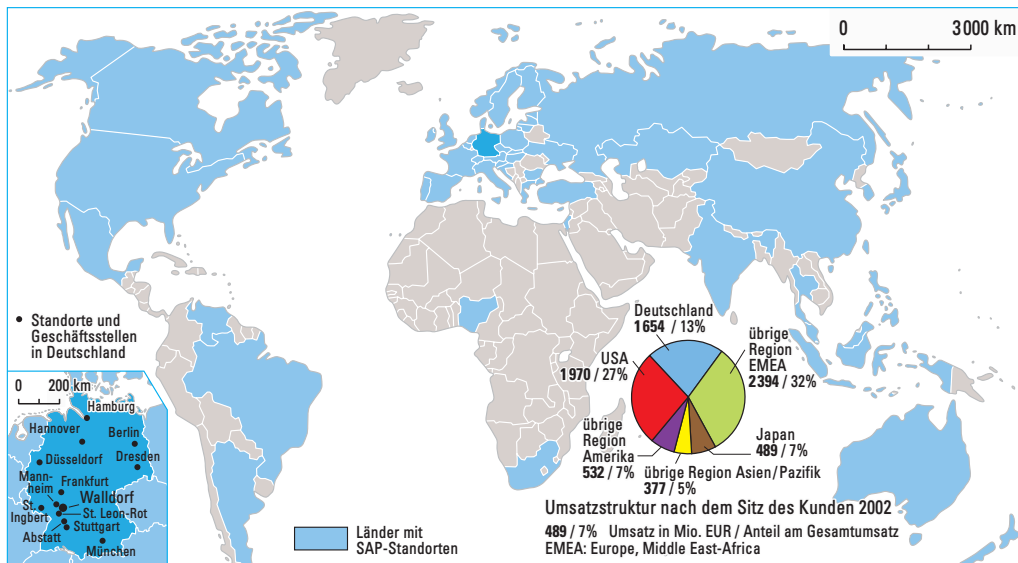


# Unternehmensorientierte Dienstleistungen

## Von Walldorf in die Welt – Beispiel SAP

### M 3.35 Weltweiter Aktionsraum von SAP und Umsatzstruktur nach dem Sitz der Kunden



Nach [www.sap.com/germany](http://www.sap.com/germany)

1972 wurde im badischen Walldorf von fünf IBM-Mitarbeitern die Firma SAP (Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung) gegründet, heute der weltweit führende Lieferant für Unternehmenssoftware. SAP bietet Lösungen für Unternehmen an, um deren Produktions- bzw. Unternehmensabläufe, Serviceleistungen, Kundenkontakte etc. zu optimieren. Dies geschieht für 23 Branchen des Sekundären und Tertiären Sektors (in der Unternehmenssprache Englisch):

Aerospace & Defense, Automotive, Banking, Chemicals, Consumer Products, Financial Service Provider, Engineering, Construction & Operations, Healthcare, Higher Education & Research, High Tech, Industrial Machinery & Components, Insurance, Media, Mill Products, Mining, Oil & Gas, Pharmaceuticals, Professional Services, Public Sector, Retail, Service Providers, Telecommunication, Utilities.

Im Jahre 2003 machte das Unternehmen rund 7 Mrd. Euro Jahresumsatz und beschäftigte welt-

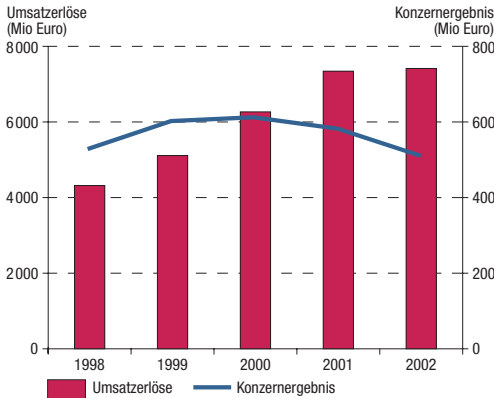
weit knapp 30 000 Mitarbeiter, davon 13 000 in Deutschland. An der Entwicklung von Software arbeiten bei SAP etwa 8 200 Beschäftigte, neben Walldorf in Berlin, Karlsruhe und Saarbrücken sowie im Ausland unter anderem an solchen branchenbestimmenden Standorten wie Palo Alto (USA), Tokyo, Bangalore (Indien; die Stadt mit der höchsten Zahl an IT-Fachleuten in der Welt – vgl. S. 151) und Antipolis (Frankreich).

