

## Analysen



### Der Mix macht's

Vernetzung von Industrie und Dienstleistungen in Hamburg  
schafft Mehrwert



# **Der Mix macht's**

**Vernetzung von Industrie und Dienstleistungen  
in Hamburg schafft Mehrwert**

Handelskammer Hamburg  
Geschäftsbereiche Börse und Innovation und Umwelt  
Bearbeitung: Ulrich Brehmer, Paul Elsholz, Rudolf Neumüller, Dr. Gabriele Rose,  
Simone Ruschmann

Telefon 040 36138-541  
Fax 040 36138-299  
service@hk24.de

Redaktion  
Mitglieder der Handelskammer Ausschüsse für Dienstleistungswirtschaft und Industrie & Energie:  
Dr. Marc Hölling, Arcelor Mittal Hamburg GmbH  
Dr. Christian Lischke, Lischke Consulting GmbH  
Georg Mechsner, Reisswolf Akten- und Datenvernichtung GmbH & CO. KG  
Karsten Rottmann, Erich Rottmann Technik GmbH  
Christian Schroeder, Friedrich Karl Schroeder GmbH & Co. KG  
Mario Spitzmüller, IVH – Industrieverband Hamburg e.V.  
Cornelia Zolghadri, Zolghadri Lighting GmbH

Titelbild: Thinkstock

Stand: August 2013

## Vorwort

Dienstleistungswirtschaft und Industrie gehören zu den wichtigsten Säulen des Wirtschaftsstandortes Hamburg. Für die Industrie ist Hamburg schon immer durch die Wasserlage mit Elbe und Hafen sowie die gute Verkehrsinfrastruktur ein idealer Standort gewesen. Diese Standortvorteile werden in Zukunft gerade für die Entwicklung der Unterelberegion insgesamt und auch für Hamburg eine wichtige Rolle beim Ausbau und der Ansiedlung von Industrieunternehmen spielen. Die Dienstleistungswirtschaft gehört zu den Boombranchen in Hamburg und konnte in den letzten Jahren große Zuwächse bei Unternehmens-, Umsatz- und Mitarbeiterzahlen verzeichnen. Dabei profitieren gerade die unternehmensnahen Dienstleister von einer starken industriellen Basis. Denn die Zuwächse in der Vergangenheit resultierten unter anderem auch aus strukturell bedingten Verlagerungen von Prozessen von der Industrie zu externen Dienstleistungsspezialisten. Doch darüber hinaus gibt es weitere enge Verknüpfungen zwischen der Industrie und den Dienstleistern in Hamburg, die sich auch in gegenseitigen Kunden- und Lieferantenbeziehungen, gemeinsamen Forschungs- und Projektplanungen und räumlichen Zusammenschlüssen abbilden. Wir haben die Hamburger Industrie- und Dienstleistungsunternehmen nach ihrer Zusammenarbeit mit der jeweils anderen Branche gefragt, haben Erwartungen der Betriebe und Perspektiven für den Standort untersucht und daraus Handlungsempfehlungen für die Zukunft abgeleitet. Die vorliegende Studie unterstreicht die Bedeutung beider Sektoren für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort Hamburg, arbeitet Gemeinsamkeiten und Schnittmengen heraus und zeigt den Weg in eine erfolgreiche kooperative Zukunft für Dienstleistungs- und Industrieunternehmen in Hamburg!

Für die inhaltliche Begleitung der Studie geht unser Dank an den Ausschuss für Dienstleistungswirtschaft unter Vorsitz von Vizepräsident Dr. Thomas M. Schönemann und an den Ausschuss für Industrie & Energie unter dem Vorsitz von Vizepräsident Michael Westhagemann.

HANDELSKAMMER HAMBURG

Fritz Horst Melsheimer  
Präsident

Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz  
Hauptgeschäftsführer



# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Industrie und Dienstleistungswirtschaft in Deutschland und Hamburg</b>	7
1. Bedeutung der Sektoren für die Bundesrepublik Deutschland	8
2. Bedeutung der Sektoren für Hamburg	8
<b>II. Bundesweite Trends beim Zusammenspiel von Industrie und Dienstleistungswirtschaft</b>	12
<b>III. Systematik der Befragung</b>	13
<b>IV. Ergebnisse der Unternehmensbefragung im Einzelnen</b>	14
1. Intensität der Vernetzung zwischen den Branchen in Hamburg	14
2. Bedeutung der Industrie als Kunde für die Dienstleister	17
3. Bedeutung zugekaufter Dienstleistungen für die Industrie	20
4. In- und Outsourcing von Dienstleistungen	22
5. Hintergründe des Dienstleistungszukaufs	25
<b>V. Die Ergebnisse im Überblick</b>	30
<b>VI. Handlungsempfehlungen: Vernetzung schafft Mehrwert</b>	31
Annex: Literaturliste	35
Fragebögen	36



# I. Industrie und Dienstleistungswirtschaft in Deutschland und Hamburg

Seit den 1970er-Jahren ist in Deutschland eine Tertiärisierung der Volkswirtschaft, also eine Verlagerung des wirtschaftlichen Schwerpunktes hin zum Dienstleistungssektor zu beobachten (siehe dazu Abbildung 1).

Theoretische Grundlage dieser Entwicklung ist die „Drei-Sektoren-Theorie“ nach Jean Fourastié. Ausgangspunkt ist die Einteilung der Produktionsstruktur in drei Sektoren: In einen primären Sektor der Produktgewinnung (Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei), einen sekundären Sektor der Produktverarbeitung (Industrie und Handwerk, meist einschließlich Bergbau und Baugewerbe) und in einen tertiären Sektor der Dienstleistungen (Handel, Verkehr, Kommunikation, Verwaltung, Bildung, Wissenschaft, Beratung, Sozial- und Gesundheitswesen). Die Drei-Sektoren-Hypothese geht davon aus, dass sich der Schwerpunkt der wirtschaftlichen Tätigkeit

zunächst vom primären Wirtschaftssektor auf den sekundären und anschließend auf den tertiären Sektor verlagert. In Deutschland ist diese Entwicklung seit dem 19. Jahrhundert zu beobachten.

Die wichtigsten Indikatoren für diesen Strukturwandel sind der Anteil der drei Sektoren an der volkswirtschaftlichen Wertschöpfung und die Anzahl der Erwerbstätigen in diesen Sektoren.

Der Strukturwandel wird wesentlich bedingt durch den technischen Fortschritt: Dieser führt einerseits zu höherer Produktivität und steigenden Einkommen. Sind die Grundbedürfnisse befriedigt, steigt die Nachfrage nach immateriellen Konsumgütern und Dienstleistungen. Andererseits verringert eine höhere Automatisierung den Bedarf an Arbeitskräften in der Produktverarbeitung. Aufgrund der

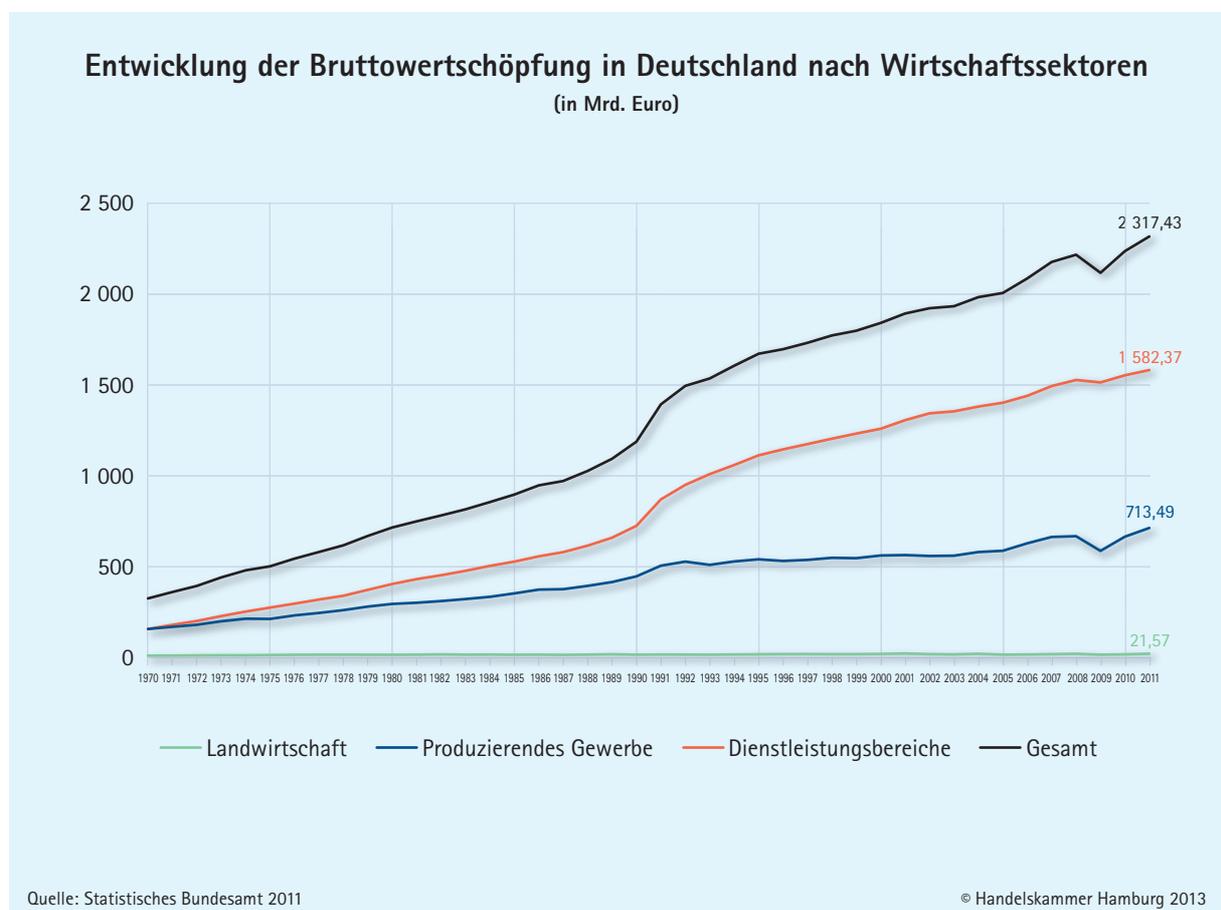


Abbildung 1

höheren Nachfrage nach Dienstleistungen steigt gleichzeitig der Bedarf nach Arbeitskräften im tertiären Sektor.

## 1. Bedeutung der Sektoren für die Bundesrepublik Deutschland

In Deutschland hat der Dienstleistungssektor in den letzten Jahrzehnten bezüglich des Anteils an der Wertschöpfung und Beschäftigtenzahl quantitativ an Bedeutung gewonnen und trägt inzwischen maßgeblich zur deutschen Wirtschaftsleistung bei. 2011 wurden 69 Prozent der deutschen Bruttowertschöpfung vom Dienstleistungssektor erwirtschaftet, 73,8 Prozent aller Erwerbstätigen waren im tertiären Sektor beschäftigt (siehe Abbildung 2).

Trotz des rasanten Bedeutungsgewinns der Dienstleistungsbranche ist das produzierende Gewerbe in Deutschland ein zentraler Bereich der Volkswirtschaft geblieben. Der sekundäre Sektor umfasst den Bergbau, das verarbeitende Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, das Baugewerbe sowie die Betriebe des produzierenden Handwerks. Der Beitrag des produzierenden Gewerbes zur Wertschöpfung beträgt etwa ein Drittel. Rund 25 Prozent aller Erwerbstätigen sind im produzierenden Gewerbe tätig. Das produzierende Gewerbe

(inklusive Baugewerbe) trägt mit 30 Prozent überdurchschnittlich zur deutschen Wirtschaftsleistung bei (siehe Abbildung 2). Der EU-Durchschnitt liegt bei lediglich 19,5 Prozent (ohne Baugewerbe).

In den vergangenen 20 Jahren stieg der Anteil der Industrie an der Bruttowertschöpfung auf den gesamten Zeitraum betrachtet kontinuierlich an. Nach der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 und 2009 hat sich die deutsche Industrie rasch wieder erholt. Die Bruttowertschöpfung lag 2011 bereits wieder über dem Niveau des Jahres 2008 (siehe Abbildung 1).

## 2. Bedeutung der Sektoren für Hamburg

Auch in Hamburg wird der Großteil der Bruttowertschöpfung im Dienstleistungssektor erwirtschaftet. Mit 84,2 Prozent liegt der Wertschöpfungsanteil des tertiären Sektors in Hamburg weit über dem gesamtdeutschen Durchschnitt (69 Prozent). Auch der Anteil der Beschäftigten ist mit knapp 86,8 Prozent höher als im Bundesdurchschnitt mit 73,8 Prozent (siehe Abbildungen 2 und 3).

Hamburg zählt seit Jahren zu den großen Dienstleistungsstandorten in Deutschland.

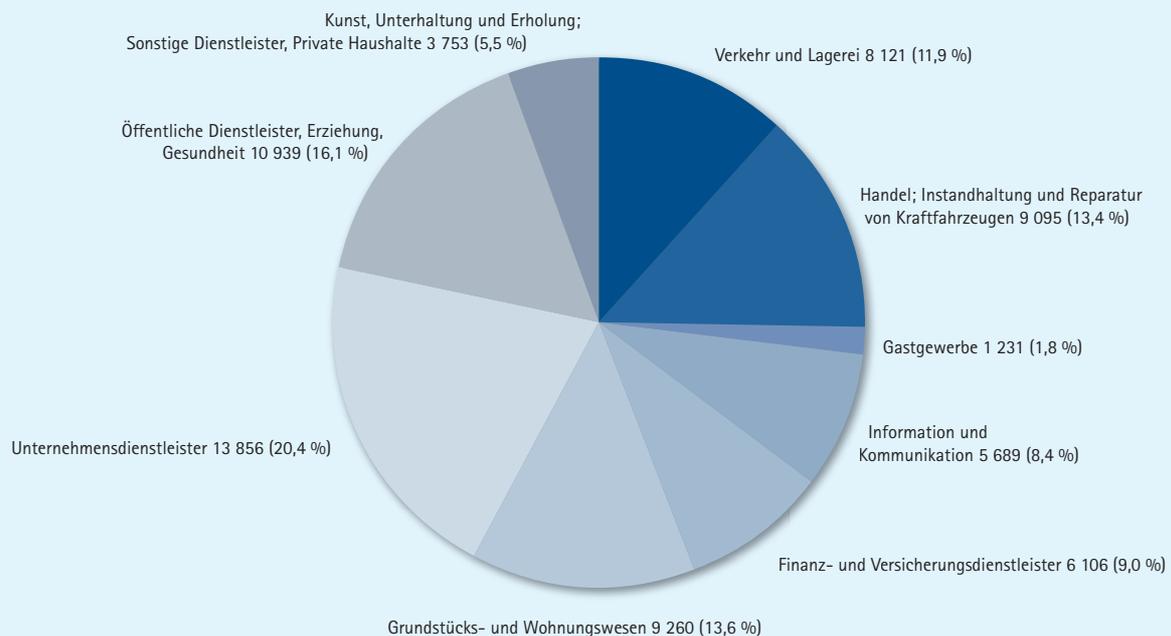
	Landwirtschaft	Produzierendes Gewerbe mit Baugewerbe	Dienstleistungsbereiche
Bruttowertschöpfung	1,0 Prozent	30,0 Prozent	69,0 Prozent
Beschäftigte	1,6 Prozent	24,6 Prozent	73,8 Prozent

Abbildung 2: Bruttowertschöpfung und Beschäftigte nach Wirtschaftssectoren in Deutschland, Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2012, S. 324 und 351

	Landwirtschaft	Produzierendes Gewerbe mit Baugewerbe	Dienstleistungsbereiche
Bruttowertschöpfung	0,1 Prozent	15,7 Prozent	84,2 Prozent
Beschäftigte	0,3 Prozent	13,0 Prozent	86,8 Prozent

Abbildung 3: Bruttowertschöpfung und Beschäftigte nach Wirtschaftssectoren in Hamburg. Statistische Ämter der Länder: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung der Länder, Bruttoinlandsprodukt, Bruttowertschöpfung in den Ländern der Bundesrepublik 2008 bis 2011.

## Anteil einzelner Branchen an der Wertschöpfung des Dienstleistungssektors in Hamburg (in Mio. Euro und Anteil in Prozent)



Quelle: Statistikamt Nord 2011

© Handelskammer Hamburg 2013

Abbildung 4

Die Dienstleistungswirtschaft ist der wachstumsstärkste Wirtschaftszweig. Seit 2000 hat sich die Anzahl der im Dienstleistungssektor angesiedelten Unternehmen bei der Handelskammer Hamburg (ohne Handel und Gastgewerbe) von etwa 60 000 auf über 120 000 verdoppelt. Das Statistische Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein zählt lediglich 30 000 Unternehmen zum Dienstleistungssektor. Es berücksichtigt bei der Zählung nur Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern mit wirtschaftlichem Schwerpunkt ihrer Tätigkeit in den Wirtschaftsabschnitten Verkehr und Lagerei, Information und Kommunikation, Grundstücks- und Wohnungswesen, Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen, Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen sowie Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und Gebrauchsgütern.

