

# Blick in die Forschung

## KIBS & KMU: Wissensintensive Dienstleistungen als Vertrauensgüter

Innovativität spielt für die Zukunftsperspektiven von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eine entscheidende Rolle. Der sich abzeichnende Fachkräftemangel und gestiegene Wettbewerbsdruck fordern von KMU neue Anpassungsstrategien. Dabei ist der Einbezug von externem Wissen hilfreich und häufig notwendig. Das Angebot von Patentanwälten, Prüferingenieuren, Marketingfachleuten, IT-Entwicklern und vielen mehr zählt zu den wissensintensiven Dienstleistungen, kurz KIBS (Knowledge-intensive business services). In der Forschungsliteratur wird bei KMU eine unterdurchschnittliche Nutzung von KIBS festgestellt. Daniel Feser vom Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik und Mittelstandsforschung der Universität Göttingen hat KMU interviewt, um ihrer Einstellung gegenüber der Zusammenarbeit mit KIBS auf den Grund zu gehen [1].

### Untersuchung

Da die Sicht der Kunden von KIBS bislang noch wenig erforscht wurde, verfolgte Herr Feser einen explorativen Ansatz: Auf der Grundlage eines Gesprächsleitfadens wurden die Erfahrungen und Ansichten der Interviewpartner erkundet. Alle Interviewpartner hatten zum Zeitpunkt der Gespräche bereits geschäftliche Beziehungen mit KIBS. Die Stichprobe der insgesamt 19 befragten Betriebe umfasste ein breites Spektrum in Bezug auf die Mitarbeiterzahl, Branche, Marktetablierung sowie den Sitz des Unternehmens im städtischen oder ländlichen Umfeld. Die Aussagen zur Motivation KIBS in Anspruch zu nehmen, zu deren Auswahl, Evaluation und Weiterempfehlung wurden mit qualitativen Forschungsmethoden analysiert [2]. Die vorläufigen Ergebnisse der Untersuchung wurden den Betrieben zur Verfügung gestellt, so dass sie die Möglichkeit hatten, Feedback zu geben.



Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser.

## Ergebnisse

Es stellte sich heraus, dass bislang keiner der befragten Betriebe wissensintensive Dienstleistungen bewusst für innovative Zwecke engagiert hatte, sondern KIBS vor allem beim Outsourcing von Produktionsprozessen und bei der Rechtsberatung relevant waren. Auch diese Art von Geschäftsbeziehung kann sich jedoch positiv auf das innovative Potenzial von Unternehmen auswirken, da betriebliche Ressourcen effizient eingesetzt werden und mehr Kapazität für neue Entwicklungen vorhanden ist [3, 4].

Betriebliche Fragestellungen und Aufgaben, für die KIBS eingekauft wurden, waren meist komplex, sodass es den Betrieben schwer fiel, den eigenen Bedarf sowie den Angebotsumfang und die Qualität der angebotenen Dienstleistung zu beurteilen. In allen Phasen der Zusammenarbeit herrschte in der Regel Unsicherheit darüber, ob der Dienstleister eine passgenaue und effektive Lösung liefern kann bzw. konnte. Das große Wissens- und Kompetenzgefälle zwischen KIBS und KMU – das bei wissensintensiven Dienstleistungen in der Natur der Sache liegt – wurde als wesentlicher Grund dafür angegeben, dass Betriebe vor der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern zurückschrecken, weil sie sich für ein „leichtes Ziel“ halten [1] und fürchten, übervorteilt zu werden.

Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit des Kooperationspartners kristallisierten sich als die wichtigsten Faktoren für die Zusammenarbeit aus Sicht der KMU heraus, sie rangierten noch vor Kostenbedenken und allgemeinen Tendenzen der Risikovermeidung. Das hängt vermutlich damit zusammen, dass nur solche Betriebe die Zusammenarbeit mit KIBS in Betracht ziehen, die über entsprechende finanzielle Ressourcen verfügen. Die Auswahl der KIBS war überwiegend preisgetrieben, wobei ein höherer Preis eine höhere Qualität signalisierte. Befürchtungen, dass sensible, betriebliche Informationen in Umlauf geraten könnten und den Wunsch nach einer langfristigen Geschäftsbeziehung nannten die Betriebe als zentrale Gründe dafür, öffentliche Einrichtungen zu konsultieren. In der Stichprobe formulierten jedoch nur Kleinstbetriebe eine eindeutige Präferenz für öffentlicher Anbieter wissensintensiver Dienstleistungen.