Die Zahl der Kunden des Unternehmens liegt bei 21 600, in über 120 Ländern gibt es rund 12 Mio. Anwender (2003).

Das Unternehmen zeigt besonders prägnant die Entwicklung, die vor allem die hoch qualifizierten *unternehmensorientierten Dienstleistungen* genommen haben. Nach in der Regel nationalen Anfängen vollzog sich vor allem in den 1990er Jahren eine rasche Internationalisierung. Hierbei entwickelten sich einerseits die Absatzmärkte der Unternehmen global, andererseits auch ihre eigenen Produktions-, Angebots- und Standortstrukturen.

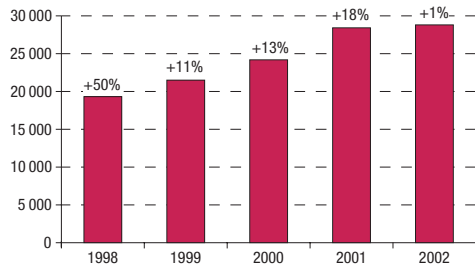
**M 3.36** Entwicklung von Umsatzerlösen und Konzernergebnissen (Gewinne) von SAP  
(in Mio. Euro)

Nach ebenda



**M 3.37** Entwicklung der Beschäftigtenzahl bei SAP (absolute Zahlen – umgerechnet in Vollzeitkräfte, Veränderungen zum Vorjahr in %)

Nach ebenda



In jüngerer Zeit ist bei verschiedenen unternehmensorientierten Dienstleistern eine Stagnation eingetreten. Besonders betrifft dies auch solche aus dem IT-Bereich.

Die Gründe hierfür sind außerordentlich vielfältig. Sie reichen von der weltweiten wirtschaftlich rezessiven Phase nach dem 11. September 2001 über die Krisen in Südostasien (z.B. die 2002/2003 durch SARS ausgelöste), die politisch-militärischen Konflikte (Afghanistan 2002, Irak-Krieg 2003) bis hin zu strukturellen Veränderungen in Deutschland (z.B. wirtschaftlicher und sozialer Umbau im ersten Jahrzehnt des 21. Jh.s).

**M 3.38** SAP und der Standort in der zukünftigen Global City Berlin

(zu Global City Berlin s. auch Aufgabe 3.27 auf S. 133)

„Nach nur einjähriger Bauzeit wird heute die neue Hauptstadtrepräsentanz der SAP eröffnet. Der transparent gestaltete Neubau im historischen Herzen Berlins demonstriert das Engagement für Innovation am Standort Deutschland ...

Die Entscheidung von SAP, den Standort Berlin [zur zweitgrößten Geschäftsstelle in Deutschland] auszubauen, fußt auf mehreren Überlegungen: „Als global tätiges Unternehmen müssen wir die Nähe zu den Entscheidungsträgern in Politik, Verwaltung und Wirtschaft suchen. Berlin hat sich wieder zu einer Weltmetropole entwickelt, die im internationalen politischen und wirtschaftlichen Kontext zunehmend an Bedeutung gewinnt“, erklärt Dr. Werner Brandt, Vorstandsmitglied der SAP AG.