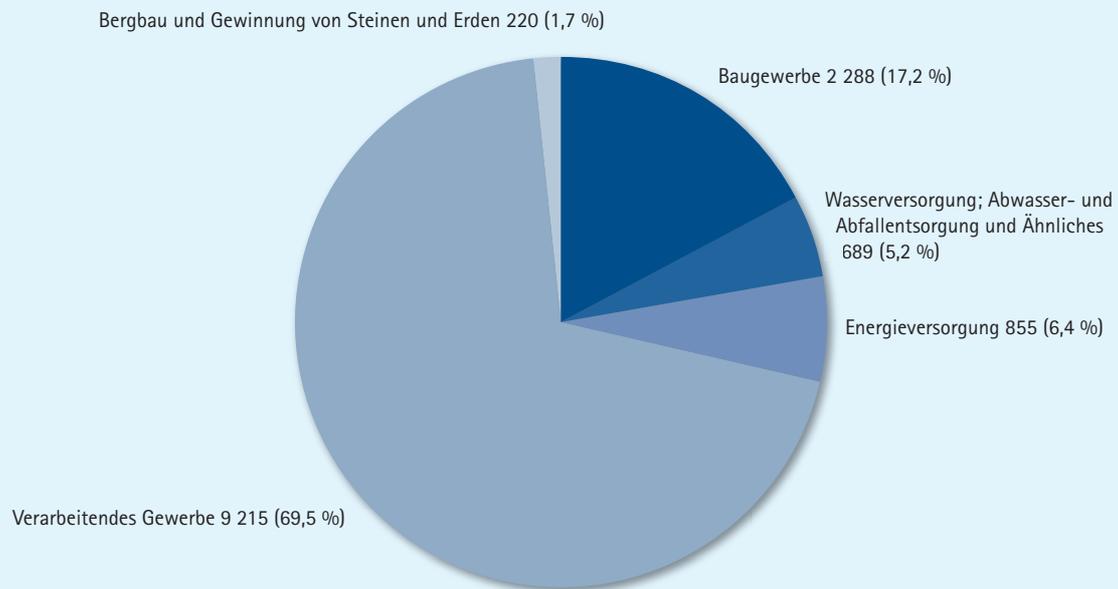
Die größten Dienstleistungsbereiche in der Hansestadt sind Unternehmensdienstleister (20 Prozent), öffentliche Dienstleister, Erziehung, Gesundheit (16 Prozent), Handel (13

Prozent) sowie Verkehr und Lagerei (12 Prozent), (siehe Abbildung 4). Für die Industrie von Bedeutung sind jedoch nicht nur die rund 14 000 „unternehmensnahen Dienstleister“, zu denen beispielsweise Unternehmens- und Personalberatungen sowie Büroservices gehören. Auch Dienstleistungen aus den anderen Bereichen spielen eine wichtige Rolle, beispielsweise beim Transport von Waren und bei deren Vermarktung.

Als Industriestandort wird die Hansestadt auf den ersten Blick oft nicht wahrgenommen, da sie eher mit Branchen wie Hafenwirtschaft, Außenhandel und Logistik in Verbindung gebracht wird. Im nationalen Städtevergleich zählt Hamburg in den Kategorien Umsatz, Anzahl der Betriebe und Beschäftigten mit München und Berlin jedoch zu den drei Top-Industriestandorten Deutschlands. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes erwirtschaftete das produzierende Gewerbe 2011 in der Hansestadt mit über 147 000 Beschäftigten 15,7 Prozent der Bruttowertschöpfung (siehe Abbildung 3, Volkswirtschaftliche Gesamtrech-

## Anteil einzelner Branchen an der Wertschöpfung des produzierenden Gewerbes in Hamburg

(in Mio. Euro und Anteil in Prozent)



Quelle: Statistikamt Nord 2011

© Handelskammer Hamburg 2013

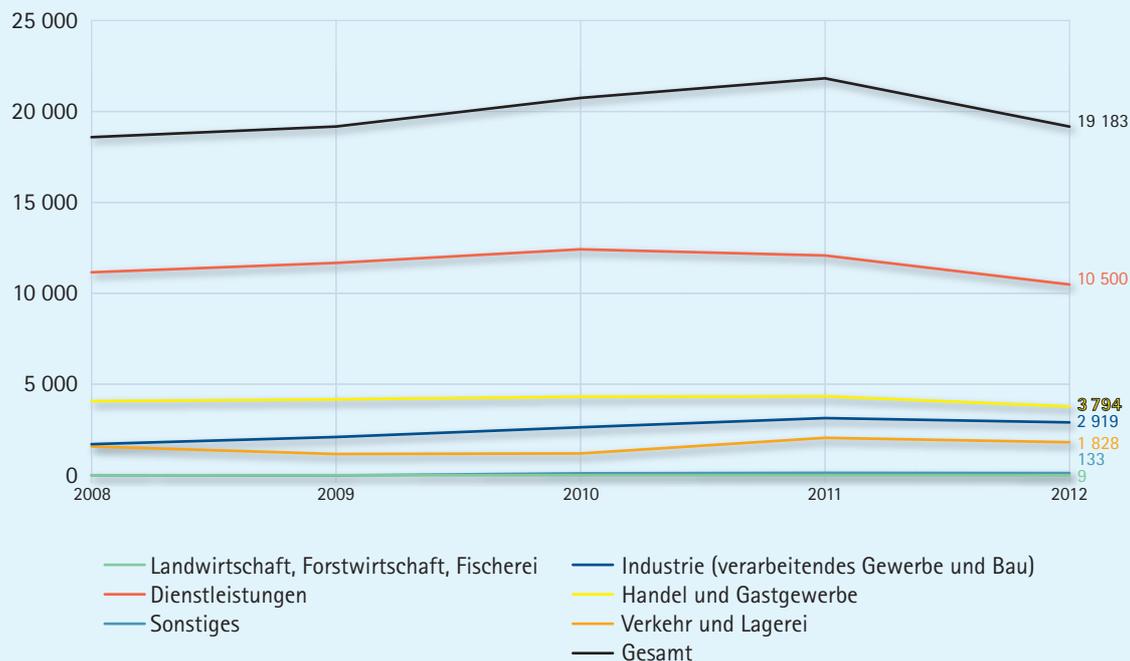
Abbildung 5

nung der Länder). In der Studie des Hamburgischen WeltWirtschafts Instituts (HWWI) „Die Bedeutung des industriellen Sektors in der Freien und Hansestadt Hamburg“ (2013) werden für 2011 insgesamt 92 535 Beschäftigte in 556 Unternehmen zur Industrie in Hamburg gezählt. Der Umsatz der Hamburger Industrie betrug nach Angaben des Statistikamts Nord 2012 rund 87 Milliarden Euro (bezogen auf Betriebe mit über 50 Beschäftigten).

Damit konnte die Industrie ihren Umsatz um 4,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr (2011) steigern. Die Multiplikatoreffekte der Hamburger Industrie spielen dabei eine wichtige Rolle. In der Studie des HWWI wird nachgewiesen, dass jeder Euro an Bruttowertschöpfungszuwachs in der Hamburger Industrie entsprechend 2,1 Euro Zuwachs für die Metropolregion Hamburg entlang der Wertschöpfungskette generiert. Annähernd Gleiches gilt für die Beschäftigung. Jeder neue Job in der Hamburger Industrie erzeugt im Durchschnitt einen weiteren Arbeitsplatz innerhalb und einen außerhalb der Metropolregion.

Bei der Handelskammer Hamburg waren Anfang 2013 knapp 13 200 Unternehmen der Wahlgruppe „Industrie“ zugeordnet. Das Statistische Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein zählt in Hamburg 216 Industriebetriebe mit mindestens 50 Beschäftigten. Die übrigen Unternehmen aus der Wahlgruppe gehören zum Baugewerbe, Bergbau und Rohstoffgewinnung, Energie- und Wasserversorgung sowie den industrienahen Wirtschaftszweigen wie beispielsweise Reparatur, Wartung und Montage von Maschinen und Industrieanlagen (siehe Abbildung 5). Die HWWI-Studie stellt einen überdurchschnittlich hohen Anteil von forschungsintensiven Industriezweigen in Hamburg fest. In der Hansestadt stehen 52 Prozent den 40 Prozent im deutschen Durchschnitt gegenüber. Das ist mit ein Grund für den hohen Qualifikationsgrad der Hamburger Industrie. Während in Deutschland jeder zehnte Beschäftigte im verarbeitenden Gewerbe einen Fach- oder Hochschulabschluss hat, ist es in Hamburg jeder fünfte, so die Studie des HWWI.

## Gewerbebeanmeldungen im Bereich der Handelskammer Hamburg nach Wirtschaftsbereichen



Quelle: Gründungsbarometer der Handelskammer Hamburg

© Handelskammer Hamburg 2013

Abbildung 6

In Hamburg vertreten sind insbesondere die Luftfahrtindustrie, die Grundstoffindustrie und die seehafenorientierte Industrie. Seit 2009 hat der Anteil der Industrie an der Bruttowertschöpfung um ein Prozent zugenommen und lag 2011 mit 15,7 Prozent wieder fast auf dem Niveau von 2008 (16,3 Prozent). Die HWWI-Studie zeigt auf, dass die starken Umsatzzuwächse zu einer überdurchschnittlichen Produktivitätssteigerung (Umsatz je Beschäftigten) im verarbeitenden Gewerbe sowie im Bergbau und bei der Gewinnung von Steinen und Erden in Hamburg und der Metropolregion geführt hat. Während in Deutschland in diesen Bereichen zwischen 1999 und 2011 ein Produktivitätszuwachs von 58,8 Prozent zu verzeichnen war, schlug dieser in der Metropolregion Hamburg mit 89,2 Prozent und in Hamburg selbst sogar mit 110,9 Prozent zu Buche.

### Gründungsgeschehen in Hamburg

Auch wenn die Gründungsdynamik in der Dienstleistungswirtschaft seit 2011 leicht rückläufig ist, ist das Gründungsniveau bei den Dienstleistungsunternehmen mit jährlich rund 10 500 Neuzugängen bei der Handelskammer Hamburg nach wie vor hoch (siehe Abbildung 6). Ein relativ konstantes Gründungsniveau verzeichnet die Industrie: 2012 gab es knapp 3 000 neu registrierte Industrieunternehmen bei der Handelskammer Hamburg, davon 700 im verarbeitenden Gewerbe und 2 300 im Baugewerbe.

In der Dienstleistungswirtschaft liegt die Anzahl der Neuzugänge seit 2008 bei über 10 000 Unternehmen pro Jahr. Die wachstumsstärksten Bereiche sind dabei die unternehmensnahen Dienstleistungen mit knapp 4 000 Unternehmenszugängen sowie der Bereich Information und Kommunikation mit über 3 000 neu gegründeten Unternehmen pro Jahr.

## **II. Bundesweite Trends beim Zusammenspiel von Industrie und Dienstleistungswirtschaft**

Bei der weiteren Entwicklung der Sektoren und deren Verzahnung lassen sich Erwartungen und Trends ausmachen, die auch Gegenstand wissenschaftlicher Diskussionen sind. Zahlreiche Studien der letzten zehn Jahre widmen sich der Frage, wie Industrie und Dienstleistungswirtschaft in Deutschland zusammenwirken (siehe Literaturliste im Anhang). Für das Thema der vorliegenden Studie relevante Entwicklungen werden im Folgenden nachgezeichnet und zur Bewertung der Umfrageergebnisse herangezogen.

### **Renaissance der Industrie**

Während bis in die 1990er-Jahre die Weiterentwicklung der deutschen Volkswirtschaft hin zu einer immer ausgeprägteren Dienstleistungsgesellschaft nahezu als Automatismus betrachtet wurde, findet inzwischen ein Umdenken statt: Das produzierende Gewerbe wird mittlerweile wieder als eine wesentliche Grundlage für eine stabile Volkswirtschaft angesehen. Von der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie profitieren insbesondere auch industrie- und unternehmensnahe Dienstleistungen. Für den Dienstleistungssektor ergeben sich durch die Nachfrage aus dem produzierenden Gewerbe Wachstums- und Innovationspotenziale durch neue Geschäftsmodelle.

### **Hybride Wertschöpfung**

In der Industrie ist zudem seit längerer Zeit ein Trend zu produktbegleitenden Dienstleistungen zu beobachten: Dienstleistungen werden nicht mehr nur entlang der Wertschöpfungskette zur Herstellung des Produkts, sondern vermehrt beim Absatz eingesetzt. Dieser Einsatz von Dienstleistungen wird auch als hybride Wertschöpfung bezeichnet. Der Service kann sowohl durch das Industrieunternehmen selbst oder durch einen externen Dienstleister bereitgestellt werden.

## **In- und Outsourcing von Dienstleistungen**

Vor diesem Hintergrund stellt sich für viele Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe die Frage, welche Form für die Bereitstellung der Dienstleistung gewählt werden soll (inhouse oder outbound). In den letzten Jahren war dabei bundesweit ein anhaltender Trend zur Auslagerung von Dienstleistungen zu erkennen.

### **Versteckte Dienstleistungen in der Industrie**

Oftmals sind sich Industrieunternehmen nicht bewusst, an welchen Stellen sie in ihrer eigenen Wertschöpfungskette Dienstleistungen einsetzen. Diese „versteckten Dienstleistungen“ können aber wesentlich zum Portfolio des Industriebetriebes beitragen. Ihre Qualitätssicherung und Weiterentwicklung ist daher auch Teil der Innovationspolitik der Industrieunternehmen.

### **Dienstleistungen aus einer Hand**

Ähnlich wie im produzierenden Gewerbe sind auch die Dienstleister dem Druck ausgesetzt, ihr Angebotsportfolio zu erweitern. Die Industrie und andere Kundensegmente verlangen beim Zukauf von Dienstleistungen häufig Angebote aus einer Hand, um nicht mit mehreren Ansprechpartnern gleichzeitig zu verhandeln.

### **Export von Dienstleistungen**

Die europäische Dienstleistungsrichtlinie aus dem Jahr 2006 zielt darauf ab, die Gründung betrieblicher Niederlassungen europaweit zu erleichtern und das Erbringen von Dienstleistungen über Landesgrenzen hinweg zu vereinfachen. Für Dienstleister eröffnen sich damit neue Marktchancen innerhalb der Europäischen Union. Auch außerhalb der EU-Grenzen bieten sich attraktive Marktchancen für Dienstleister, z. B. bei der Begleitung von Markteintritten deutscher Industrieunternehmen.

### III. Systematik der Befragung

Die Handelskammer Hamburg hat die Unternehmensbefragung im Mai und Juni 2012 online durchgeführt. Von den rund 7 600 befragten Unternehmen aus der Dienstleistungswirtschaft nahmen 656 an der Umfrage teil. Von den etwa 1 900 befragten Industrieunternehmen kamen 163 Antworten. Die Rücklaufquote lag damit bei jeweils 8,6 Prozent.

Aus der Dienstleistungswirtschaft wurden Unternehmen aus den Bereichen Verkehr und Lagerei, Information und Kommunikation, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Grundstücks- und Wohnungswesen sowie sonstige Dienstleistungen befragt. Die Befragten aus dem produzierenden Gewerbe stammen unter anderem aus den Bereichen Maschinenbau, Elektrotechnik, Luftfahrt, Ma-

ritime Industrie, Automobilproduktion, Medizintechnik, Grundstoffindustrie, Bau und Energie.

Einige Ergebnisse sind nach Größenklassen der befragten Unternehmen aufgeschlüsselt. Grundlage dafür bildet die Definition kleiner und mittelständischer Unternehmen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn: Danach sind kleine Unternehmen all diejenigen mit einem jährlichen Umsatz von unter einer Million Euro, mittlere Unternehmen haben einen Umsatz von unter 50 Millionen Euro und große Unternehmen einen Umsatz von 50 Millionen Euro oder mehr. Aufgrund der Rückläufer wurden in der folgenden Auswertung zwei Größenklassen definiert: kleine Unternehmen sowie mittlere und große.



Abbildung 7

## IV. Ergebnisse der Unternehmensbefragung im Einzelnen

### 1. Intensität der Vernetzung zwischen den Branchen in Hamburg

#### Industrie kauft Dienstleistungen in der Region

Von den Umfrageteilnehmern aus der Industrie beziehen 86 Prozent den Großteil ihrer Dienstleistungen aus Hamburg und der Metropolregion. Nur bei 14 Prozent wird die Mehrzahl der Dienstleistungen außerhalb der Metropolregion eingekauft.

Auch bei den Umfrageteilnehmern aus der Dienstleistungswirtschaft ist die Kundenbasis vorrangig in Hamburg und der Metropolregion zu finden. Bei 54 Prozent stammt der Großteil der Kunden aus der Region. Der Anteil derjenigen Dienstleister, die vorwiegend überregional tätig sind, ist damit jedoch höher als der Anteil an Industrieunternehmen, die überregional Dienstleistungen einkaufen (siehe Abbildung 8).

Die Hamburger Umfrageergebnisse entsprechen in der Tendenz auch den Ergebnissen aus anderen Studien. Nach einer Befragung der IHK Rheinland kaufen etwa 60 Prozent der Industrieunternehmen ihre Dienstleistungen aus dem näheren Umfeld von 50 Kilometer. 41 Prozent der Dienstleister haben ihre Kunden in einem 50-Kilometer-Radius (vgl. IHKs zu Düsseldorf, Köln und Mittlerer Niederrhein (2012): Netzwerk Industrie – Analyse über die enge Verzahnung von Industrie und Dienstleistung im Rheinland).

Ob ein Industrieunternehmen schwerpunktmäßig auf Dienstleistungen aus Hamburg bzw. der Region zurückgreift oder nicht, hängt von der Größe des Unternehmens ab: Von den kleinen Industrieunternehmen (Unter eine Million Euro Umsatz, siehe Systematik) kaufen 93 Prozent ihre Dienstleistungen in Hamburg und der Metropolregion, bei den mittleren und großen Unternehmen (Ab eine Million Euro Umsatz, siehe Systematik) sind es noch 74 Prozent (siehe Abbildung 9).