Auf Basis der Aussagen kamen die Autoren der Studie zu dem Ergebnis, dass auf der Seite der Kunden von KIBS eine Vertrauensgutsituation vorliegt: Die Qualität der wissensintensiven Dienstleistung kann vor, während und nach der Kooperation vom Kundenbetrieb häufig nicht sicher eingeschätzt werden. Das muss nicht heißen, dass die Dienstleistung keinen Nutzen stiftet, sondern dass KIBS in dieselbe Kategorie fallen wie z.B. ärztliche Therapien. Ob der richtige Weg eingeschlagen wird, kann der Kunde bzw. Patient selbst schwer beurteilen. Aus diesem Grund sind auch Empfehlungen und Informationen aus informellen Netzwerken problematisch. KMU können sich eine Zusammenarbeit mit KIBS meist ersparen, und tun es auch, wenn die Unsicherheit über deren Nutzen zu groß ist. Ein Beispiel: Die Digitalisierung von Arbeitsabläufen geht häufig damit einher, dass der Produktionsprozesses bis ins Detail analysiert und hinterfragt

wird. Das ist nicht nur arbeitsaufwendig, der Dienstleister erhält auch tiefe Einblicke in die Organisation des Betriebes, seine Probleme und Lösungsstrategien. Wendet er dieses Wissen vielleicht bei seinem nächsten Kundenbetrieb an, der wohlmöglich sogar ein Konkurrent ist? Ist der Schulungsaufwand für die Mitarbeiter zu leisten? Insbesondere KMU, die stark ausgelastet sind, schieben eine Veränderung der Abläufe auf, wenn die zu erwartenden kurzfristigen Verzögerungen und Störungen im Betrieb zu groß erscheinen oder an der Integrität des Dienstleisters gezweifelt wird.

In dieser Situation spielen als unabhängig anerkannte Institutionen im regionalen Innovationssystem eine wichtige Rolle, schlussfolgern die Autoren: Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsförderungen und weitere mehr können KMU eine bessere Marktübersicht verschaffen, indem sie über die Verfügbarkeit regionaler KIBS informieren. Zudem können sie auf Informations- und Netzwerkveranstaltungen eine Plattform für Best-Practice-Beispiele bieten und durch die Kommunikation von Positivbeispielen die Bereitschaft der KMU zur Zusammenarbeit mit KIBS erhöhen. Die Handlungsempfehlung an die Regionalpolitik lautet dementsprechend, Aktivitäten mit öffentlichen Mitteln zu fördern, die Vertrauen zwischen KIBS und KMU stiften und die Potenziale einer Zusammenarbeit verdeutlichen.

## Referenzverzeichnis

[1] D. Feser, T. Proeger (2015): *Knowledge-Intensive Business Services as Credence Goods – A Demand-Side Approach*. *Journal of the Knowledge Economy*, [doi: 10.1007/s13132-015-0320-1](https://doi.org/10.1007/s13132-015-0320-1).

[2] P. Mayring (2004): *Qualitative content analysis*. In U. Flick, E. von Kardoff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research*, vol. 1 (pp. 266–269). London: Sage.

[3] H. Görg, A. Hanley (2011): *Service outsourcing and innovation: An empirical investigation*. *Economic Inquiry*, 49(2), 321–333.

[4] S. R. Martínez-Argüelles, F. Rubiera-Morollón (2006): *Outsourcing of advanced business services in the Spanish economy: Explanation and estimation of the regional effects*. *The Service Industries Journal*, 26(3), 267–285.

Dieser **Blick in die Forschung** basiert auf einem wissenschaftlichen Artikel [1], der im Rahmen der kumulativen Doktorarbeit „Experts and innovation - An economic analysis on knowledge-intensive business services and energy efficiency consultants von“ von Dr. Daniel Feser veröffentlicht wurde. Herr Feser promovierte von 2013 bis 2016 am Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik und Mittelstandsforschung der Universität Göttingen.

### **Ansprechpartner:**

Dr. Daniel Feser | ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. | [daniel.feser@zia-deutschland.de](mailto:daniel.feser@zia-deutschland.de)

Dr. Till Proeger | Georg-August-Universität Göttingen | Tel.: +49-551-39-12330 | [till.proeger@wiwi.uni-goettingen.de](mailto:till.proeger@wiwi.uni-goettingen.de)