Michael Kleinemeier, Managing Director der SAP Deutschland und President Region EMEA Central[\*], bestätigt dies: „Wir möchten die Zusammenarbeit mit den politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgern intensivieren und als innovativer Lösungsanbieter aktiv daran mitwirken, dass Deutschland als Wirtschaftsstandort attraktiv bleibt. Hierzu gehört beispielsweise auch die Modernisierung des Staates, für die aus Berlin kräftige Impulse ausgehen und bei der SAP bereits eine sehr wichtige Rolle spielt.“

Pressemitteilung (Auszug) der SAP vom 27. 2. 2004

\* EMEA: Europe, Middle East, Africa

**3.19** Beschreiben Sie die wesentlichen Merkmale eines global operierenden unternehmensorientierten Dienstleisters.

**3.20** Referat: Im Text werden einige Gründe genannt, die zu einem Abbremsen des Wachstums von unternehmensorientierten Dienstleistungen geführt haben. Arbeiten Sie eines der angegebenen Ereignisse so auf (Internetrecherche; Archiv der lokalen Zeitung; Geschichts- oder Politikunterricht), dass neben den wichtigsten politischen Zusammenhängen auch wirtschaftliche Folgen deutlich werden.

**3.21** Analysieren Sie die Pressemitteilung (M 3.38) unter der Fragestellung, wie SAP seine Standortentscheidung für Berlin begründet.

## Merkmale und Entwicklung unternehmensorientierter Dienstleistungen

### 3.39 Was sind unternehmensorientierte Dienstleistungen?

„Die internen Untergliederungen des Dienstleistungssektors sind vielfältig und ebenso die Definitionen für unternehmensorientierte Dienstleistungen. Bereits seit längerer Zeit ist es üblich, zwischen einem tertiären Sektor, welcher den Handel, personenbezogene Serviceleistungen und das Dienstleistungshandwerk umfasst, und einem höherwertigen quartären Sektor, zu welchem Forschung, Beratung, Verwaltung zählen, zu unterscheiden. Im englischsprachigen Raum erfolgte üblicherweise eine Untergliederung in ‚producer services‘, die Bank-, Versicherungs-, Ingenieur-, Rechts-, Beratungsdienstleistungen umfassen, und ‚consumer services‘, welche Dienstleistungen für Endverbraucher betreffen ... Zwischen beiden Kategorien besteht jedoch ein Übergangsbereich, da zahlreiche Einrichtungen (z.B. Banken, Versicherungen) gleichzeitig sowohl Produzenten als auch Konsumenten versorgen ...

Im deutschsprachigen Raum war bis Ende der [19-]80er Jahre auch der Begriff produktionsorientierte Dienstleistungen anzutreffen ... Inzwischen hat sich die Bezeichnung ‚unternehmensorientierte Dienstleistungen‘ durchgesetzt, da es sich bei ihren Nutzern nicht nur um Produzenten (= producer), sondern um alle Arten von Unternehmungen handelt. Die Art ihrer Tätigkeit wird häufig auch als ‚intermediär‘ bezeichnet ...; ihre Dienstleistungen fließen in den Produktionsprozess ein, oder sie übernehmen vermittelnde Aufgaben, z.B. zwischen Produzenten, zu staatlichen Institutionen oder zu Konsumenten. Zumeist werden zur weiteren Untergliederung zusätzliche Merkmale hinsichtlich der Art und Qualität der unternehmensorientierten Dienstleistungen hinzugezogen ... Teilbereiche lassen sich nach der Art der Tätigkeit als dispositive Branchen (z.B. Planungs-, Beratungs-, Kontrollaufgaben) und operative Branchen (z.B. Transport, Beschaffung, Reparatur/Wartung, Absatz) identifizieren. Sehr üblich ist inzwischen eine

qualitative Unterscheidung in ‚höherwertige‘ und ‚einfachere‘ unternehmensorientierte Dienstleistungen geworden. Zu den einfacheren Bereichen gehören Tätigkeiten, für die kein sehr hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten erforderlich ist (z.B. Reinigungs-, Transport-, Reparatur- und Wartungsaufgaben). Für die höherwertigen Bereiche gilt der Einsatz von spezialisiertem Know-how als charakteristisch; üblicherweise gehören Tätigkeiten in Forschung/Entwicklung, Rechts-/Unternehmensberatung, Datenverarbeitung, Werbung/Marketing und Banken/Versicherungen zu dieser Kategorie.“