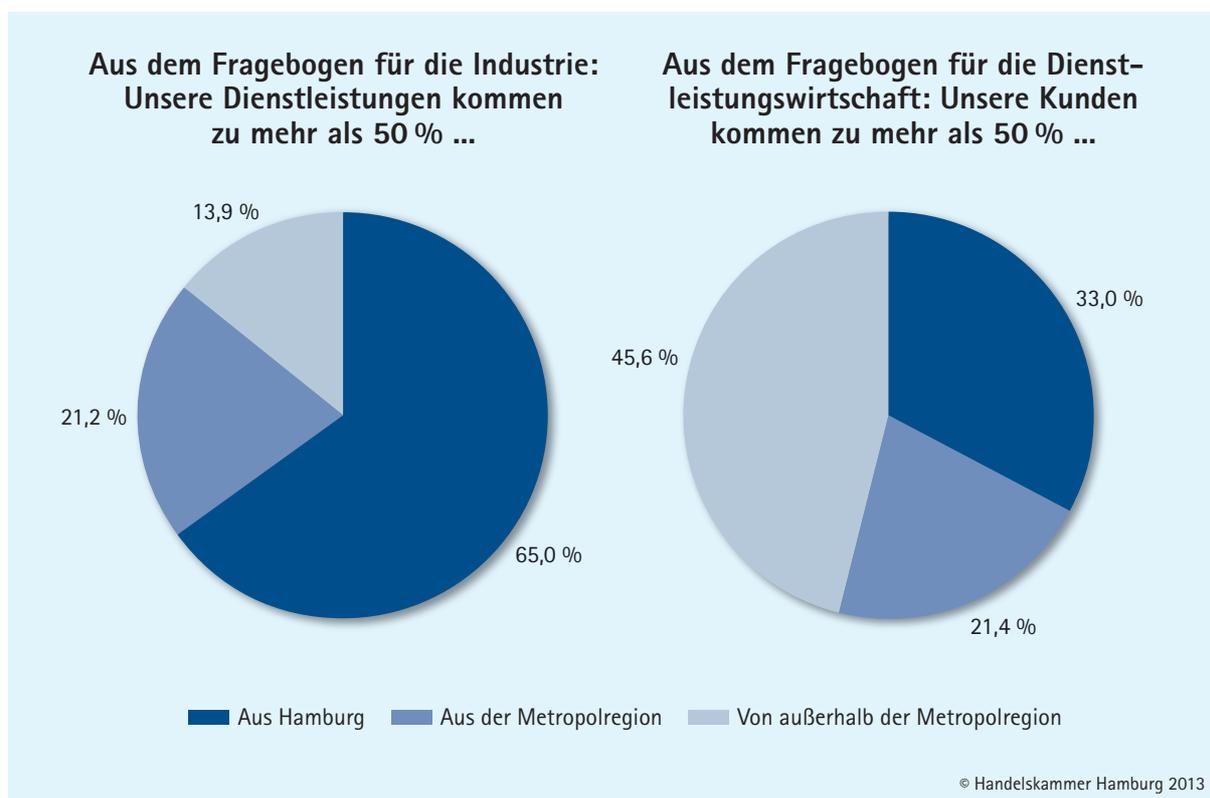


Abbildung 8

Auch bei den Dienstleistern beeinflusst die Unternehmensgröße die regionale Kundenstruktur: Große und mittlere Unternehmen haben ihre Kunden mehrheitlich außerhalb

der Metropolregion (59 Prozent), bei den kleinen Unternehmen haben nur 39 Prozent einen überwiegend überregionalen Kundenstamm (siehe Abbildung 10).

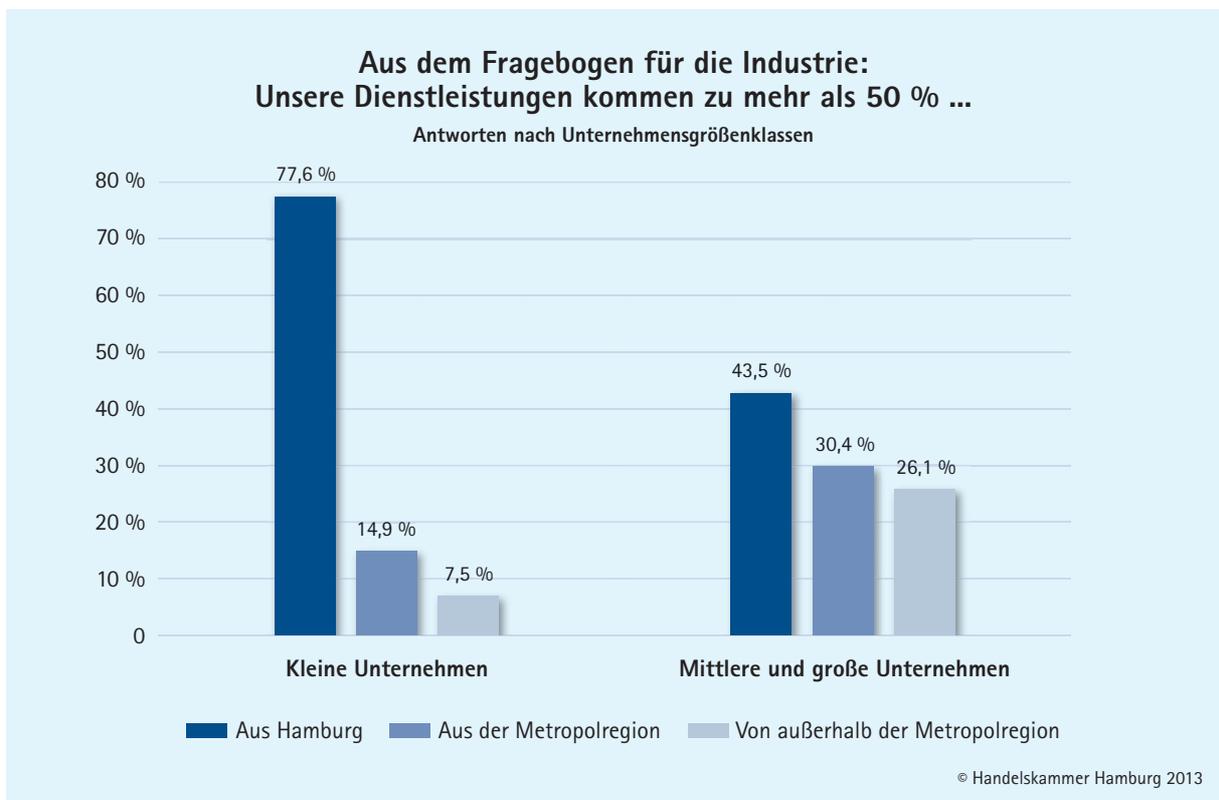


Abbildung 9

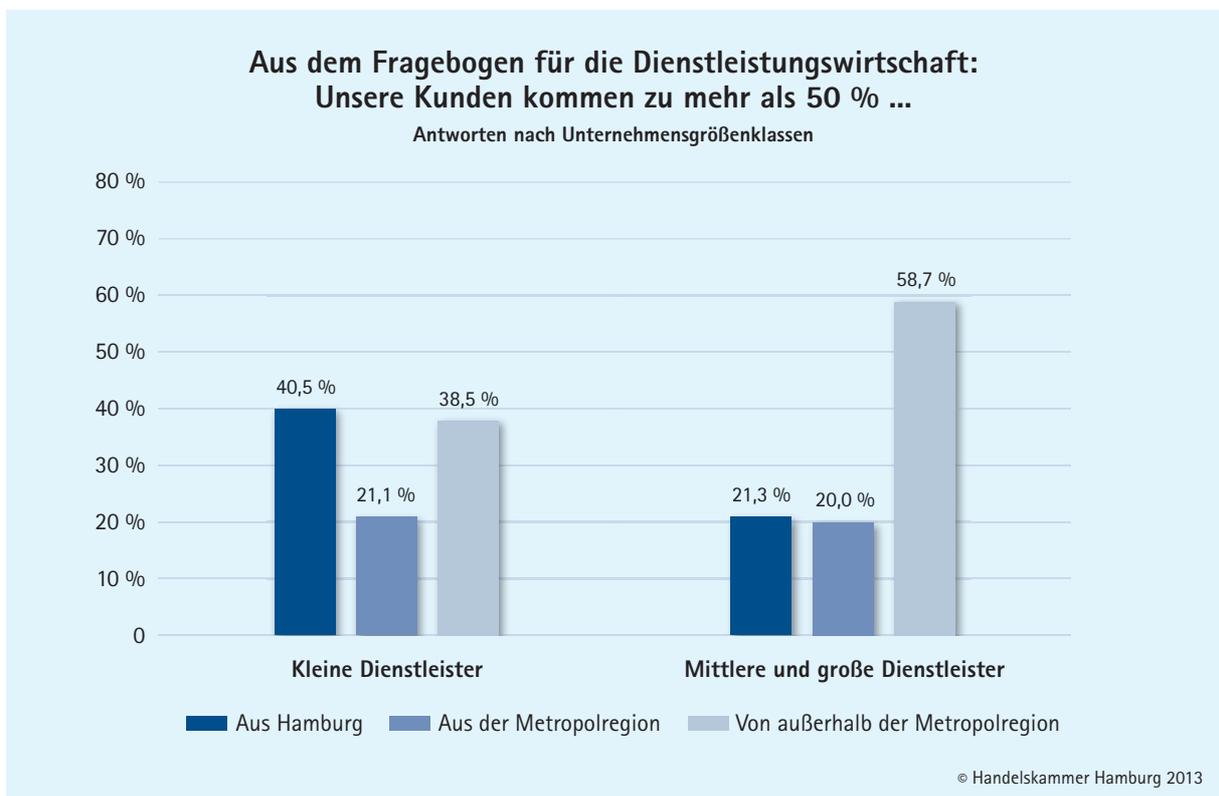


Abbildung 10

## Steuerberatung, Transport und Versicherungen werden am häufigsten extern bezogen

Am häufigsten beziehen Industrieunternehmen die Leistungen Steuerberatung, Transport und Sonderverkehre, Versicherungen, Telekommunikation und Abfallentsorgung extern. Diese fünf Dienstleistungen werden sowohl von den kleinen als auch von den mittleren und großen Unternehmen am häufigsten nachgefragt (siehe Abbildung 11).

Dass die meisten Hamburger Industrieunternehmen den Großteil ihrer externen Dienstleistungen aus der Region beziehen, spricht für die Dienstleistungsmetropole Hamburg. Es besteht ein vielfältiges Angebot an qualitativ hochwertigen Dienstleistungen. Die Industrie kann daher meist auf regionale Anbieter zurückgreifen, um ihre Nachfrage nach externen Dienstleistungen zu decken. Für die Industrie spielt das breite Angebotsspektrum als Standortfaktor eine Rolle.

*„Es besteht ein enges Austauschverhältnis zwischen Industrie und Dienstleistern. Gerade am Standort Hamburg und in der Metropolregion sind alle Dienstleistungen vertreten. Für die Industrie gibt es also reichlich Angebote. Dies macht aus meiner Sicht die Metropolregion aus.“*

Dr. Claus Liesner,  
Geschäftsführer der AMC  
Asset-Management Consulting GmbH

Die industrielle Nachfrage wirkt sich wiederum positiv auf die Ansiedelung weiterer Dienstleister aus. Bei den Dienstleistern zeigt sich jedoch, gerade auch aufgrund dieses vielfältigen Angebots, in vielen Branchen eine hohe Konkurrenzsituation, beispielsweise im Bereich Marketing und PR oder IT-Dienstleistungen. Hamburger Dienstleister bieten ihre Leistungen jedoch auch überregional an. Es spricht für die Qualität der Unternehmen, dass ihre Dienstleistungen auch über die Me-

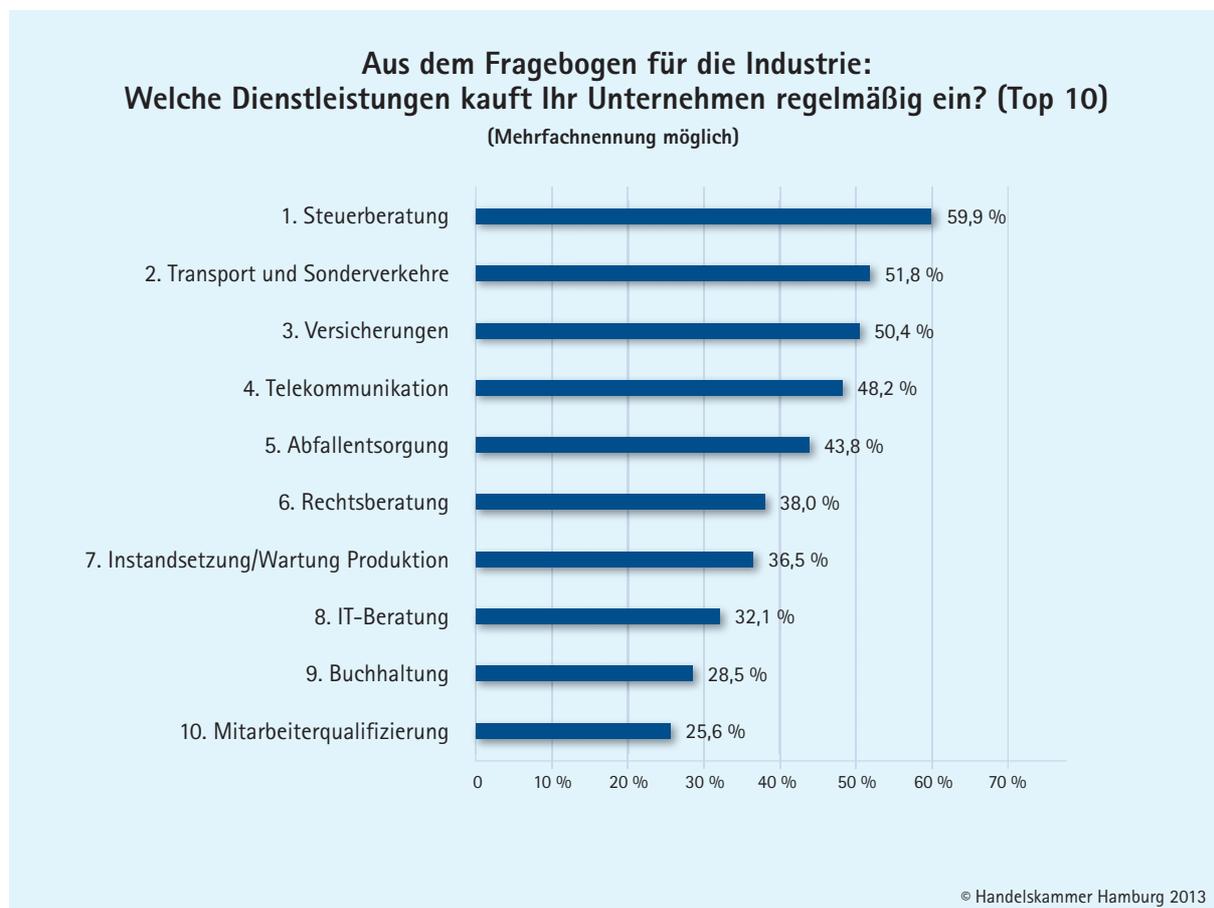


Abbildung 11

Kleine Unternehmen	Mittlere und große Unternehmen
Steuerberatung	Transport und Sonderverkehre
Versicherungen	Versicherungen
Telekommunikation	Steuerberatung
Transport und Sonderverkehre	Abfallentsorgung
Abfallentsorgung	Telekommunikation

Abbildung 12: TOP fünf der am häufigsten von der Industrie eingekauften Dienstleistungen nach Umsatzgrößenklassen

tropolregion hinaus gefragt sind (siehe Abbildung 8).

Die räumliche Konzentration von Industrie und Dienstleistungswirtschaft ist in der Metropolregion Hamburg in ihrer Dichte und Konzentration stark ausgeprägt. Dies unterstützt die Bildung von Clustern, das heißt eine Zusammenarbeit von Unternehmen über die verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette hinaus (vgl. Eckpunkte für eine Industriepolitik in Hamburg, Handelskammer Hamburg). Ein Cluster ist nach der Definition von Micheal E. Porter die räumliche Konzentration einer kritischen Masse von Akteuren, die durch gemeinsame Bedürfnisse und den Willen zur Zusammenarbeit unter dem Dach eines Clustermanagements zusammengeschlossen sind. Diese Clusterbildung kann in Hamburg und der Metropolregion aufgrund der regionalen Verdichtung noch konzentrierter stattfinden. Hierfür sprechen unter anderem die von der Handelskammer Hamburg 2006 veröffentlichten Untersuchungsergebnisse, die bei acht von neun untersuchten Clusterbereichen ein positives Ergebnis bei der „Räumlichen Konzentration“ feststellte (vgl. Eckpunkte für eine Industriepolitik in Hamburg, Handelskammer Hamburg). In Hamburg existieren bereits industriell geprägte Clusterinitiativen für Erneuerbare Energien, Maritime Wirtschaft, Luftfahrt, Logistik, Medien & IT und Life Science, die dienstleistungsgeprägten Cluster Gesundheitswirtschaft, Kreativwirtschaft und Finanzwirtschaft sowie in der Metropolregion Hamburg darüber hinaus auch für Ernährungswirtschaft.

