die Finanzierung von bis zu vier kostenlosen Beratungstagen. Die Beratung wird durch das RKW Baden-Württemberg, die Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Mittelstand und Handwerk (BWHM), DEHOGA Baden-Württemberg und den Handelsverband Baden-Württemberg (HBW/UBH) abgewickelt.

Innovationsoffensive für Dienstleistungen

Ein Blick in die Wirtschaftsgeschichte zeigt, dass Innovationen ein wirksames und nachhaltiges Mittel zur Überwindung wirtschaftlicher Krisen darstellen. Innovationen helfen, das bestehende Leistungsangebot zu verbessern, neue Kunden und Märkte zu erschließen sowie Betriebe zukunftsfähig zu gestalten. Insbesondere bietet sich aktuell die Gelegenheit, die zahlreichen Digitalisierungsimpulse für das eigene Unternehmen aufzugreifen und in die Zeit nach der Krise mitzunehmen.

In der Innovations- und Wirtschaftspolitik Baden-Württembergs hat der Dienstleistungssektor bisher eine eher untergeordnete Rolle gespielt. Im Blickpunkt des Interesses stehen nach wie vor Branchen wie die Automobilindustrie sowie der Maschinen- und Anlagenbau, die trotz des bereits vor der Corona-Krise eingesetzten Transformationsprozesses ein wichtiges Rückgrat der baden-württembergischen Wirtschaft bilden. Allerdings erlangen Dienstleistungen auch hierzulande eine deutlich zunehmende Bedeutung – immerhin erfolgen in Baden-Württemberg bereits jetzt schon rund 60 Prozent der gesamten Bruttowertschöpfung und 68 Prozent der Beschäftigung durch Dienstleistungsunternehmen.

Die meisten Dienstleistungsbereiche waren im Jahr 2019 – also vor der Corona-Krise – die Stabilisatoren und Wachstumstreiber der baden-württembergischen Wirtschaft¹. Außerdem spielen auch die industrienahen Dienstleistungen an der Schnittstelle von Industrie und Dienstleistungen eine gewichtige innovationspolitische Rolle. Gerade dieser sogenannte Industrie-Dienstleistungsverbund hat für Baden-Württemberg eine weit überdurchschnittliche Bedeutung.

Ohne die Einbeziehung der Dienstleistungswirtschaft sind ambitionierte Innovationsziele in Baden-Württemberg nicht erreichbar: Soll der Status eines hochinnovativen Landes – immerhin werden rund 5,6 Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Forschung und Entwicklung investiert – beibehalten werden, so muss die bestehende Innovationslücke bei Dienstleistungen geschlossen werden. Insbesondere eine engere Vernetzung zwischen Dienstleistungs- und Digitalwirtschaft kann hierzu einen wirkungsvollen Beitrag leisten.

Neue Geschäftsmodelle entwickeln

Nachdem die Beschäftigung mit Geschäftsmodellen lange Zeit ein eher akademisches Thema war, ist sie mittlerweile in der betrieblichen Praxis kleiner und mittlerer Betriebe angekommen. Viele Unternehmen haben zwar schon immer an der Umsetzung kleiner, kundenorientierter Dienstleistungsinnovationen gearbeitet (z. B. zusätzliche Serviceangebote), jedoch sind sie nicht zuletzt aufgrund eines steigenden Digitalisierungs- und Wettbewerbsdrucks mehr und mehr bereit nun auch grundlegende Überlegungen zum eigenen Geschäftsmodell anzustellen.

¹ Veränderungen der realen Bruttowertschöpfung in 2019: Dienstleistungen + 1,8 Prozent, Industrie: -3,3 Prozent, Gesamtwirtschaft +0,0 Prozent; Insbesondere Handel, Verkehr, Lagerei und Gastgewerbe +2,5 Prozent; Information und Kommunikation +3,2 Prozent; Finanzdienstleister und Versicherungen + 2,8 Prozent; Öffentliche Dienstleister, Erziehung und Gesundheit: +2,0 Prozent (Quelle: Statistisches Landesamt März 2020)

Einen wichtigen Beitrag stellt die Bereitstellung von **Mustern für Geschäftsmodellinnovationen** dar. Diese sollen speziell kleinen und mittleren Dienstleistungsbetrieben aufzeigen, welche Optionen sie für die Neu- und Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle haben. In diesem Zusammenhang stellt das im Rahmen der Initiative Wirtschaft 4.0 entwickelte „Handbuch Digitale Geschäftsmodelle@BW“ eine sehr zu begrüßende Aktivität dar. Die dort identifizierten Geschäftsmodellbeispiele baden-württembergischer Betriebe werden aktuell aufbereitet und anschließend interessierten Unternehmen zur Verfügung gestellt.