*Elmar Kulke: Unternehmensorientierte Dienstleistungen. In: Elmar Kulke, a. a. O., S. 184–185*

**Entwicklungen.** In den 1990er Jahren erhöhte sich der Welthandel mit Waren um das Zweieinhalbfache, der internationale Dienstleistungsaustausch aber um rund das Zehnfache. Dieses starke Wachstum vor allem der höherwertigen unternehmensorientierten *Dienstleistungen* – besonders: Finanz- und Kommunikationsdienstleistungen – hat eine Reihe von Gründen:

1. Spezialisierte Dienstleister sind häufig in der Lage, bestimmte Funktionen, die z.B. die Produktion begleiten oder zum Produktservice gehören, effizienter auszuüben als eine entsprechende Unterabteilung eines Industriebetriebes. Also findet ein *Outsourcing* statt, eine Auslagerung dieser bestimmten unternehmensorientierten Dienstleistungen. Dies kann heute ohne weiteres auch grenzüberschreitend geschehen.
2. Immer mehr ist ein Wandel der Produktionsabläufe im Sekundären Sektor erkennbar. Zwar erfolgt die Endmontage eines Produkts meist noch an einem Ort, die Fertigung der einzelnen Komponenten und Module aber geschieht differenziert, oft weltweit gestreut. Entsprechend werden unternehmensorientierte Dienstleistungen benötigt, die die Produktion logistisch begleiten und ermöglichen.
3. Der Bedarf an spezialisierten Dienstleistungen ist gestiegen. Ein charakteristisches Beispiel hierfür sind die F+E-Unternehmen. In Interaktion mit den Produktionsbetrieben (man bezeichnet diese engen wechselseitigen Beziehungen auch als „spillover“) werden Problemlösungen ebenso entwickelt und realisiert wie Produkt- oder Produktionsinnovationen.

4. Die Globalisierungstendenzen bei nahezu allen wirtschaftlichen Aktivitäten sind der vielleicht wichtigste Auslöser für die Zunahme unternehmensorientierter Dienstleistungen. International ist ja nicht nur der Warenaustausch, sondern sind auch die Produktion (s. Punkt 2.) geworden, die *Investitionen*, die Finanzströme oder auch der Informationsaustausch. Für alle diese Bereiche sind also Serviceeinrichtungen (Banken, Versicherungen, Unternehmensberatungen, Medien- und Kommunikationskonzerne) notwendig, die die gesteigerten Aktivitäten möglich machen. Über die Bereitstellung ihrer Fähigkeiten für andere Unternehmen hinaus, werden dabei diese Dienstleister auch selbst zu Akteuren im „Global Play“ – ein herausragendes Beispiel hierfür sind die Telekommunikations- und Mobilfunkkonzerne.

**Defizit bei den technologischen Dienstleistungen.** Innerhalb der unternehmensorientierten Dienstleistungen sind die technologischen Dienstleistungen für ein hoch entwickeltes Industrieland und seine weitere wirtschaftliche Entwicklung von besonderer Bedeutung. Hier hat Deutschland eine problematische Bilanz vorzuweisen, da die entsprechende Zahlungsbilanz (also der Saldo bei den Summen, die in diesem Dienstleistungsbereich grenzüberschreitend zu- oder abgeflossen sind) einen nahezu beständig negativen Trend hat.