*„Mit dem neuen Joint Venture zusammen mit McKinsey können wir eine breitere Unterstützung bei Prozessoptimierungen bieten. Dieses Beispiel zeigt einmal mehr, wie das in der Hamburger Industrie vorhandene Know-how Impulse für die Dienstleistungsbranche bietet. Um Beratungs-Dienstleistungen für die Optimierung komplexer Produktionsprozesse und bei der operativen Umsetzung von Transformationsprogrammen sinnvoll anbieten zu können, bedarf es der direkten Vernetzung von Industrie und Dienstleistung. Dafür gibt es in Hamburg hervorragende Voraussetzungen.“*

Dr. Thomas Stüger, Vorstand Produkte, Services & IT der Lufthansa Technik AG

**Fazit: Industrie und Dienstleister sind in der Metropolregion Hamburg eng verbunden.**

Die Hamburger Industrie bezieht externe Dienstleistungen zu einem Großteil aus Hamburg und der Metropolregion. Rund die Hälfte der Hamburger Dienstleister hat ihre Kunden überwiegend in der Region. Die räumliche Konzentration in der Metropolregion Hamburg ist notwendiger Faktor für eine verstärkte Clusterbildung anhand von bestehenden Wertschöpfungsketten.

## 2. Bedeutung der Industrie als Kunde für die Dienstleister

*„Es ist wertvoll für Trimet, Dienstleister unmittelbar vor Ort zu haben, um von kurzen Abstimmungs- und Reaktionszeiten zu profitieren.“*

Dr. Jörg Prepeneit, Prokurist, Trimet Aluminium AG

## Dienstleister und Industrie sind wichtigste Kundensegmente

Die befragten Dienstleistungsunternehmen erzielen durchschnittlich 37 Prozent ihres Umsatzes durch Aufträge anderer Dienstleister und 28 Prozent durch Aufträge aus der Indus-

trie. Als drittstärkster Auftraggeber steuert der Handel durchschnittlich 21 Prozent der Umsätze bei. Privathaushalte und öffentliche Auftraggeber haben mit 8 Prozent beziehungsweise 6 Prozent nur einen vergleichsweise geringen Anteil am durchschnittlichen Umsatz (siehe Abbildung 13).

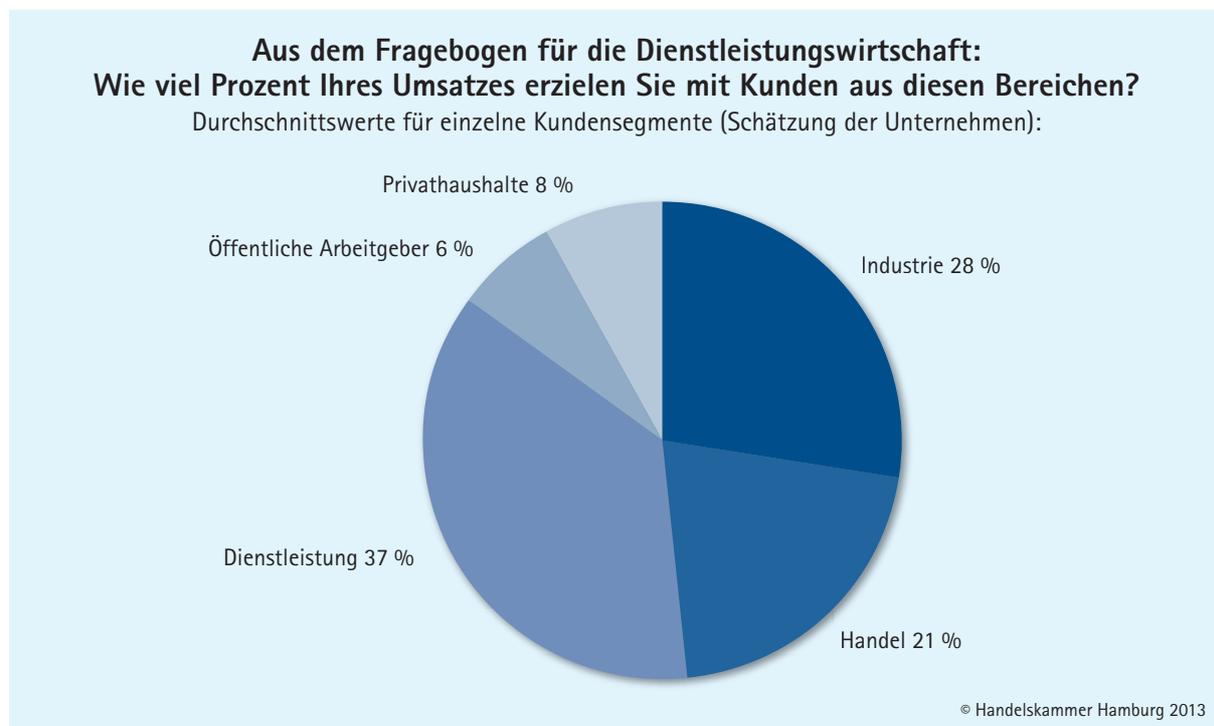


Abbildung 13

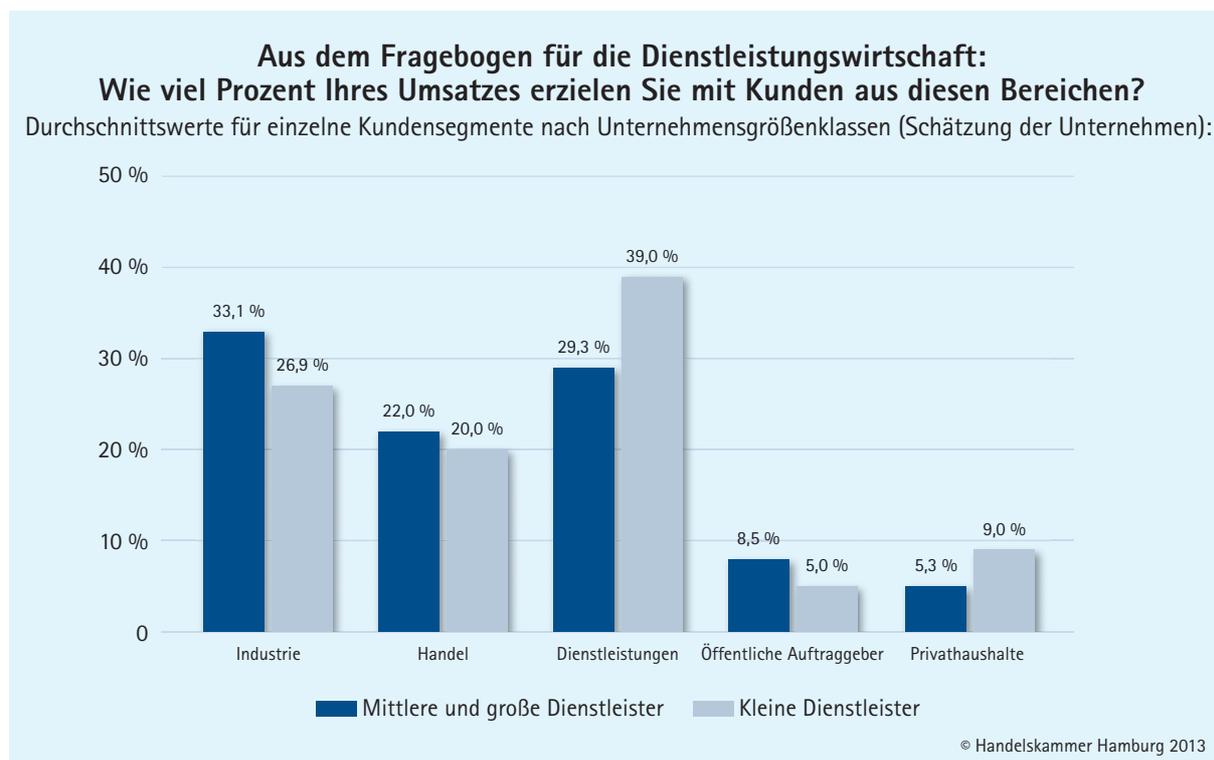


Abbildung 14

## Für die großen Dienstleister ist die Industrie der wichtigste Auftraggeber

Die Bedeutung der Industrie als Auftraggeber steigt mit der Größe des Dienstleistungsunternehmens. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung anderer Dienstleister als Kunden ab. Für große und mittlere Dienstleister ist die Industrie der umsatzstärkste Auftraggeber. Bei den kleinen Dienstleistern steht sie an zweiter Stelle nach der Dienstleistungsbranche (siehe Abbildung 14).

## Positive Umsatzerwartungen mit der Industrie

In den letzten fünf Jahren ist der Umsatzanteil von Industrie, Dienstleistern und dem Handel bei den Dienstleistungsunternehmen im Schnitt leicht gestiegen. Der Umsatz mit öffentlichen Auftraggebern und Privathaushalten hat sich demgegenüber kaum verändert. Diese Tendenz wird sich in den kommenden fünf Jahren weiter verstärken. So rech-

	gestiegen	gesunken	Saldo
Industrie	28	14	14
Dienstleistungen	32	11	21
Handel	25	12	13
Öff. Auftraggeber	13	14	- 1
Privathaushalte	11	11	0

Abbildung 15: Aus dem Fragebogen für die Dienstleistungswirtschaft: Wie hat sich der Umsatzanteil der Kunden aus diesen Bereichen in den letzten fünf Jahren verändert? (Angaben in Prozent)

	wird steigen	wird sinken	Saldo
Industrie	42	9	33
Dienstleistungen	43	8	35
Handel	38	9	30
Öff. Auftraggeber	19	12	8
Privathaushalte	16	7	9

Abbildung 16: Aus dem Fragebogen für die Dienstleistungswirtschaft: Welche Veränderungen der Umsatzanteile der Kunden aus diesen Bereichen erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren? (Angaben in Prozent)

nen 42 beziehungsweise 43 Prozent der Befragten damit, dass der Anteil von Industrie und Dienstleistern an ihrem Umsatz steigen wird. Auch bei dem Geschäft mit dem Handel gehen 38 Prozent der Befragten von einer positiven Umsatzentwicklung aus (siehe Abbildungen 15 und 16).

Die Bedeutung der Industrie allein anhand der Bruttowertschöpfung und der Beschäftigtenzahl zu betrachten, greift vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse zu kurz. Als Auftraggeber für eine Vielzahl von Dienstleistern leistet sie einen mittelbaren Beitrag zur Wertschöpfung des Dienstleistungssektors und entfaltet damit eine wirtschaftliche Dynamik, die weit über den eigenen Sektor hinausreicht.

Aufgrund der festgestellten hohen regionalen Orientierung der Industrie bei der Suche nach Dienstleistern profitieren davon insbesondere Dienstleister in Hamburg und der Metropolregion. Die wachsende Bedeutung anderer Dienstleister für den Umsatz zeugt von der hohen Dynamik, die der Dienstleistungssektor in Deutschland in den letzten Jahren entfaltet hat.

Nur eine geringe Anzahl der an der Umfrage beteiligten Dienstleister erwartet ein Umsatzwachstum durch Privathaushalte. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass an der Umfrage insbesondere diejenigen Dienstleistungszweige beteiligt waren, die für die Industrie von Bedeutung sein könnten. So wurde beispielsweise der für die Privathaushalte wichtige Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen nicht angesprochen.

*„Die Industrie ist grundsätzlich ein wichtiger Kunde unserer Branche. Für große Anbieter sind aber auch öffentliche Auftraggeber wichtig. Kleinere Anbieter, insbesondere Steuerberater, sind oft auch im Privatkundengeschäft aktiv, um ihren Kunden in dem Dschungel eines immer komplizierter und unübersichtlicher werdenden Steuerrechts zu helfen.“*

Elke Weber-Braun, Wirtschaftsprüferin

**Fazit: Die Industrie ist ein wichtiger Kunde für Dienstleister.**

Die bedeutendsten Kundengruppen für Dienstleister sind dabei, gemessen am Umsatzanteil, die Dienstleistungswirtschaft selbst sowie die Industrie. Bei den großen und mittleren Dienstleistungsunternehmen ist die Industrie der wichtigste Kunde. Für die Zukunft erwarten die Hamburger Dienstleister eine noch engere Vernetzung mit der Industrie. Sie rechnen damit, dass der Anteil der Industrie an ihrem Umsatz weiter wächst.

**3. Bedeutung zugekaufter Dienstleistungen für die Industrie**

Es ist allgemein bekannt, dass Dienstleister Sachgüter benötigen, um ihre Leistungen anbieten zu können. Umgekehrt braucht jedoch auch die Industrie oftmals Dienstleistungen, um ihre Produkte optimal an den Markt zu bringen.

**Bedeutung zugekaufter Dienstleistungen in der Industrie steigt**

Der Anteil zugekaufter Dienstleistungen an den Produkten der Industrie ist in den letzten fünf Jahren gestiegen. Bei 30 Prozent der Industrieunternehmen erhöhte sich der Anteil, bei 10 Prozent verringerte er sich. Damit beträgt der Positivsaldo 20 Prozentpunkte (siehe Abbildung 17).

Der Anteil zugekaufter Dienstleistungen ist insbesondere bei den großen und mittleren Unternehmen gestiegen (bei 36 Prozent). Bei den kleinen Unternehmen stieg der Anteil bei gut einem Viertel der Befragten (27 Prozent). Bei kaum einem der befragten mittleren und

eher gestiegen	eher gleich geblieben	eher gesunken	Saldo
29,9 %	59,8 %	10,2 %	19,7

Abbildung 17: Aus dem Fragebogen für die Industrie: Der Anteil zugekaufter Dienstleistungen an ihren Produkten ist in den letzten fünf Jahren ...

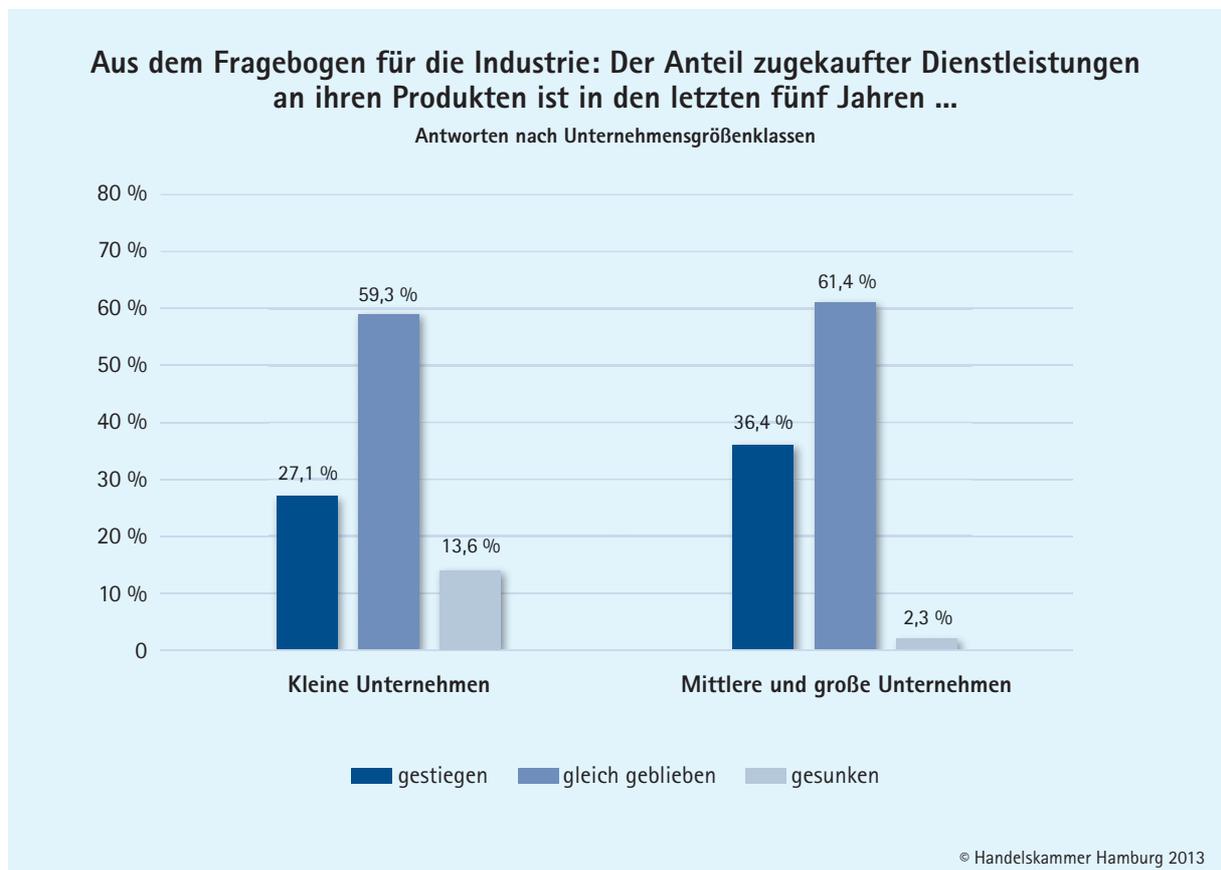


Abbildung 18

eher steigen	eher gleich bleiben	eher sinken	Saldo
24,8 %	58,1 %	17,1 %	7,7

Abbildung 19: Aus dem Fragebogen für die Industrie: Der Anteil zugekaufter Dienstleistungen an ihren Produkten wird die nächsten fünf Jahre ...

großen Unternehmen ist der Anteil der zugekauften Dienstleistungen gesunken (2 Prozent), während das bei den kleinen noch 14 Prozentangaben (siehe Abbildung 18).

Für die kommenden fünf Jahre erwarten 25 Prozent der Industrieunternehmen einen steigenden Anteil an zugekauften Dienstleistungen an ihren Produkten. Mit einem Saldo von 8 Punkten ist gegenüber den letzten fünf Jahren jedoch insgesamt eine Abschwächung dieses Trends zu erkennen (siehe Abbildung 19).