Mit dem reinen Aufzeigen möglicher neuer Geschäftsmodelle ist es jedoch nicht getan. Vielmehr müssen geeignete **Praxishilfen** entwickelt und bereitgestellt werden. Gerade viele Betriebe, die bereits länger am Markt sind und auf ein bisher erfolgreiches Marktagieren verweisen können, tun sich bei einem notwendigen Schritt in die Zukunft in Form eines neuen Geschäftsmodells schwer. Ihnen würde es helfen, KMU-angepasste Hilfestellungen für den bevorstehenden Transformationsprozess zu erhalten – hierzu zählen etwa Geschäftsmodellkonfiguratoren zur systematischen Auswahl und Bewertung von Geschäftsmodellen sowie geeignete Vorgehensweisen und Methoden zu deren Umsetzung.

Bei der Entscheidung, ob für ein Dienstleistungsunternehmen eine (digitale) Erweiterung des bestehenden Geschäftsmodells ausreicht oder ob es viel grundsätzlicher über eine gründlichere Überarbeitung des Geschäftsmodells nachdenken sollte, ist eine Fallunterscheidung ratsam, da sonst falsche Erwartungen geweckt werden: Wenn das Unternehmen bereits vor Corona zumindest Anzeichen einer strategischen, wenn nicht sogar auch einer Erfolgskrise aufwies, ist es mit einer „einfachen (digitalen) Erweiterung“ nicht getan.

Neue Leistungsangebote fördern

Eine Innovationsoffensive für Dienstleistungen sollte im Kern die schnelle Entwicklung und Markteinführung neuer Angebote für Kunden unterstützen.

Erforderlich ist der **Auf- und Ausbau von digitalen oder digital gestützten Lösungen** für lokal oder regional tätige Dienstleistungsunternehmen, um Kundschaft in der Covid-19-Pandemie mit neuen (digitalen) Services zu finden und zu binden – und letztlich Einnahmen und damit die wirtschaftliche Existenz zu sichern. Hierbei muss es sich um leicht und vor allem schnell adaptier- und skalierbare Systeme für digitale Wertschöpfungs-, Vertriebs- und Marketingplattformen handeln, die flankiert werden durch eine passgenaue Unterstützung über soziale Netzwerke zur Erhöhung der Sichtbarkeit. Beratungsintensive Dienstleistungen (z. B. Augenoptik, Kosmetikstudio) benötigen hierbei andere Lösungen für digitale Services als beispielsweise in den Bereichen Freizeit und Ernährung (z. B. Schaustellerbetriebe, Bäckereien).

Zu begrüßen sind insbesondere **niedrigschwellige technische Lösungen**, die keine langen Entwicklungszeiten erfordern, sondern sich mit möglichst geringem Aufwand umsetzen lassen. Dabei sind Lösungen zu favorisieren, die zum einen variabel und anpassbar, zum anderen jedoch weitgehend aus einem „Guss“ und einfach zu bedienen sind. Lokale „Supporter“ wären ideal, um wenig technikaffine Anwenderinnen und Anwender zu unterstützen. Das gleiche gilt für lokale „Logistiker“, die beispielsweise die Auslieferung von Waren übernehmen. Dies könnten auch in der Kommune engagierte Menschen sein. Die Aufträge je Kunde

würden gebündelt und so Leistungen diverser anbietender Betriebe im Optimum in einer Fahrt erledigt.

Forschung und Entwicklung für KMU zugänglich machen

Die Innovationsoffensive ist durch umfassende Maßnahmen im Bereich der Dienstleistungsentwicklung und -forschung zu unterstützen. Baden-Württemberg verfügt über renommierte Forschungseinrichtungen und Hochschulen, die bereits im Dienstleistungsbereich tätig sind. Hier sind vor allem die Bereitstellungen innovativer organisatorischer und technischer Lösungen zur Bewältigung der Krise zu fördern, wobei ein Fokus auf einem schnellen Transfer in kleine und mittlere Dienstleistungsbetriebe liegen sollte.

F&E-Maßnahmen sollten **sowohl technische als auch nicht-technische Innovationen für Dienstleistungsunternehmen** adressieren. Erstere sollten sich vor allem mit Schlüsseltechnologien (und deren Anwendung) für Dienstleistungen beschäftigen. Hierzu zählen insbesondere Serviceplattformen, Smart Services und Künstliche Intelligenz, aber auch Daten- und Cloud-basierte Lösungen, Virtual und Augmented Reality sowie der Einsatz von Servicerobotern. Im Bereich der nicht-technischen Innovationen sollten hingegen neue organisatorische und personelle Lösungen entwickelt werden. Beispiele für aktuell hochrelevante Themen sind etwa die Partizipation kleiner und mittlerer Betriebe an Serviceplattformen oder auch die Corona-bedingte Lenkung von Besucher- und Kundenströmen – sowohl zeitlich (z. B. Apps zur Vergabe von Einkaufsslots im Einzelhandel, Reservierungssysteme für den Zugang zu Dienstleistungen) als auch räumlich (z. B. Anzahl der Kunden in einzelnen Geschäften und in gesamten Einkaufsgebieten). Beispiele aus dem personellen Bereich sind neue Wege der digitalen Wissensvermittlung und Qualifizierung – etwa die Entwicklung neuer Hygieneschulungen für Mitarbeitende mit Kundenkontakt („Hygieneschein“) – sowie die Weiterentwicklung von Konzepten zur Arbeit im Homeoffice. Auch die baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern bieten bereits seit Beginn der Krise zahlreiche Lehrgänge und Zertifikatskurse online an.