### 3.41 Entwicklung des Saldos der technologischen Dienstleistungen in der deutschen Zahlungsbilanz (bis 1998 in Mio. DM, dann in Mio. Euro)

	Bereiche				Technologische Dienstleistungen insgesamt
	Patente und Lizenzen	Forschung und Entwicklungen	EDV-Leistungen	Ingenieurleistungen	
1990	-2935	1534	-152	573	-980
1991	-3881	912	-144	297	-2816
1992	-3800	-99	-148	-146	-4193
1993	-3925	-144	-208	-496	-4772
1994	-3421	363	48	-142	-3152
1995	-4020	1045	-107	-555	-3636
1996	-3772	-319	-395	-509	-4996
1997	-4341	2054	-732	-1260	-4280
1998	-4044	925	-484	-1318	-4922
1999	-1896	54	-1000	-1168	-4010
2001	-2924	43	-829	-1269	-4979
2002	-2335	-1725	-1014	-2425	-7499

nach Deutsche Bundesbank: *Technologische Dienstleistungen in der Zahlungsbilanz. Statistische Sonderveröffentlichungen 12. Frankfurt am Main 2002, S. 7*

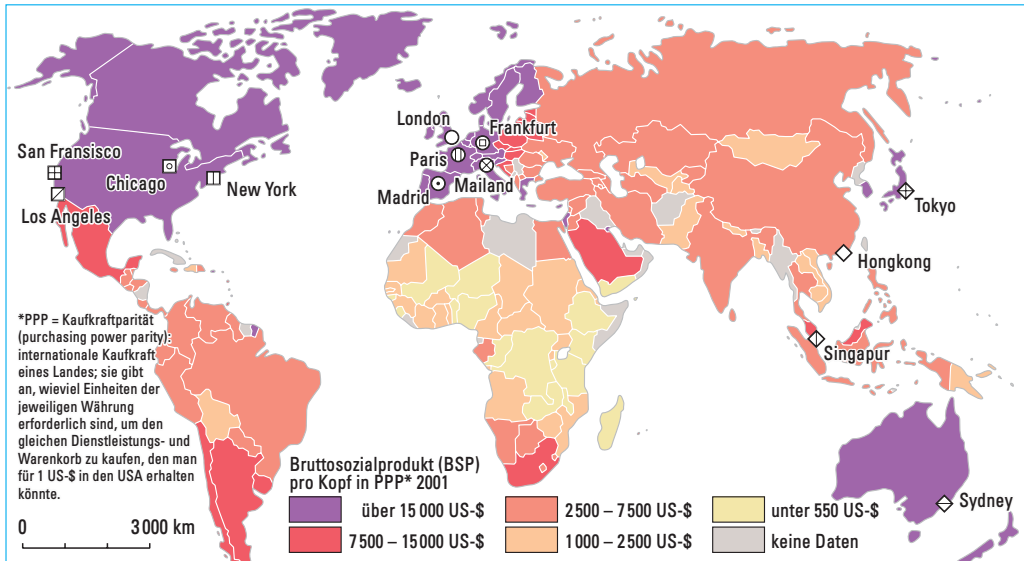
## Standortfaktoren unternehmensorientierter Dienstleistungen

Während konsumorientierte Dienstleistungsunternehmen in aller Regel bei ihrer Standortwahl eine deutliche Absatzorientierung erkennen lassen und im Raum die Kundennähe suchen, trifft dies auf die unternehmensorientierten Dienstleister nur bedingt zu. Zwar kann ein Standort von Vorteil sein, an dem sich bedeutsame Entscheidungsebenen der Nachfrager befinden, beispielsweise die Firmenzentrale eines Industriekonzerns, dem der Dienstleister zuarbeitet, doch haben andere Faktoren eine noch höhere Präferenz. Gesucht werden vor allem Städte bzw. Zentren mit einer besonders ausgeprägten Verkehrs- und Kommunikationsanbindung und -struktur sowie mit einem Reservoir an qualifiziertem Personal, besonders bei den höherwertigen *Dienstleistungen*. Zu den quantifizierbaren Faktoren kommen weiche hinzu, wie z. B. das Image des Standorts. So ergibt sich auf nationaler Ebene eine Standortstruktur, die im Wesentlichen der Hierarchie der zentralen Orte entspricht. Mit der Bedeutungszunahme der Zentren wächst der Umfang der unternehmensorientierten Dienstleistungen: Berlin mit seiner Hauptstadtfunktion, Frankfurt als internationaler Finanzplatz und mit Europas zweitgrößtem Airport, Hamburg als bedeutender Warenumschlagsplatz und München als Standort für die Entwicklung innovativer Produkte zeigen dies (vgl. S. 76–78, S. 128–129, S. 138–141).