## Trend setzt sich bei kleinen Unternehmen fort

Bei einem genaueren Blick auf die Antworten offenbaren sich deutliche Unterschiede in den Einschätzungen der kleinen, sowie der mittleren und großen Industrieunternehmen. Bei den kleinen Industrieunternehmen setzt sich der Trend, mehr Dienstleistungen zuzukaufen, verstärkt fort (Saldo von 23 Punkten für die nächsten fünf Jahre im Gegensatz zu 14 Punkten zuvor). Bei den großen und mittleren Industrieunternehmen gaben jedoch fast genauso viele Umfrageteilnehmer an, dass der Anteil eher sinken als steigen wird. Der Saldo ist bei den großen und mittleren Industrieunternehmen damit nur noch gering positiv (5 Punkte), was eine starke Einbremsung des Trends der letzten fünf Jahre bedeutet (Saldo 34 Punkte, siehe Abbildung 20).

Der steigende Anteil zugekaufter Dienstleistungen unterstreicht die Bedeutung der hybriden Wertschöpfung für die Industrie. Dieses Ergebnis stimmt mit der Aussage der befragten Dienstleister überein, dass in den

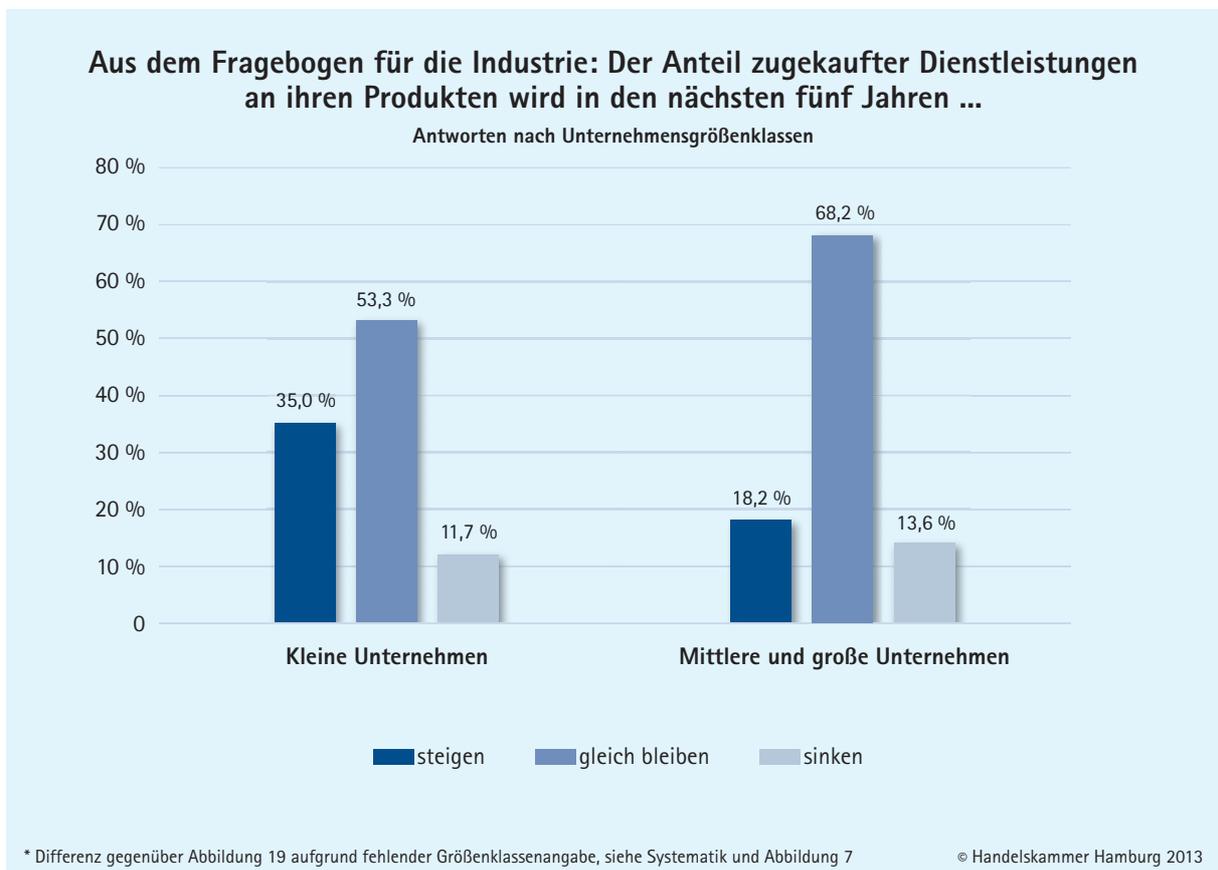


Abbildung 20

letzten Jahren der Umsatzanteil mit der Industrie angestiegen ist.

Ein Trend zu produktbegleitenden Dienstleistungen wurde bereits in der Umfrage des DIHK 2002 festgestellt und 2012 in der Umfrage der IHKs Rheinland bestätigt.

Der niedrigere Saldo zugekaufter Dienstleistungen bei den großen und mittleren Unternehmen legt nahe, dass diese den Trend zu produktbegleitenden Dienstleistungen schon länger erkannt haben und dementsprechend von einem höheren Niveau ausgehen, bei den kleineren Unternehmen demgegenüber noch Nachholbedarf besteht.

Für die Industrie entstehen durch externe Dienstleistungen somit zwar zunächst Kosten, für viele Unternehmen lohnt sich der Zukauf jedoch, da für ein Produkt mit entsprechendem Service ein höherer Preis verlangt werden kann. Die Dienstleistung führt damit zu einer höheren Wertschöpfung.

*„Die zwischen Industrie und Dienstleistungswirtschaft bestehenden Entwicklungsabhängigkeiten liegen nicht nur in der engen Kunden/Lieferantenbeziehung der beiden Branchen begründet. Um Effizienz- und Kostenvorteile zu realisieren, verschwindet in vielen Bereichen die früher klare Trennung zwischen Produktion und Service. Entweder weil Dienstleistungsaktivitäten outgesourced werden, oder aber weil Dienstleistungsabläufe in moderne Fertigungsprozesse integriert werden.“*

Thoralf Schlutzkus,  
Aurubis AG, Werkleiter Hamburg

#### **Fazit: Der Dienstleistungsanteil an den Produkten der Industrie steigt weiter.**

Die Industrie nutzt Dienstleistungen nicht nur während des Herstellungsprozesses, in den letzten Jahren ist der Anteil zugekaufter Dienstleistungen am Gesamtan-

gebot der Industrie gestiegen. Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen.

## **4. In- und Outsourcing von Dienstleistungen**

In den vergangenen Jahren ist das Outsourcing, die Auslagerung von bisher in Unternehmen erbrachten Leistungen an Externe, in der öffentlichen Wahrnehmung in Deutschland immer wichtiger geworden. Dieser Trend wurde durch verschiedene Unternehmensumfragen wie beispielsweise des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) (2002), der Industrie- und Handelskammer in Baden-Württemberg (2007) sowie der Industrie- und Handelskammern zu Düsseldorf, Köln und Mittlerer Niederrhein (2012) bestätigt (siehe Literaturliste im Anhang). Wertschöpfungsaktivitäten werden beispielsweise an Zulieferer abgegeben. Einige Unternehmen gehen jedoch auch den umgekehrten Weg und gliedern (zuvor ausgelagerte) Prozesse und Funktionen wieder in das Unternehmen ein (Insourcing).

### **Hamburger Industrie setzt verstärkt auf Insourcing**

In der Befragung gaben 16 Prozent der Industrieunternehmen an, in den letzten fünf Jahren Dienstleistungen eher ausgelagert zu haben, 27 Prozent haben Dienstleistungen eher wieder in das Unternehmen eingegliedert. 57 Prozent betrieben weder das eine noch das andere. Mit einem Saldo von 11 Punkten ergibt sich eine leichte Tendenz zum Insourcing (siehe Abbildung 21). Denkbare Motive für das Insourcing können u. a. sein: Kompetenzerweiterung im Unternehmen, unmittelbare Qualitätskontrolle und Know-How-Bündelung.

Insourcing	Outsourcing	weder noch	Saldo
26,7 %	16,0 %	57,3 %	10,7

Abbildung 21: Aus dem Fragebogen für die Industrie: In den letzten fünf Jahren betrieb Ihr Unternehmen in Bezug auf Dienstleistungen eher ...

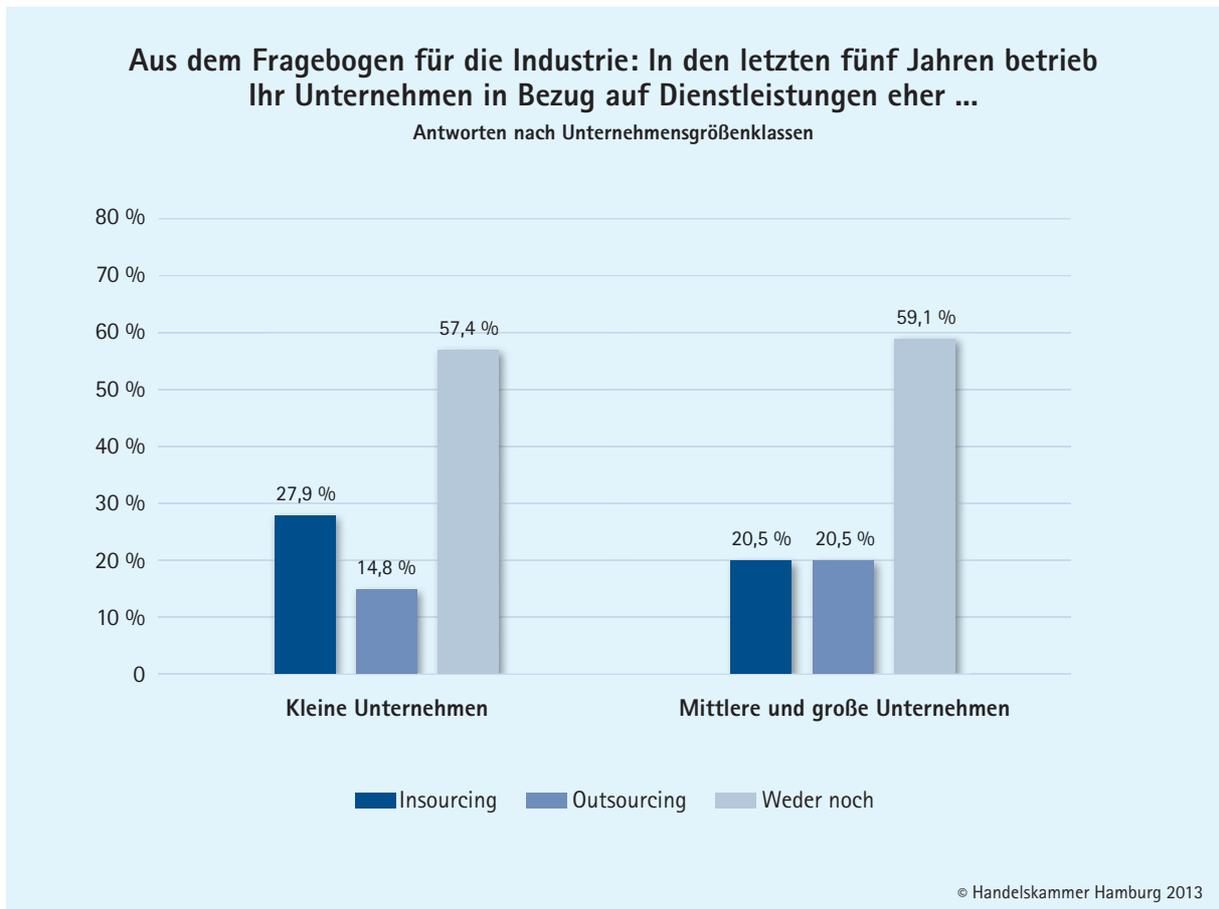


Abbildung 22

*„Der allgegenwärtige Kostendruck verstärkt die Entwicklung hin zum Insourcing. Die Konsequenz für Dienstleister: Kompetenz und Kapazitäten in schlanken Strukturen bündeln. Den Bedarf an spezialisierten, flexiblen und zuverlässigen Dienstleistern wird es auch in Zukunft geben.“*

Yorck Hentz,  
Geschäftsführer der Quarto Media GmbH

Am häufigsten wurde Insourcing in den letzten fünf Jahren von kleinen Unternehmen betrieben. 28 Prozent der Unternehmen mit einem Umsatz von unter einer Million Euro gliederten Prozesse wieder ein, 15 Prozent lagerten Dienstleistungen aus (Saldo: 13). Bei den mittleren und großen Unternehmen beträgt der Saldo zwischen In- und Outsourcing 0 Punkte, da sich hier die Stimmanteile pro Insourcing und pro Outsourcing mit je 21 Prozent ausgleichen (siehe Abbildung 22).

In den kommenden fünf Jahren planen über 30 Prozent aller Industrieunternehmen, Dienstleistungen in das Unternehmen zurückzuholen. Dem gegenüber stehen 14 Prozent der Umfrageteilnehmer, die vermehrt auf Outsourcing setzen. Mit einem Saldo von 17 Prozent zeichnet sich somit auch in Zukunft ein leichter Trend zum Insourcing ab (siehe Abbildung 23).

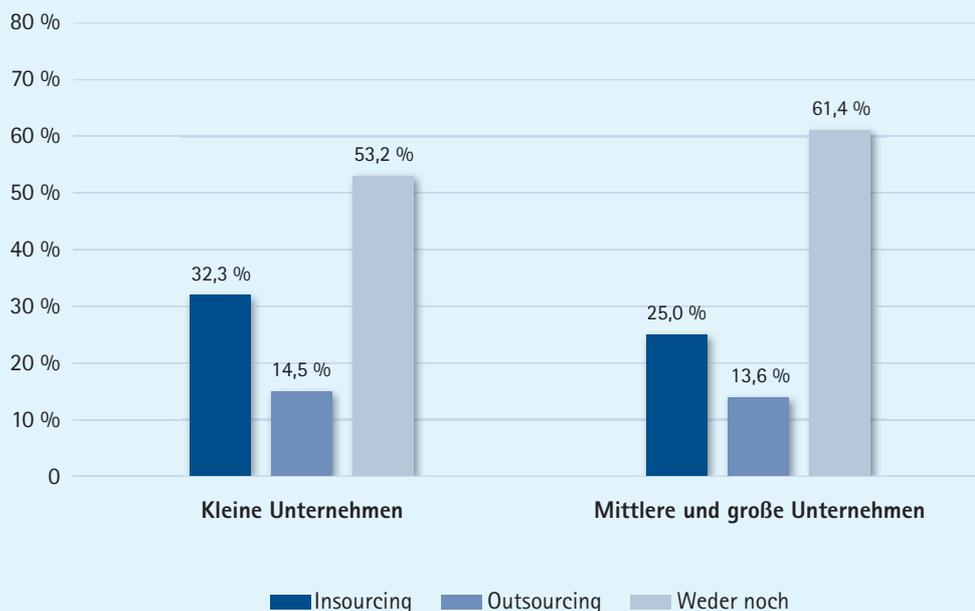
Insourcing	Outsourcing	weder noch	Saldo
30,3 %	13,6 %	56,1 %	16,7

Abbildung 23: Aus dem Fragebogen für die Industrie: Für die nächsten fünf Jahre tendiert Ihr Unternehmen in Bezug auf Dienstleistungen eher zu ...

Die Tendenz zum Insourcing in der nahen Zukunft ist in allen Unternehmensgrößenklassen vorhanden. Im Unterschied zu den letzten fünf Jahren planen mehr große und mittlere Unternehmen Dienstleistungen in das Unternehmen zu integrieren als sie auszulagern (Saldo: 11 Punkte). Bei den kleinen Unternehmen

## Aus dem Fragebogen für die Industrie: Für die nächsten fünf Jahre tendiert Ihr Unternehmen in Bezug auf Dienstleistungen eher zu ...

Antworten nach Unternehmensgrößenklassen



© Handelskammer Hamburg 2013

Abbildung 24

liegt der Saldo zwischen In- und Outsourcing mit 18 Punkten nochmal etwas höher (siehe Abbildung 24).

Der in den Medien in den letzten Jahren sehr stark beachtete Trend zum Outsourcing trifft somit bei den Teilnehmern der Hamburger Umfrage nicht zu. In- und Outsourcing halten sich bestenfalls die Waage, ein Großteil der Unternehmen plant diesbezüglich keine Veränderung. Die Entscheidung, Dienstleistungen auszulagern oder in das Unternehmen zu integrieren, ist zudem häufig abhängig von der jeweiligen Branche.

Die Ergebnisse der Hamburger Unternehmensumfrage stehen damit in Bezug auf das Thema In- und Outsourcing in Kontrast zu vergleichbaren Studien. So wurde in der Studie der rheinländischen IHKs von 2012 und des DIHK von 2002 ein anhaltender Trend zum Outsourcing festgestellt. Jeweils über 40 Prozent der Befragten aus dem Rheinland gaben an, in der Vergangenheit Dienstleistungen ausgelagert zu haben oder dies in Zukunft tun zu wollen.