Weitere F&E-Maßnahmen sollten sich auf den **Aufbau von Prozess- und Methodenwissen sowie Infrastruktur zur Dienstleistungsforschung** konzentrieren. Im Gegensatz zu produzierenden Unternehmen verfügen Dienstleistungsbetriebe bisher kaum über eigene F&E-Prozesse. Hier sind existierende Forschungsergebnisse zu Service Design und Service Engineering verstärkt um die Entwicklung digitaler Lösungen zu erweitern und auf kleine und mittlere Unternehmen anzupassen. Eine weitere Option bildet die Schaffung von Kreativ- und Innovationslaboren für Dienstleistungen, in denen neue Ideen entwickelt und getestet werden können. Für Betriebe, welche sich eine solche Infrastruktur nicht leisten können, bietet sich die Bereitstellung mobiler oder auch virtueller Innovationsräume an.

Die baden-württembergischen Industrie- und Handelskammern fordern eine **Innovationsoffensive für Dienstleistungen**.

Verstärkung des Wissenstransfers

Allein mit finanziellen Hilfen lässt sich die aktuelle Krise für Unternehmen nicht bewältigen. Insbesondere kleine und mittlere Dienstleister benötigen methodisches Wissen und Strategien, wie sich mit Hilfe von Digitalisierung, Geschäftsmodellinnovationen und neuen Dienstleistungsangeboten die Auswirkungen der Krise zumindest abmildern lassen und ein Neustart gelingen kann. Hierzu sind digitale Informations- und Schulungsangebote (z. B. Webinare) und krisenspezifische Weiterbildungsmöglichkeiten (z. B. Hygieneschulungen für Mitarbeitende mit Kundenkontakt) auszubauen. Ergänzend dazu sind Multiplikatoren wie etwa Innovationsscouts und Dienstleistungsberater zu fördern, die vor Ort in die Betriebe gehen und die Umsetzung neuer digitaler Lösungen vorantreiben. Außerdem ist für Dienstleistungsbetriebe die Schaffung einer Übersicht über Förderangebote („Dienstleistungsatlas“) wünschenswert.

Ideenwettbewerb Smart Services

In dem Ideenwettbewerb werden baden-württembergische Unternehmen ausgezeichnet, die erfolgreich Ideen für neue digitale Dienstleistungen in die Praxis umgesetzt haben. Durch den branchenübergreifenden Ideenwettbewerb lässt sich zum einen die Sensibilisierung unterschiedlicher Stakeholder erreichen und – durch die breite Einbindung von begleitenden PR-Maßnahmen – die öffentliche Aufmerksamkeit für digital unterstützte Dienstleistungen steigern. Zum anderen werden Unternehmen ermutigt, ebenfalls in die Digitalisierung ihres Geschäfts zu investieren und neue Smart Services zu entwickeln.

Erlebnisräume für digitale Dienstleistungen

Die Überzeugung für den Einsatz neuer digitaler Technologien gelingt am besten, wenn Unternehmer diese selbst erleben und ausprobieren können. In den so genannten „Erlebnisräumen“ des Kompetenzzentrums Smart Services können Unternehmen bereits jetzt in Stuttgart und Furtwangen live erfahren, wie etwa Künstliche Intelligenz, Virtual Reality, Smart Glasses und weitere Technologien die Basis für neue Dienstleistungsangebote bilden. Solche Aktivitäten sind weiter zu forcieren. Insbesondere müssen Exponate mobil sein und flächendeckend bei Veranstaltungen im Land eingesetzt werden können.

Modellprojekte zur Vernetzung von Dienstleistern und Forschungseinrichtungen

Das Kapital eines Dienstleisters ist sein Know-how. Die Stärke eines Dienstleisters ist seine Agilität. Innovationen bedeutet gerade für kleine und mittlere Unternehmen, laufend das eigene Geschäftsmodell zu prüfen und auf neue Entwicklungen anzupassen. Der Austausch zwischen Forschung und Unternehmen muss in beide Richtungen intensiviert werden. Im Fokus steht die praxisnahe Anwendung von Forschung und das Feedback aus den Betrieben in die Hochschulwelt. Diese Verzahnung sollte in einem ersten Schritt über das „Kompetenzzentrum Smart Services“ für 12 Modellprojekte unterstützt werden.