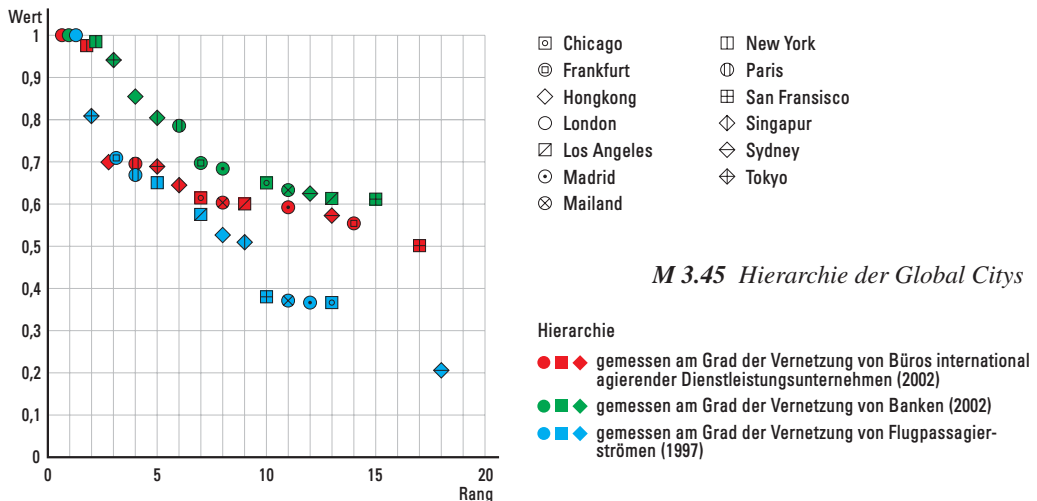
### Global Cities

In der standörtlichen Hierarchisierung hat sich in den letzten Jahrzehnten ein besonderer Standorttyp für die unternehmensorientierten *Dienstleistungen* herausgebildet, die Global City. Bei aller Definitionsproblematik ist deren herausragendes Merkmal ihre starke Integration in die *Weltwirtschaft*. Auf diesem Aspekt basierend formulierte J. Friedmann (1986) Kriterien, die Global Citys bis heute kennzeichnen. Es handelt sich bei ihnen um:

- internationale Finanzzentren,
- Standorte von Hauptquartieren oder Regionalzentralen multinationaler Unternehmen,
- den Sitz großer internationaler Institutionen,
- bedeutende Industriezentren,
- Zentren eines expandierenden Sektors von unternehmensorientierten Dienstleistungen,
- Städte/Agglomerationen mit hohen Einwohnerzahlen,
- Knotenpunkte internationaler Transportnetze.



M 3.44 Weltweite Verteilung der Global Citys (vgl. M 3.45)



M 3.45 Hierarchie der Global Citys

Nach D. Smith/M. Timberlake in Sebastian Kinder: *Singapur – Global Cities im Vergleich*. In: *Geographie und Schule* 25, H. 141 (2/2003), S. 21, sowie P.J. Taylor/G. Catalano: *World city network formation in a space of flows*. In: A. Mayr/M. Meurer/J. Vogt (Hrsg.): *Stadt und Region: Dynamik von Lebenswelten*. Leipzig 2002, S. 68–87