*„Es werden nicht nur Dienstleistungen verstärkt in die Industrieunternehmen zurückgeholt (Insourcing), sondern auch ganze Produktionsprozesse, da der Komplexitätsaufwand beim Outsourcing häufig unrentabel hoch ist.“*

Andreas Pfannenberg,  
Geschäftsführer, Pfannenberg Group

**Fazit: Bei der Hamburger Industrie besteht eine Tendenz zum Insourcing.**

Eine Reaktion der Hamburger Industrie auf die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungen für ihre Wertschöpfung ist die verstärkte Eingliederung bisher zugekaufter Dienstleistungen (Insourcing). Diese Strategie verfolgten in den letzten fünf Jahren mehr Industrieunternehmen als das Outsourcing von Dienstleistungen. Auch in den kommenden Jahren wird sich das fortsetzen.

## 5. Hintergründe des Dienstleistungszukaufs

### Die Industrie konzentriert sich auf ihre Kernkompetenzen

Als wesentlichen Grund für den Einkauf von Dienstleistungen nannten Industrieunternehmen die Konzentration auf die Kernkompetenz (43 Prozent, siehe Abbildung 25). Diese Antwort wurde sowohl von den großen und mittleren als auch den kleineren Unternehmen am häufigsten genannt. An zweiter und dritter Stelle steht die Begründung, dass die interne Bereitstellung zu teuer bzw. die externe Bereitstellung günstiger geworden sei. Nur eine untergeordnete Rolle für den Einkauf von Dienstleistungen spielt hingegen die Erleichterung der Kommunikation durch IuK-Technologie (2 Prozent). Auch der Aussage, dass die Abhängigkeit von (Dienstleistungs-) Monopolanbietern abgenommen habe, messen nur 6 Prozent Bedeutung bei.

Bei der Industrie spielen somit Kosten-Nutzen-Erwägungen eine wesentliche Rolle bei

der Entscheidung für den Zukauf von Dienstleistungen.

### Preis-Leistungsverhältnis entscheidet über Vergabe

Das am häufigsten genannte Kriterium für die Auswahl eines Dienstleisters ist der Preis (73 Prozent), gefolgt von der Qualität der Leistung (65 Prozent), Service/Betreuung und Erreichbarkeit (jeweils 61 Prozent, siehe Abbildung 26). Weitere Faktoren sind der persönliche Kontakt (42 Prozent), die Versorgungssicherheit (41 Prozent), die langjährige Verbundenheit (39 Prozent) sowie die passgenaue Leistung (35 Prozent).

Nur drei Umfrageteilnehmer gaben den Preis als einziges Kriterium an. Bei allen anderen spielten Kostenerwägungen zwar eine Rolle, jedoch immer in Verbindung mit anderen Kriterien. So wurde der Preis am häufigsten in Verbindung mit Qualität der Leistung, Service/Betreuung und Erreichbarkeit genannt. Wesentlich für die Auswahl eines Dienstleisters ist somit nicht der Preis allein,

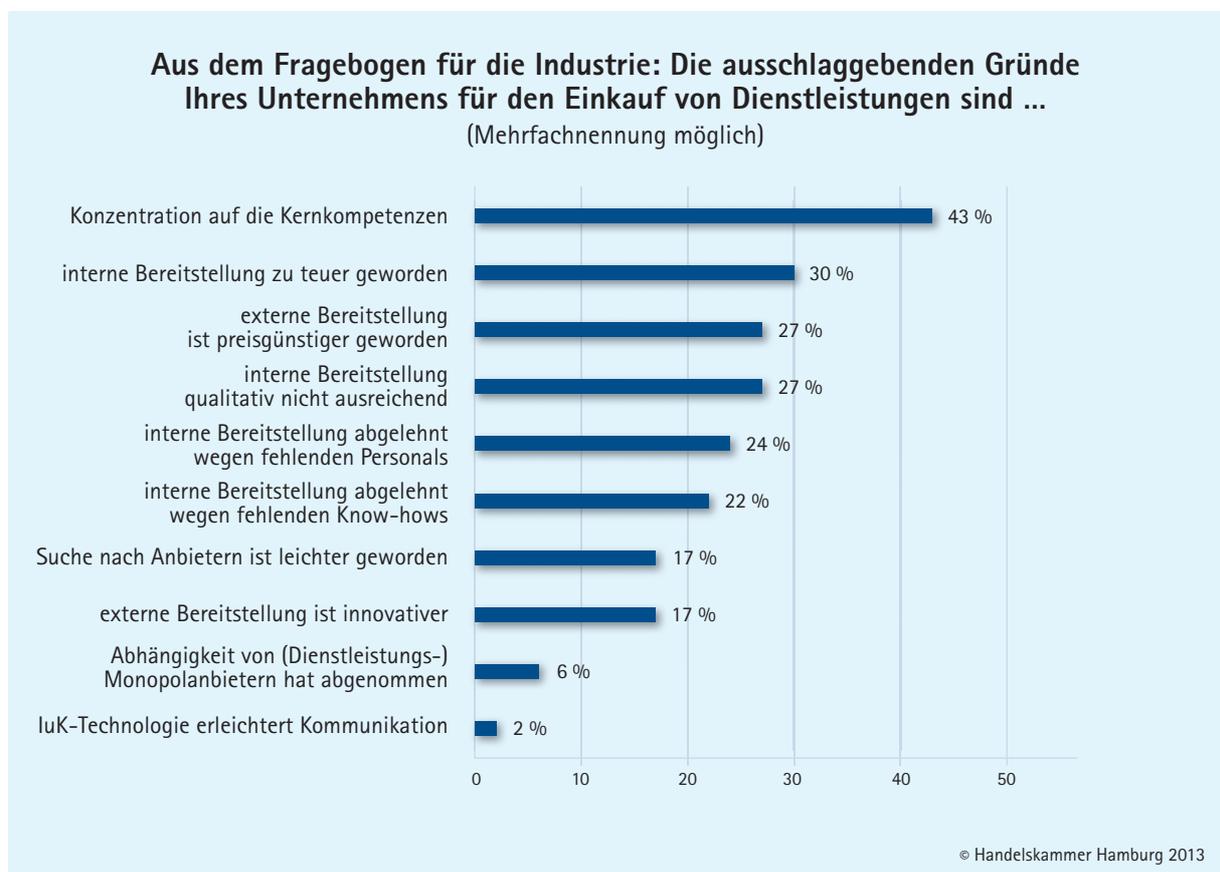
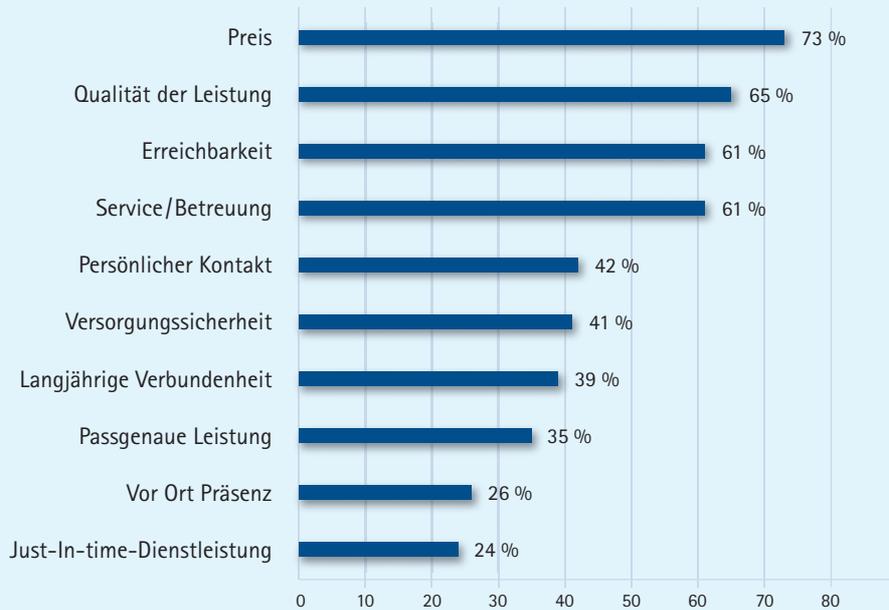


Abbildung 25

**Aus dem Fragebogen für die Industrie:  
Welche Kriterien sind für Sie bei der Auswahl der Dienstleister entscheidend?**  
(Mehrfachnennung möglich)



© Handelskammer Hamburg 2013

Abbildung 26

sondern das Preis-Leistungsverhältnis (siehe Abbildung 26).

*„Für uns ist die Qualität der Dienstleistung immer primäres Auswahlkriterium, erst im zweiten Schritt vergleichen wir die Preise. Es darf aus unserer Sicht beim Kunden keinen Unterschied machen, ob wir selbst die Dienstleistung anbieten oder durch Externe erbringen lassen.“*

Günther Hoffmann,  
Leiter PPA/AK, Daimler AG,  
Mercedes-Benz Werk Hamburg

Mit der Anforderung, dass der Dienstleister erreichbar sein soll, ist bei der Industrie nicht automatisch der Wunsch nach einer Vor-Ort-Präsenz verbunden. Nur 37 Prozent derjenigen Unternehmen, für die Erreichbarkeit ein wesentliches Kriterium ist, gaben Vor-Ort-Präsenz als weiteres Kriterium an. Erreichbarkeit wird somit nicht mit räumlicher Nähe gleichgesetzt. Moderne Kommunikationsmit-

tel scheinen in vielen Fällen dem Wunsch nach Erreichbarkeit Genüge zu tun, zum Beispiel durch Fernwartung.

*„Der Preis allein spielt bei der Auswahl der Dienstleister nicht die entscheidende Rolle, viel wichtiger sind Service und Qualität. Im Verlagswesen ist es wichtig, dass Aufträge schnell ausgeführt und Änderungen auch kurzfristig entgegengenommen werden. Dabei ist die räumliche Nähe von Vorteil.“*

Thomas E. Fromm,  
Verlagsvertretungen CDH

Obwohl die Vor-Ort-Präsenz nicht das entscheidende Kriterium ist, suchen viele Industrieunternehmen ihre Dienstleister in der näheren Umgebung. Die Tatsache, dass so viele Dienstleistungen letztendlich aus der Metropolregion bezogen werden, spricht für das vielfältige und qualitativ hochwertige Angebot der Dienstleistungslandschaft in und um Hamburg.

## Dienstleister setzen auf Kooperation mit anderen Dienstleistern

Die Dienstleistungsunternehmen begegnen den Anforderungen aus der Industrie mit verschiedenen Strategien. Über die Hälfte der Umfrageteilnehmer aus der Dienstleistungswirtschaft plant in der nahen Zukunft mehr mit anderen Dienstleistern zu kooperieren (52 Prozent) und/oder sich auf die eigene Kernkompetenz zu konzentrieren (51 Prozent).

Weitere häufig genannte Strategien sind Spezialisierung (41 Prozent) und die Integration zusätzlicher Dienstleistungen (40 Prozent).

Gegenüber diesen vier Strategien fallen weitere Handlungsoptionen der Dienstleister stark ab. Knapp 20 Prozent planen eine Beteiligung an oder die Übernahme von anderen Dienstleistungen. Demgegenüber gehen nur 11 Prozent davon aus, dass Dienstleistungen aus dem eigenen Unternehmen outgesourct werden. Mit unter einem Prozent der Nennungen spielt die Integration industrieller

Fertigung als Unternehmensstrategie kaum eine Rolle (siehe Abbildung 27).

Besonders häufig zusammen genannt wurden die zwei Strategien „Mehr Kooperation mit anderen Dienstleistern“ und „Konzentration auf die Kernkompetenz“. Diese Kombination wurde von 30 Prozent der Teilnehmer angegeben. 42 Prozent derjenigen Unternehmen, die sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren möchten, gaben zudem an, sich spezialisieren zu wollen.

Bezüglich der anvisierten Strategie ist die Unternehmensgröße nur von geringer Bedeutung. In allen Größenklassen ergibt sich eine ähnliche Schwerpunktsetzung bezüglich künftiger Strategien. Allerdings setzen große und mittlere Unternehmen überdurchschnittlich oft auf die Beteiligung und Übernahme anderer Dienstleistungen, während kleine Unternehmen diese Strategie seltener wählen (siehe Abbildung 28).

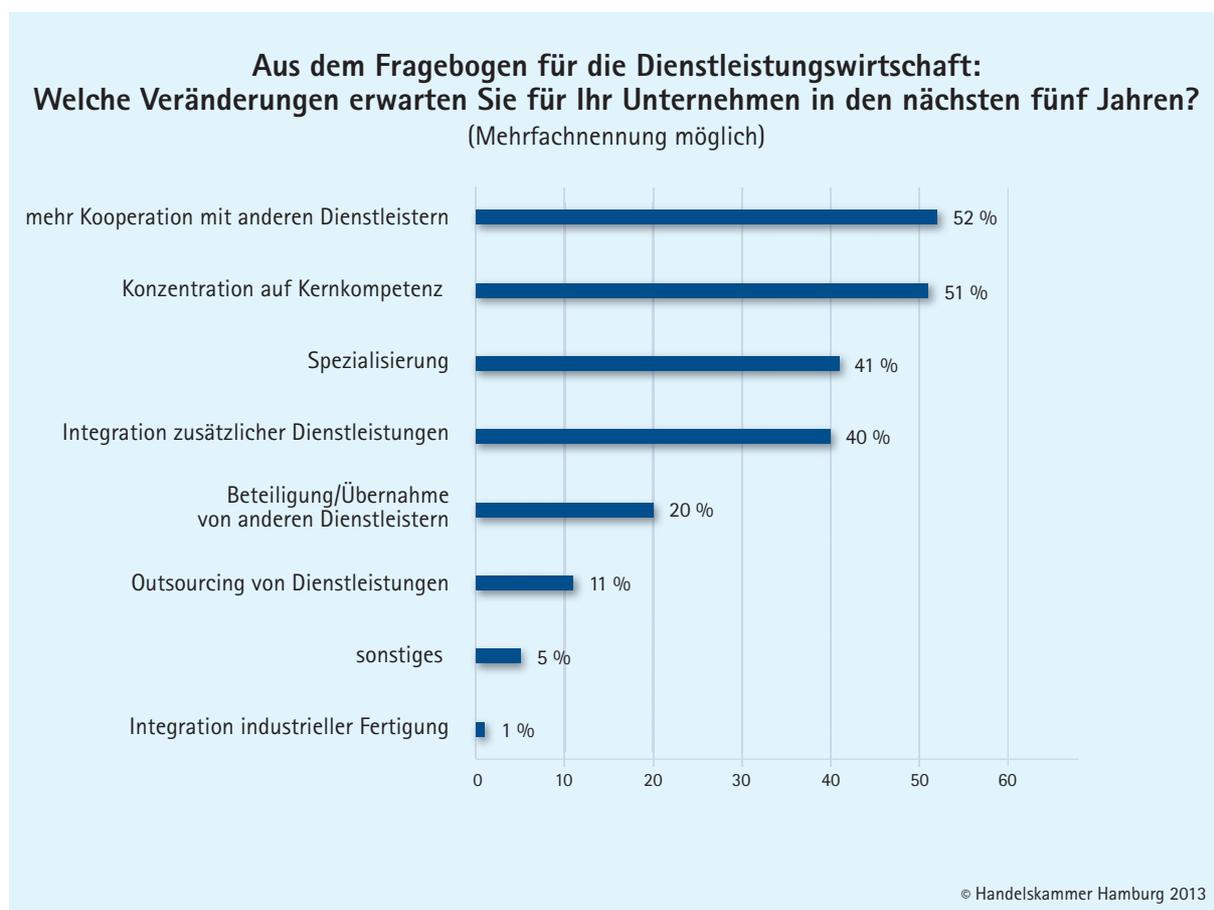
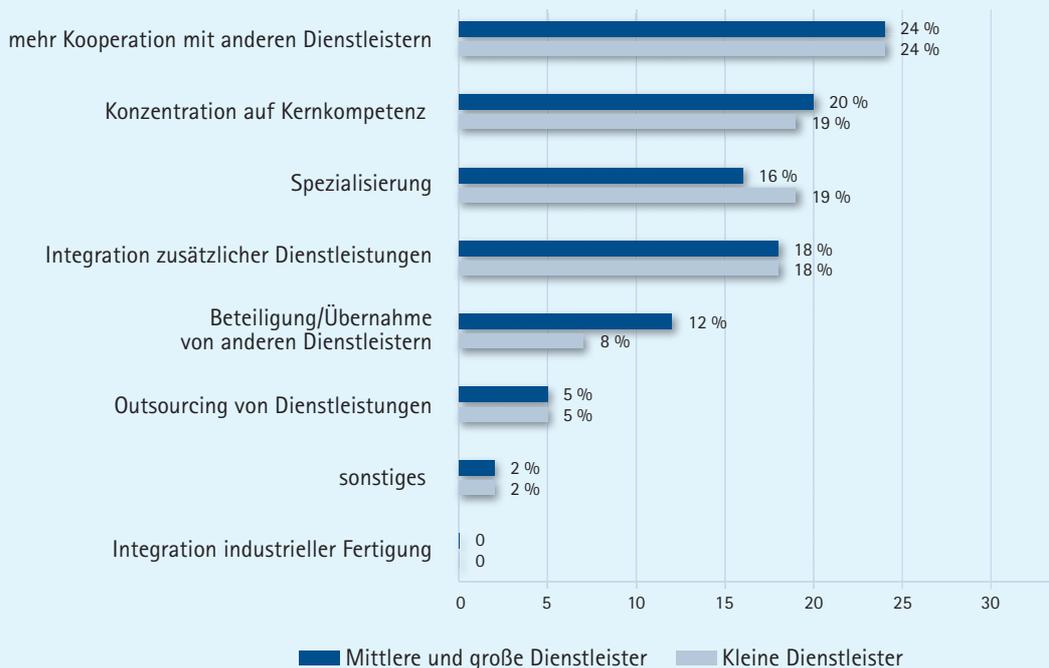


Abbildung 27

## Aus dem Fragebogen für die Dienstleistungswirtschaft: Welche Veränderungen erwarten Sie für Ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren?

Antworten nach Unternehmensgrößenklassen (Mehrfachnennung möglich)



© Handelskammer Hamburg 2013

Abbildung 28

*„Dienstleistungsunternehmen müssen sich immer flexibel an ihre Kunden, deren Bedürfnisse und Entwicklungsstand anpassen, um wettbewerbsfähig zu sein. Entwickeln sich industrielle Prozesse weiter, muss sich das Dienstleistungsgewerbe darauf entsprechend einstellen.“*

Matthias Bäätjer, Geschäftsführer,  
ETH Umwelttechnik GmbH

Bei den Hamburger Dienstleistern kristallisieren sich mit Blick auf die geplanten Veränderungen zwei Trends heraus: Einerseits offenbart der Fokus auf die eigenen Kernkompetenzen das Ziel, qualitativ hochwertige Dienstleistungen anzubieten. Andererseits wird das eigene Angebot durch Kooperationen und Integration zusätzlicher Dienstleistungen erweitert. Dieser Trend ist auch dem Wunsch vieler Kunden nach Dienstleistungen aus einer Hand geschuldet. Diese zwei Trends können dabei auch parallel verlaufen.

*„Früher hat sich der Kunde seine Dienstleistungen von verschiedenen Anbietern zusammengesucht, heute erwartet er ein möglichst großes Angebotsportfolio aus einer Hand bei hoher Spezialisierung in den einzelnen Teilbereichen. Vor fünf Jahren hatten wir uns auf Fachübersetzungen spezialisiert, heute bieten wir auch Dolmetschen, Sprachunterricht und Fremdsprachensatz an und übernehmen die Abstimmung mit Agenturen. Kleinere Unternehmen haben heute oftmals nur noch geringe Chancen, an größere Kunden und deren Aufträge zu kommen, wenn sie keine Netzwerke oder Kooperationspartner im Hintergrund haben.“*

Christina Jagdmann,  
Geschäftsführende Gesellschafterin  
der wordinc GmbH

**Fazit: Der Preis ist für den Einkauf von Dienstleistungen nicht allein entscheidend.**

Die Industrie entscheidet sich für externe Dienstleistungen, um sich selbst auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren zu können und um Kosten zu sparen. Ausschlaggebend für die Auswahl des Dienstleisters ist dabei das Preis-Leistungs-Verhältnis. Denn der Preis allein ist für kaum ein Unternehmen entscheidend.

**Das Zusammenspiel zwischen den Dienstleistern steigt.**

Die Dienstleistungswirtschaft reagiert auf die Anforderungen der Industriekunden mit verschiedenen Strategien. Viele Dienstleistungsunternehmen planen mehr mit anderen Dienstleistern zu kooperieren, um sich damit trotz eines größeren Angebotsportfolios auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren zu können. Eine weitere Strategie ist die Integration zusätzlicher Dienstleistungen. Die Erweiterung des Gesamtangebots an Dienstleistungen „aus einer Hand“ zeigt sich bei beiden Strategien als zentrales Motiv.

## V. Die Ergebnisse im Überblick

### 1. Industrie und Dienstleister sind in der Metropolregion Hamburg eng verbunden

86 Prozent der Industrieunternehmen beziehen ihre Dienstleistungen mehrheitlich aus Hamburg und der Metropolregion. 54 Prozent der Hamburger Dienstleister haben ihre Kunden überwiegend in der Region. Die räumliche Konzentration in der Metropolregion Hamburg ist notwendiger Faktor für eine verstärkte Clusterbildung anhand von bestehenden Wertschöpfungsketten.

### 2. Industrie ist ein wichtiger Kunde für Dienstleister

Die wichtigsten Kundengruppen für Dienstleister sind, gemessen am Umsatzanteil, die Dienstleistungswirtschaft selbst mit 37 Prozent sowie die Industrie mit 28 Prozent Umsatzanteil. Bei den großen und mittleren Dienstleistungsunternehmen ist die Industrie der wichtigste Kunde.

### 3. Die Dienstleister erwarten eine noch engere Vernetzung mit der Industrie

Von den Hamburger Dienstleistern rechnen 42 Prozent damit, dass in Zukunft der Anteil der Industrie an ihrem Umsatz weiter wächst.

### 4. Der Dienstleistungsanteil an den Produkten der Industrie steigt weiter

Die Industrie nutzt Dienstleistungen nicht nur während des Herstellungsprozesses, in den letzten Jahren ist der Anteil zugekaufter Dienstleistungen an den Produkten der Industrie gestiegen, so 30 Prozent der befragten Industrieunternehmen, während nur 10 Prozent einen Rückgang verzeichneten. Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren bei 25 Prozent der Unternehmen fortsetzen, wobei der positive Gesamtsaldo hier bei 8 Punkten liegt.

### 5. Bei der Industrie besteht eine Tendenz zum Insourcing

Eine Reaktion der Industrie auf die zunehmende Bedeutung von Dienstleistungen für ihre Wertschöpfung ist die verstärkte Eingliederung bisher zugekaufter Dienstleistungen (Insourcing). Diese Strategie verfolgten in den letzten fünf Jahren mehr Industrieunternehmen (27 Prozent) als das Outsourcing von Dienstleistungen (16 Prozent). Auch in den kommenden Jahren wird sich dies nach Auskunft der Unternehmen fortsetzen (30 Prozent gegenüber 14 Prozent). In vielen anderen Regionen Deutschlands zeigt sich dagegen ein Trend zum Outsourcing.

### 6. Der Preis ist für den Einkauf von Dienstleistungen nicht allein entscheidend

Die Industrie entscheidet sich für externe Dienstleistungen, um sich selbst auf die Kernkompetenzen konzentrieren zu können (43 Prozent) und um Kosten zu sparen (30 Prozent). Ausschlaggebend für die Auswahl des Dienstleisters ist dabei das Preis-Leistungsverhältnis. Denn der Preis allein ist für kaum ein Unternehmen entscheidend. Auch Qualität, Service und Betreuung sowie die Erreichbarkeit sind für die Industrie wesentliche Auswahlkriterien und wurden von 65, 61 sowie 61 Prozent der Unternehmen angegeben.

### 7. Die Kooperation zwischen den Dienstleistern steigt

Die Dienstleistungswirtschaft reagiert auf die Anforderungen der Industriekunden mit verschiedenen Strategien. Viele Dienstleistungsunternehmen planen, mehr mit anderen Dienstleistern zu kooperieren (52 Prozent), um sich damit trotz eines größeren Angebotsportfolios auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren zu können (51 Prozent). Eine weitere Strategie ist die Integration zusätzlicher Dienstleistungen (40 Prozent). Die Erweiterung des Gesamtangebots an Dienstleistungen zeigt sich bei diesen Strategien als zentrales Motiv.

## VI. Handlungsempfehlungen: Vernetzung schafft Mehrwert

Industrie und Dienstleistungswirtschaft in Hamburg stehen in engem Verhältnis zueinander. Die Beziehungen gehen weit über reine Kunden-/Lieferantenbeziehungen hinaus. Vielmehr verstärken sich die Branchen dann gegenseitig in ihrer Entwicklung, wenn neue Geschäftsmodelle entwickelt, neue Produkte und Dienstleistungen gefunden und neue Kunden- wie Marktsegmente erschlossen werden. Daher dürfen im Rahmen der Wirtschaftsförderung die Interessen der Industrie und der Dienstleistungswirtschaft nicht gegeneinander ausgespielt oder in Gegensatz gebracht werden. Gerade einer schleichenden De-Industrialisierung muss entgegengewirkt werden, da sie auch anderen Branchen, wie der Dienstleistungswirtschaft, schadet. Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen sind vielmehr so zu setzen, dass Synergien zwischen den beiden Sektoren geschaffen und gefördert werden. Dies betrifft unter anderem die Felder Flächenverfügbarkeit und -nutzung, Fachkräfteversorgung, Finanzierungshilfen und Innovationsförderung.

### Räumliche Synergien nutzen

Durch die Entwicklung gemeinsamer Gewerbeflächenkonzepte für Industrie und Dienstleistungsunternehmen kann die Kooperation zwischen Unternehmen verschiedener Branchen gefördert werden. In Gewerbeparks mit Unternehmen aus unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette können neue Geschäftsideen entstehen und branchenübergreifende Prozesse entwickelt werden. Dabei benötigen auch industriennahe Dienstleistungsunternehmen aus dem Lagerei- und Transportgewerbe oftmals ähnliche bauplanerische Voraussetzungen wie die Industrie. Somit können auch Flächennutzungskonflikte minimiert werden. Durch die Integration wissenschaftlicher Einrichtungen in Gewerbeflächenkonzepten (Technologieparks) kann das Innovationspotenzial für die Unternehmen weiter verstärkt werden.

### Praxisbeispiel: Die Rüsshalbinsel

In Hamburg-Finkenwerder, im Hein-Saß-Weg 36, besteht ein Gewerbeflächenkomplex, in dem der „Airbus Technologie Park“ (ATP) und das „Airbus Dienstleistungszentrum“ (ADC) beheimatet sind. Auf den rund 20 000 m<sup>2</sup> der fünfstöckigen Anlage sitzen Dutzende von Zulieferbetrieben aus Industrie und Dienstleistungssektor. Insgesamt 600 Beschäftigte der unterschiedlichen Unternehmen entwickeln und produzieren am Standort hochwertige Systemkomponenten für Flugzeuge von Airbus. Die enge Vernetzung untereinander ist hier Teil des Flächenentwicklungskonzeptes.

### Wirtschaftsförderung in Clustern

Initiativen entlang von Wertschöpfungsketten wie Clusterentwicklungen tragen dazu bei, dass Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Netzwerken zusammenarbeiten und gemeinsam mit wissenschaftlichen Einrichtungen innovative Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Daher ist Clusterpolitik – richtig verstanden und umgesetzt – ein wichtiges Instrument der Wirtschaftsförderung und unterstützt auch die Kooperation zwischen Industrie und Dienstleistungswirtschaft. In Hamburg wird die Clusterpolitik bereits erfolgreich eingesetzt. Im Mittelpunkt der einzelnen Initiativen müssen immer die Interessen der Unternehmen stehen. Daran sind dann Strukturen und Aufgaben in einem Cluster auszurichten. Idealerweise können dabei Wertschöpfungspartnerschaften entstehen, bei denen Industrie und Dienstleistungswirtschaft die Kompetenzen beider Branchen bündeln und gemeinsam neue Potenziale erschließen.

**Praxisbeispiel:  
Cluster Erneuerbare Energien**

In der Metropolregion Hamburg gibt es eine große Bandbreite an Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, die im Bereich Erneuerbare Energien tätig sind. Um die Zusammenarbeit in der Branche zu stärken und zu fördern, wurde das Branchennetzwerk „Erneuerbare Energien Hamburg“ gegründet. Dieses bündelt die Kompetenzen der Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Institutionen. Es schafft eine Plattform für den Austausch untereinander und fördert Schnittstellen zu anderen Branchen – zum Beispiel in der Logistik.

**Innovation durch Wissenstransfer**

Die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sorgt für Innovationen, Wertschöpfungszuwachs und sichert Arbeitsplätze. Beim Ideenaustausch zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen einerseits sowie Unternehmen andererseits stehen oft „technologie-gestützte“ Lösungen im Mittelpunkt. Dieses Verständnis greift zu kurz, vor allem in der Handels- und Dienstleistungsmetropole Hamburg. Der Technologietransferbegriff ist auf die Entwicklung innovativer Services und Gesamtsysteme auszuweiten. Dabei sollten Kooperationen zwischen Industrie und Dienstleistung verstärkt Gegenstand von Lehre und Forschung an Hamburger Hochschulen sein. Strategien zur Entwicklung von Services rund um die Produkte, zur Spezialisierung auf Nischenmärkten und zur Erlangung von Qualitätsführerschaften sind sowohl für Industrie- wie auch Dienstleistungsunternehmen entscheidend im Wettbewerb und können in branchenübergreifenden Kooperationen entwickelt werden.

**Praxisbeispiel:  
Innovation durch Wissenstransfer:  
Innovations-Kontakt-Stelle (IKS)  
Hamburg**

Die IKS ist Anlauf- und Schaltstelle für alle Kooperationsinteressierten aus der Hamburger Wirtschaft und Wissenschaft. Das kostenfreie Beratungs- und Vermittlungsangebot der IKS richtet sich an Unternehmen und wissenschaftliche Einrichtungen, die Unterstützung/Kooperationspartner für die Umsetzung ihres innovativen Vorhabens suchen. In einem Projekt zur Optimierung von Simulationsmodellen für die Auslegung von verfahrenstechnischen Anlagen kooperierte beispielsweise ein mittelständischer Industriedienstleister mit einem großen Industrieunternehmen und einem Hochschulinstitut. Alle Seiten profitierten von der Zusammenarbeit: Der Dienstleister konnte sein Angebot auf die Bedarfe der Großindustrie abstimmen, das Industrieunternehmen erhielt eine auf die eigenen Belange zugeschnittene Dienstleistung, und das wissenschaftliche Institut konnte seine theoretischen Forschungsergebnisse in der Praxis anwenden und belegen.

**Stärken der Metropolregion nutzen**

Die enge räumliche Verzahnung von Industrie und Dienstleistungsunternehmen in Hamburg und die daraus resultierenden Vorteile für beide Seiten in Form der gegenseitigen Auftragsvergabe werden durch die Umfrageergebnisse belegt. Dabei machen Kooperationen von Unternehmen nicht vor Landesgrenzen halt. Die Metropolregion Hamburg ist ein Wirtschaftsraum, der über Verwaltungsgrenzen hinausgeht und auch das Zusammenwirken von Unternehmen aus Hamburg, Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern erleichtern sollte. Gemeinsame Flächen- und Ansiedlungskonzepte, Kooperationen von Hochschul- und Forschungseinrichtungen sowie abgestimmte Infrastrukturentwicklungen können auch die Kooperation von Industrie und Dienstleistern in der Metropolregion befördern.

**Praxisbeispiel:  
NORDPORT – bestens geeignet für  
eine grenzübergreifende Vermarktung**

Gutes Beispiel für ein Gewerbegebiet, das von einer grenzübergreifenden Vermarktung und Entwicklung profitieren könnte, ist der NORDPORT. An der Stadtgrenze von Hamburg, mit direkter Anbindung zum Flughafen, liegt das 27 Hektar große Gewerbegebiet der Stadt Norderstedt. Neben den Quartieren World-Cargo-Center und LDC (Logistik- und Dienstleistungs-Center) gibt es hier das Südportal mit einem Unternehmensmix von Airlines, Ingenieurbüros und Unternehmen aus der Luftfahrtbranche. Im sogenannten Business Village, dem vierten Quartier, wird für die Ansiedlung von Betrieben aus den Bereichen Technologie, Life-Science oder IT/Medien geworben. Das Entwicklungskonzept zielt auf die Erzeugung von Synergien, insbesondere zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen ab und die gemeinsamen oder unterschiedlichen Bedarfe werden miteinander abgestimmt. Sprichwörtlich zwischen Tür und Angel können sich hier Produzenten und deren Dienstleister begegnen und kurzfristig austauschen. Sogar gemeinsame Investitionen der Unternehmen in gemeinsam genutzte Infrastruktur sind denkbar. Da planungsrechtliche Stadtgrenzen für die Wirtschaft von untergeordneter Bedeutung sind, könnte sich die internationale Anziehungskraft der Stadt Hamburg, im Zusammenspiel mit den günstigen Standortfaktoren der Stadt Norderstedt, vorteilhaft für eine gemeinsame Vermarktungsstrategie des NORDPORTs ergänzen.

**Fachkräftesicherung  
als Gemeinschaftsaufgabe**

Die mittel- und langfristige Sicherung der Versorgung mit geeigneten Fachkräften stellt für Industrie- wie Dienstleistungsunternehmen eine der größten Herausforderungen der Zukunft dar. Dabei können gerade in der dualen beruflichen Ausbildung gemeinsame

Wege beschritten werden: In Industrieunternehmen werden auch Berufe aus dem Dienstleistungssektor ausgebildet (in kaufmännischen und Service-Bereichen), in Dienstleistungsunternehmen werden z.B. auch Produktdesigner oder Mechatroniker ausgebildet. Über diese Berufsbilder kann der Transfer für das gegenseitige Verständnis für Anforderungen der Industrie- und Dienstleistungsbranche gelingen. Diese übergreifende Betrachtungsweise muss sich auch in der Hochschulausbildung widerspiegeln, wo Kooperationsprojekte Gegenstand von Forschungs- und Abschlussarbeiten sein können.

**Praxisbeispiel:  
Rahmenlehrplan für den  
Ausbildungsberuf  
Industriekaufmann/Industriekauffrau  
der Kultusministerkonferenz**

Die Ausbildung zum Industriekaufmann ist ein gutes Beispiel dafür, wie sich Berufsbilder grundsätzlich auf die Vermittlung von Schnittstellen- und Transferkompetenz zwischen Industrie und Dienstleistung ausrichten lassen. Im Rahmenlehrplan der Kultusministerkonferenz heißt es dazu: Der Industriekaufmann/die Industriekauffrau ist in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen tätig, die zunehmend nicht nur Produkte herstellen, sondern auch ergänzende und eigenständige Dienst- und Serviceleistungen zum Teil in umfangreichen Projekten anbieten.

Industriekaufleute verfügen über ein nicht nur auf die industrielle Fertigung bezogenes breites kaufmännisches Grundwissen, insbesondere auch im Bereich der Kundenberatung, Kundenbetreuung und der Projektabwicklung.