**SEA ist ein Unternehmen der Media Square plc**

**London:**

„Media Square plc is the holding company for a group of businesses engaged in a diverse range of marketing communications, retail marketing services, specialist advertising services and online advertising. The group floated on AIM in August 2000 and is now one of the fastest growing marketing groups in the UK. Today Media Square services in excess of 2 500 clients and employs some 1 700 people from seven countries across Europe, the Far East, Africa and America.“

www.mediasquare.co.uk, Jan. 2006

## Unternehmensorientierte Dienstleistungen

### Standortfaktoren für unternehmensorientierte Dienstleistungen

Während konsumorientierte Dienstleistungsunternehmen in aller Regel bei ihrer Standortwahl eine deutliche Absatzorientierung erkennen lassen, trifft dies auf die unternehmensorientierten Dienstleister nur bedingt zu. Zwar kann ein Standort von Vorteil sein, an dem sich bedeutsame Entscheidungsebenen der Nachfrager befinden, beispielsweise die Firmenzentrale eines Industriekonzerns, dem der Dienstleister zuarbeitet, doch haben andere Faktoren noch eine höhere Präferenz. Gesucht werden vor allem Städte bzw. Zentren mit besonders ausgeprägten Verkehrs- und Kommunikationsanbindungen sowie mit einem Reservoir an qualifiziertem Personal, besonders bei den höherwertigen Dienstleistungen. Zu den quantifizierbaren Faktoren kommen weiche hinzu, wie z. B. das Image des Standorts.

### 12 Was leisten unternehmensorientierte Dienstleister? – Beispiel Dienstleistungsangebote und Kunden (Auswahl) von SEA Düsseldorf

Dienstleistungsangebote:

- klassische Werbung: u. a. Projekte, Broschüren, Markenkampagnen
- Public Relations: u. a. Imagefilme, Medienarbeit, Sponsoring, Krisenberatung
- Finanzkommunikation: u. a. Börseneinführung, Geschäftsberichte, Finanzanzeigen
- Public Affairs: u. a. Aufbau und Pflege von Beziehungen zu Politik, Behörden, Medien, Bürgern
- Corporate Branding: u. a. Corporate Design-Projekte, Namensentwicklung, Logo-Gestaltung
- Neue Medien: u. a. Beratung für Online-Marketing, E-Commerce-Strategien

Kunden:

Audi, BAYER, Fraport (Betreiber des Frankfurter Flughafens), Fuji Photo Film, Thyssen-Krupp, Deutsche Telecom, Landesbank Baden-Württemberg

Nach: www.sea.de, Feb. 2006

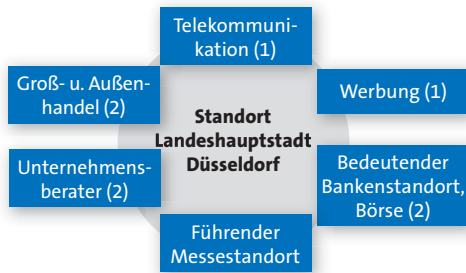
### 13 Wachstumsgründe für spezialisierte unternehmensorientierte Dienstleistungen

1. Höhere Effizienz: „Spezialisierte Dienstleister sind häufig in der Lage, bestimmte Funktionen, die z. B. die Produktion begleiten oder zum Produktservice gehören, effizienter auszuüben als eine entsprechende Unterabteilung eines Industriebetriebes.“
2. Veränderte Produktion: „Immer mehr ist ein Wandel der Produktionsabläufe im Sekundären Sektor erkennbar. Zwar erfolgt die Endmontage eines Produktes meist noch an einem Ort, die Fertigung der einzelnen Komponenten und Module aber geschieht differenziert, oft weltweit gestreut. Entsprechend werden unternehmensorientierte Dienstleistungen benötigt, die die Produktion logistisch begleiten und ermöglichen.“
3. Erhöhte Nachfrage: „Der Bedarf an spezialisierten Dienstleistungen ist gestiegen. Ein charakteristisches Beispiel hierfür sind die FuE-Unternehmen. In Interaktion mit den Produktionsbetrieben ... werden Problemlösungen ebenso entwickelt ... wie Produkt- oder Produktionsinnovationen.“
4. → **Globalisierung**: „Die Globalisierungstendenzen bei nahezu allen wirtschaftlichen Aktivitäten sind der vielleicht wichtigste Auslöser für die Zunahme unternehmensorientierter Dienstleistungen. Für globalisierte Produktion, Finanzströme, → **Investitionen** und Informationsströme sind Serviceeinrichtungen (Banken, Versicherungen, Unternehmensberatungen, Medien- und Kommunikationskonzerne) notwendig.“