Das Berufsbild umfasst arbeitsfeldübergreifende Qualifikationen, Fachqualifikationen und profilgebende Einsatzbereiche, in denen branchen- bzw. betriebsbezogene Qualifikationen im Hinblick auf einen angestrebten Arbeitsplatz erworben werden.

## **Informations- und Beratungsangebote schaffen**

Die Unternehmen selber und ihre Interessenvertreter, wie Kammern und Verbände, sind aufgerufen, die Kooperation der Unternehmen unterschiedlicher Sektoren zu fördern und zu unterstützen. Mit Veranstaltungen zu den Vorteilen von Netzwerken und Kooperationen, mit der Präsentation von Best-Practice-Beispielen für das Zusammenwirken von Industriebetrieben und Dienstleistern sowie mit der Beratung zu Möglichkeiten der Anbahnung und Ausgestaltung von sektorübergreifenden Kooperationen kann der Know-how-Transfer zu den Mitgliedsunternehmen gelingen. Diese müssen jedoch dann selber aktiv werden, um die Erfolgsstrategie für ihre Unternehmen umzusetzen – als Nischenanbieter, als Teil einer Kooperation, als Qualitätsführer oder als Innovations-treiber. Dazu gehört beispielsweise auch, von der Industrie angebotene Dienstleistungen in die Vermarktungsstrategie einzubeziehen.

### **Praxisbeispiel: Branchenveranstaltungen, Netzwerke und Kooperationsbörse**

Die Handelskammer Hamburg bietet ihren Mitgliedsunternehmen mit einer Vielzahl von Veranstaltungen Plattformen zum Austausch und zur Vernetzung. Regelmäßig stattfindende Branchenforen wie zum Beispiel für die Gesundheitswirtschaft geben Industrie- und Dienstleistungsunternehmen eines Clusters die Möglichkeit, sich auszutauschen. Das „Netzwerk Hamburger Mittelstand“ ist ebenfalls eine branchenübergreifende Gesprächsplattform zum Erfahrungsaustausch. Die kostenlose IHK-Kooperationsbörse bietet eine deutschlandweite Suche nach Unternehmen und Institutionen und befördert damit auch Kooperationen zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen in bestimmten Geschäftsfeldern.

## Literaturliste

Hamburgisches WeltWirtschaftsinstitut (2013): Die Bedeutung des industriellen Sektors in der Freien und Hansestadt Hamburg. HWWI Policy Report Nr. 19.

Arbeitskreis Strukturpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung (2012): „Industriennahe Dienstleistungen. Bedeutung und Entwicklungspotenziale“.

IHKs zu Düsseldorf, Köln und Mittlerer Niederrhein (2012): „Netzwerk Industrie – Analyse über die enge Verzahnung von Industrie und Dienstleistung im Rheinland“.

Bundesverband der Deutschen Industrie e. V., Z\_punkt GmbH The Foresight Company (2011): Deutschland 2030: Zukunftsperspektiven der Wertschöpfung.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2011): Industrie: Deutschlands Motor läuft rund – aber nicht von alleine. Ergebnisse einer DIHK-Sonderumfrage bei den Industrie- und Handelskammern.

Handelskammer Hamburg, IHK Schleswig-Holstein (2009): Eckpunkte-Papier der Handelskammer Hamburg und der IHK Schleswig-Holstein zu einer gemeinsamen Clusterpolitik in Hamburg und Schleswig-Holstein.

Deutsche Industriebank (IKB) und Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI) (2008): „Unternehmensnahe Dienstleistungen – wachstumsstark und beschäftigungsintensiv im Verbund mit der Industrie“.

Die Industrie- und Handelskammer in Baden-Württemberg (2007): Outsourcing von Dienstleistungen. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg.

Prof. Dr. Burghard Hermeier, Charlotte Platzköster, Fachhochschule für Oekonomie und Management, Essen (2006): Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-Dienstleistungen“, Arbeitspapier Nr. 2.

Wochenbericht des DIW Berlin 21/03 (2003): Produktbegleitende Dienstleistungen gewinnen weiter an Bedeutung.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2002): „Industrie- und Dienstleistungsstandort Deutschland – zur Vernetzung von Industrie und Dienstleistungen“.

# Fragebogen für die Dienstleistungswirtschaft

## 1. Allgemeine Angaben zum eigenen Unternehmen

Hauptsitz  in Hamburg  Metropolregion Hamburg  außerhalb der Metropolregion

Beginn der Geschäftstätigkeit: \_\_\_\_\_

Branche (Schwerpunkt): \_\_\_\_\_

Beschäftigte (2011) ca. \_\_\_\_\_

Umsatz (2011) ca. \_\_\_\_\_

Exportquote (2011) ca. \_\_\_\_\_ Prozent

Inhabergeführt  ja  nein

## 2. Welche Dienstleistungen bietet Ihr Unternehmen regelmäßig an?

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Lagerhaltung/Logistik/Materialwirtschaft | <input type="checkbox"/> Facility Management      | <input type="checkbox"/> Steuerberatung      |
| <input type="checkbox"/> Transport und Sonderverkehre             | <input type="checkbox"/> Messebau                 | <input type="checkbox"/> Personalberatung    |
| <input type="checkbox"/> Instandsetzung/Wartung Produktion        | <input type="checkbox"/> Preisermittlung          | <input type="checkbox"/> Marktforschung      |
| <input type="checkbox"/> Technische Unternehmensberatung          | <input type="checkbox"/> Rohstoffbeschaffung      | <input type="checkbox"/> Wirtschaftsprüfung  |
| <input type="checkbox"/> Einkauf u. Beschaffung                   | <input type="checkbox"/> Halbzeugbeschaffung      | <input type="checkbox"/> Rechtsberatung      |
| <input type="checkbox"/> Mitarbeiterqualifizierung                | <input type="checkbox"/> IT-Beratung              | <input type="checkbox"/> Vertrieb            |
| <input type="checkbox"/> Qualitätssicherung u. -kontrolle         | <input type="checkbox"/> IT-Installation          | <input type="checkbox"/> Versicherungen      |
| <input type="checkbox"/> Vermögens u. Immobilienverwaltung        | <input type="checkbox"/> Softwareentwicklung      | <input type="checkbox"/> Finanzdienstl.      |
| <input type="checkbox"/> Fremdsprachendienste                     | <input type="checkbox"/> Multimediale Dienstl.    | <input type="checkbox"/> Buchhaltung         |
| <input type="checkbox"/> Ingenieurdienstleistungen                | <input type="checkbox"/> Energiedienstleistungen  | <input type="checkbox"/> Arbeitsschutz       |
| <input type="checkbox"/> Zeitarbeit                               | <input type="checkbox"/> Telekommunikation        | <input type="checkbox"/> Call-Center-Hotline |
| <input type="checkbox"/> Kantinendienste/Catering                 | <input type="checkbox"/> Forschung u. Entwicklung | <input type="checkbox"/> Controlling         |
| <input type="checkbox"/> Abfallentsorgung                         | <input type="checkbox"/> Kundendienst             | <input type="checkbox"/> Design              |
| <input type="checkbox"/> Betriebliches Gesundheitsmanagement      | <input type="checkbox"/> Unternehmenssicherheit   | <input type="checkbox"/> Marketing/PR        |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____                |   |  |

## 3. Schätzung: Wie viel Prozent Ihres Umsatzes erzielen Sie mit Kunden aus diesen Bereichen?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Industrie → etwa _____ Prozent        | <input type="checkbox"/> öffentliche Auftraggeber → etwa _____ Prozent |
| <input type="checkbox"/> Handel → etwa _____ Prozent           | <input type="checkbox"/> Privathaushalte? → etwa _____ Prozent         |
| <input type="checkbox"/> Dienstleistungen → etwa _____ Prozent |  |

**4. Wie hat sich der Umsatzanteil der Kunden aus diesen Bereichen in den letzten fünf Jahren verändert?**

- |                          |                                    |   |                                   |
|--------------------------|------------------------------------|---|-----------------------------------|
| Industrie                | <input type="checkbox"/> gestiegen | <input type="checkbox"/> gleich geblieben | <input type="checkbox"/> gesunken |
| Handel                   | <input type="checkbox"/> gestiegen | <input type="checkbox"/> gleich geblieben | <input type="checkbox"/> gesunken |
| Dienstleistungen         | <input type="checkbox"/> gestiegen | <input type="checkbox"/> gleich geblieben | <input type="checkbox"/> gesunken |
| Öffentliche Auftraggeber | <input type="checkbox"/> gestiegen | <input type="checkbox"/> gleich geblieben | <input type="checkbox"/> gesunken |
| Privathaushalte          | <input type="checkbox"/> gestiegen | <input type="checkbox"/> gleich geblieben | <input type="checkbox"/> gesunken |

**5. Welche Veränderungen der Umsatzanteile der Kunden aus diesen Bereichen erwarten Sie in den nächsten fünf Jahren?**

- |                          |                                  |   |                                 |
|--------------------------|----------------------------------|---|---------------------------------|
| Industrie                | <input type="checkbox"/> steigen | <input type="checkbox"/> gleich bleiben | <input type="checkbox"/> sinken |
| Handel                   | <input type="checkbox"/> steigen | <input type="checkbox"/> gleich bleiben | <input type="checkbox"/> sinken |
| Dienstleistungen         | <input type="checkbox"/> steigen | <input type="checkbox"/> gleich bleiben | <input type="checkbox"/> sinken |
| Öffentliche Auftraggeber | <input type="checkbox"/> steigen | <input type="checkbox"/> gleich bleiben | <input type="checkbox"/> sinken |
| Privathaushalte          | <input type="checkbox"/> steigen | <input type="checkbox"/> gleich bleiben | <input type="checkbox"/> sinken |

**6. Schätzung: Unsere Kunden kommen zu mehr als 50 Prozent aus**

- Hamburg    der Metropolregion Hamburg    von außerhalb der Metropolregion (inkl. Ausland)

**7. Haben Sie auch Kunden aus dem Ausland? Wenn ja, wie viel Prozent Ihrer Kundschaft?**

---

**8. Welche Vorleistungen benötigen Sie zur Erstellung Ihrer Dienstleistungen?**

- Industrie-/Sachgüter → etwa \_\_\_\_\_ Prozent    Rohstoffe → etwa \_\_\_\_\_ Prozent
- Dienstleistungen → etwa \_\_\_\_\_ Prozent    Wissensgüter (Patente etc.)? → etwa \_\_\_\_\_ Prozent

**9. Ist Ihr Unternehmen durch Auslagerung entstanden?**

- nein
- ja – aus einem Industrieunternehmen
- ja – aus einem Handelsunternehmen
- ja – aus einem Dienstleistungsunternehmen

**10. Welche Veränderungen erwarten Sie für Ihr Unternehmen in den nächsten fünf Jahren?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Spezialisierung                             | <input type="checkbox"/> Integration zusätzlicher Dienstleistungen        |
| <input type="checkbox"/> Konzentration auf Kernkompetenz             | <input type="checkbox"/> Beteiligung/Übernahme von anderen Dienstleistern |
| <input type="checkbox"/> mehr Kooperation mit anderen Dienstleistern | <input type="checkbox"/> Integration industrieller Fertigung              |
| <input type="checkbox"/> Outsourcing von Dienstleistungen            | <input type="checkbox"/> sonstiges, und zwar _____                        |

STAND: 09.05.2012

# Fragebogen für die Industrie

## 1. Allgemeine Angaben zum eigenen Unternehmen

Hauptsitz:  in Hamburg  Metropolregion Hamburg  außerhalb der Metropolregion (inkl. Ausland)

Beginn der Geschäftstätigkeit: \_\_\_\_\_

Branche (Schwerpunkt): \_\_\_\_\_

Beschäftigte (2011) ca. \_\_\_\_\_

davon in Hamburg produzierend ca. \_\_\_\_\_

Umsatz (2011) ca. \_\_\_\_\_

Exportquote (2011) ca. \_\_\_\_\_ Prozent

Inhabergeführt  ja  nein

## 2. Welche Dienstleistungen kaufen Sie für Ihr Unternehmen regelmäßig ein?

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Lagerhaltung/Logistik/Materialwirtschaft | <input type="checkbox"/> Facility Management      | <input type="checkbox"/> Steuerberatung      |
| <input type="checkbox"/> Transport und Sonderverkehre             | <input type="checkbox"/> Messebau                 | <input type="checkbox"/> Personalberatung    |
| <input type="checkbox"/> Instandsetzung/Wartung Produktion        | <input type="checkbox"/> Preisermittlung          | <input type="checkbox"/> Marktforschung      |
| <input type="checkbox"/> Technische Unternehmensberatung          | <input type="checkbox"/> Rohstoffbeschaffung      | <input type="checkbox"/> Wirtschaftsprüfung  |
| <input type="checkbox"/> Einkauf u. Beschaffung                   | <input type="checkbox"/> Halbzeugbeschaffung      | <input type="checkbox"/> Rechtsberatung      |
| <input type="checkbox"/> Mitarbeiterqualifizierung                | <input type="checkbox"/> IT-Beratung              | <input type="checkbox"/> Vertrieb            |
| <input type="checkbox"/> Qualitätssicherung u. -kontrolle         | <input type="checkbox"/> IT-Installation          | <input type="checkbox"/> Versicherungen      |
| <input type="checkbox"/> Vermögens u. Immobilienverwaltung        | <input type="checkbox"/> Softwareentwicklung      | <input type="checkbox"/> Finanzdienstl.      |
| <input type="checkbox"/> Fremdsprachendienste                     | <input type="checkbox"/> Multimediale Dienstl.    | <input type="checkbox"/> Buchhaltung         |
| <input type="checkbox"/> Ingenieurdienstleistungen                | <input type="checkbox"/> Energiedienstleistungen  | <input type="checkbox"/> Arbeitsschutz       |
| <input type="checkbox"/> Zeitarbeit                               | <input type="checkbox"/> Telekommunikation        | <input type="checkbox"/> Call-Center-Hotline |
| <input type="checkbox"/> Kantinendienste/Catering                 | <input type="checkbox"/> Forschung u. Entwicklung | <input type="checkbox"/> Controlling         |
| <input type="checkbox"/> Abfallentsorgung                         | <input type="checkbox"/> Kundendienst             | <input type="checkbox"/> Design              |
| <input type="checkbox"/> Betriebliches Gesundheitsmanagement      | <input type="checkbox"/> Unternehmenssicherheit   | <input type="checkbox"/> Marketing/PR        |
| <input type="checkbox"/> Sonstiges, und zwar _____                |   |  |

## 3. Schätzung: Diese Dienstleistungen kommen zu mehr als 50 Prozent aus

Hamburg  der Metropolregion Hamburg  von außerhalb der Metropolregion (inkl. Ausland)

4. Zu welchem Anteil bezieht Ihr Unternehmen Dienstleistungen aus dem Ausland? \_\_\_\_\_ Prozent

5. Der Kostenanteil der zugekauften Dienstleistungen am Umsatz beträgt ca. \_\_\_\_\_ Prozent

**6. In den letzten fünf Jahren betrieb Ihr Unternehmen in Bezug auf Dienstleistungen eher**

- Insourcing (Einbringen ins Unternehmen)  Outsourcing (Auslagern)  weder noch

**7. Für die nächsten fünf Jahre tendiert Ihr Unternehmen in Bezug auf Dienstleistungen eher zu**

- Insourcing (Einbringen ins Unternehmen)  Outsourcing (Auslagern)  weder noch

**8. Der Anteil zugekaufter Dienstleistungen an Ihren Produkten ist in den letzten fünf Jahren**

- eher gestiegen  gleich geblieben  eher gesunken

**9. Der Anteil zugekaufter Dienstleistungen an Ihren Produkten wird die nächsten fünf Jahre**

- eher steigen  gleich bleiben  eher sinken

**10. Die ausschlaggebenden Gründe Ihres Unternehmens für den Einkauf von Dienstleistungen sind (Mehrfachnennungen möglich)**

- interne Bereitstellung zu teuer geworden  
 interne Bereitstellung qualitativ nicht ausreichend  
 interne Bereitstellung abgelehnt wegen fehlenden Personals  
 interne Bereitstellung abgelehnt wegen fehlenden Know-hows  
 externe Bereitstellung ist preisgünstiger geworden  
 externe Bereitstellung ist innovativer  
 Abhängigkeit von (Dienstleistungs-)Monopolanbietern hat abgenommen  
 Suche nach Anbietern ist leichter geworden  
 IuK-Technologie erleichtert Kommunikation  
 Konzentration auf die Kernkompetenzen  
 Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**11. Welche Kriterien sind für Sie bei der Auswahl der Dienstleister entscheidend? (Mehrfachnennungen möglich)**

- Preis  Service/Betreuung  Qualität der Leistung  
 Erreichbarkeit  Passgenaue Leistung  Just-in-time-Dienstleistung  
 Versorgungssicherheit  Persönlicher Kontakt  Referenzen  
 langjährige Verbundenheit  vor Ort Präsenz  
 Weitere, und zwar \_\_\_\_\_

STAND: 09.05.2012





Herausgeber:  
Handelskammer Hamburg  
Adolphsplatz 1 | 20457 Hamburg  
Postfach 11 14 49 | 20414 Hamburg  
Telefon 040 36138-138  
Fax 040 36138-401  
[service@hk24.de](mailto:service@hk24.de)  
[www.hk24.de](http://www.hk24.de)

Herstellung: Wertdruck GmbH & Co. KG, Hamburg

August 2013



Weitere Informationen und die Broschüre zum Download finden Sie im Netz.