Nach Arno Kreuz, Paul Lindner, Norbert von der Ruhren: Fundamente Kursthemen Industrie/Dienstleistungen. Klett-Perthes: Gotha und Stuttgart 2004, S. 124–125

- 5 Definieren Sie am Beispiel von SEA den Begriff „Unternehmensorientierte Dienstleistung“.





**14 Cluster unternehmensorientierter Dienstleistungen in Düsseldorf, (...) = Rang in Deutschland**

**15 Unternehmensorientierte Dienstleistungen in Düsseldorf 2003 und deren Veränderung seit 1998 (= 100 %)**

Branche	Betriebe	Veränderung zu 1998	Beschäftigte	Veränderung zu 1998
Rechtsberatung	973	4,5%	3 833	41,4%
Wirtschaftsprüfung	708	0,9%	5 972	5,7%
Unternehmensberatung	1 130	24,2%	9 910	39,4%
Werbung	899	26,3%	6 577	15,2%

Quelle für die Materialien 14–18: Stadt Düsseldorf

**17 Dienstleistungsstandort Düsseldorf – sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach Wirtschaftsbranchen 2003**

(Anteile an Gesamtbeschäftigung in %)

Produzierendes Gewerbe	18,9
davon: Verarbeitendes Gewerbe	14,9
Energie- und Wasserversorgung, Baugewerbe	3,0
Handel, Gastgewerbe, Verkehr	27,7
davon: Handel	17,2
Gastgewerbe	3,4
Verkehr- und Nachrichtenübermittlung	7,2
Sonstige Dienstleistungen	53,1
davon: Kreditgewerbe	5,6
Versicherungsgewerbe	3,6
Beratung, Vermittlung, Service *	21,6
Öffentliche Verwaltung	6,7
Öffentliche und private Dienstleistungen	15,6

\* Immobilienwesen/Architektur, Information und Telekommunikation = ITK, Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung/Steuerberatung, Unternehmensberatung, Werbung  
Stadt Düsseldorf, Daten und Fakten 2004, Nach: LDS NRW

**Internationale Messen in deutschen Städten**

Düsseldorf	25*
Frankfurt	16
Nürnberg	16
München	15
Köln	14
Hannover	7

\* darunter Weltleitmessen: u. a. DRUPA, ENVITEV, MEDICA, boot, CARAVAN SALON

Quelle: Stadt Düsseldorf

**16 Information und Telekommunikation (ITK) in Düsseldorf, Strukturdaten**

- 1 500 ITK-Firmen, darunter u. a. Vodafone, E-Plus, Ericsson, Nokia: 24 000 Beschäftigte
- Wachstum der Beschäftigtenzahl 1998–2003: 6 430
- 32 Netzbetreiber versorgen die Region Düsseldorf mit modernster Kabelinfrastruktur
- Hauptgeschäftsfelder der Düsseldorfer ITK-Branche: Beratung, Internet, Anwendung, Softwareentwicklung, E-Commerce

**18 Flughafen Düsseldorf 2004**

Rangplatz in Deutschland:	3
Flugziele weltweit:	172
Flüge wöchentlich:	
Inland	942
Europa	2 208
Interkontinental	137
Interkontinentale Non-Stop-Flüge nach (Auswahl):	
New York,	
Los Angeles,	
Beijing,	
Moskau,	
Dubai	

**6** Erläutern Sie, inwieweit für die „Virtuelle Fabrik Bodensee“ (Material 2 auf S. 198) der Einbezug unternehmensorientierter Dienstleistungen notwendig ist.

**7** Bewerten Sie die Standorteignung Düsseldorfs für unternehmensorientierte Dienstleistungen.