

Thema!

**Standortdienstleister:
Positionierung und Ent-
wicklungsmöglichkeiten**



Fontin & Company

wurde 1995 als Spin-Off der Universität St. Gallen gegründet. Der Schwerpunkt des Beratungshauses liegt auf infrastrukturgetriebenen und anlagenintensiven Branchen in der Versorgung, dem Öffentlichen Verkehr sowie weiteren anlagenintensiven Industrien.

Fontin & Company begleitet seine Kunden bei der Strategieentwicklung, Umsetzungskonzepten, Geschäftsmodellen, Performance Management und bei Fragen zu Prozessen und Organisation. Der Schwerpunkt liegt hier beim Management von Anlagen und Digitalisierungsfragen.

Mehr erfahren auf [Fontin.com](https://fontin.com)

Die strategische Zukunft der Standortdienstleister



Die Geschichte der Standortdienstleister in der chemischen Industrie ist in vielen Fällen eine Erfolgsgeschichte. In der Regel in den

90er Jahren gegründet, hat sich das Konzept an vielen Stellen effektiv durchgesetzt. Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen in der chemischen Industrie stellt sich jedoch die Frage, wie diese Erfolgsgeschichte auch zukünftig fortgeschrieben werden kann. Im Folgenden werden die wesentlichen Entwicklungshebel aufgezeigt, die den Standortdienstleistern zur Verfügung stehen.

Standortdienstleister mit unterschiedlichen Ausrichtungen haben sich etabliert

In den 90er Jahren war eine regelrechte Gründungswelle für Standortdienstleister zu beobachten. Auslöser war die Aufspaltung der vormals integrierten Konzernverbände in kleinere Basis- und Spezialitäten-Chemiehersteller. Damit einhergehend wurden in den zahlreichen Chemieparks die Dienstleistungen rund um den Betrieb der jeweiligen Standorte gebündelt.

Im Hinblick auf ihre strategische Ausrichtung lassen sich dabei zwei Varianten unterscheiden. Die eine stellt die Unterstützung der Muttergesellschaft in den Vordergrund. Hier stellt der Service-Dienstleister ein wesentliches operatives Rückgrat der Muttergesellschaft dar. Diese Variante findet sich in der Regel, wenn lediglich ein Chemieunternehmen am Standort ansässig ist, welches dann meist auch alleiniger Gesellschafter der Dienstleistungsgesellschaft ist. Die andere Ausrichtung legt den Fokus auf die Weiterentwicklung des Standorts. Diese Ausrichtung ist in der Regel bei Mehr-Firmen-Standorten zu beobachten.

Zu einem großen Teil hat sich dieses Konzept mittlerweile etabliert. Die Bedeutung dieser Dienstleistungsunternehmen, die in der Regel 10%-15% (in Ausnahmefällen bis zu 30%) der Gesamtkosten der jeweiligen angesiedelten Unternehmen determinieren, ist gemeinhin akzeptiert.

Eine eindeutige Positionierung der Standortdienstleister ist entscheidend, um auf die Herausforderungen in der Chemie-Industrie zu reagieren



Die Situation der Standortdienstleister wird wesentlich durch das Umfeld in der Chemie-Industrie geprägt. Die Wettbewerbsintensität, der Strukturwandel hin zu einer stärker zersplitterten Branche, die Outsourcing Tendenzen und Produktionsverlagerungen ins Ausland führen zu neuen Anforderungen an die Standort-Dienstleister. Gleichzeitig nimmt sowohl der Wettbewerb zwischen den Standorten für Industrieansiedlungen als auch die Konkurrenz an den einzelnen Standorten zwischen Standortgesellschaft und Spezialanbietern zu.

In diesem Umfeld wird nach unseren Erfahrungen eine klare Positionierung der Standortdienstleister immer wichtiger. Die zentrale Frage ist dabei, welcher konkreter Mehrwert für die ansässigen Chemieunternehmen geschaffen werden kann. Bisherige Erfahrungen und Projekte zeigen, dass erfolgreichen Standortdienstleistern im Wesentlichen fünf Hebel zur Verfügung stehen, um auf die Herausforderungen zu reagieren und eine klare Positionierung zu finden:

- Definition der eigenen Rolle: Vom operativen Dienstleister zum Koordinator
- Sicherstellung der Effizienz: Standortübergreifende Synergien
- Kundenorientiertes Leistungsportfolio: Vom Leistungs- zum Lösungsanbieter
- Festlegung einer Expansionsstrategie: Wachstum durch Internationalisierung
- Klare Nutzendarstellung: Transparenz und Übernahme der Rolle eines aktiven Treibers

Definition der eigenen Rolle: Operativer Dienstleister vs. Koordinator

Genauso wie bei den Chemieunternehmen wird auch für den Standortdienstleister zukünftig der Trend zu einer Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen zunehmen. Als Vorbild können hier die Flughafengesellschaften herangezogen werden. Diese konzentrieren sich nahezu ausschließlich auf die Koordination von Leistungen und der verschiedenen Leistungserbringer. Für den einzelnen Standortdienstleister stellt sich damit v. a. bei den nicht-standortgebundenen Serviceleistungen die Frage nach der Leistungstiefe. Erfolgreiche Standortdienstleister integrieren gezielt externe Anbieter, z. B. in den Bereichen Logistik oder Energiemanagement, stellen damit Effizienz und geringe Kosten sicher und präsentieren sich gleichzeitig gegenüber dem Kunden als der zentrale Ansprechpartner für das gesamte Leistungsspektrum. Aus unserer Erfahrung heraus lässt sich bzgl. der Positionierung ein klarer Trend beobachten, weg von einem technischen Dienstleister und hin zu einem übergreifenden Koordinator mit schlankeren Strukturen.

Sicherstellung der Effizienz: Standortübergreifende Synergien

Effizienz war schon immer eine Kernanforderung an die Standort-Dienstleister und damit eines ihrer Kernthemen. Der bisherige Fokus von Effizienzsteigerungen lag in der Regel auf standortspezifischen Optimierungen. In den letzten Jahren haben nahezu alle Standortdienstleister ihre Strukturen und Prozesse

optimiert und versucht, die standortgebundenen Synergien zu heben. Auch wenn hier noch weitere Potenziale liegen, wird der zukünftige Fokus stärker auf der Realisierung standortübergreifender Synergien liegen müssen. Dieses kann in Form neuer organisatorischer Lösungen bei zusammengehörigen Standorten erfolgen oder auch im Aufbau von Partnerschaften mit externen Partnern.

Eine wesentliche Bedeutung im Rahmen der Effizienzsteigerung kommt dabei dem Aspekt einer kostengünstigen Energieversorgung zu. Diese verursacht in der Regel einen höheren Aufwand als z. B. Personal und wird zukünftig noch an Gewicht gewinnen. Effiziente Leistungsangebote der Standortgesellschaften in diesem Bereich (ggf. in Zusammenarbeit mit spezialisierten Partnern) können zu einem wesentlichen USP für den Standortdienstleister werden.

Kundenorientiertes Leistungsportfolio: Vom Leistungs- zum Lösungsanbieter

Die Konzentration auf Kernkompetenzen, die enge Zusammenarbeit mit externen Anbietern und die Realisierungen von Synergien über den eigenen Standort hinaus, führen zukünftig zwangsläufig dazu, dass sich Standortdienstleister vermehrt als Lösungsanbieter positionieren werden. Ihre zentrale Aufgabe wird das Management der Schnittstellen zwischen den Chemieunternehmen und den technischen Dienstleistern sein, um für die spezifischen Anforderungen und Probleme die jeweiligen (technischen und organisatorischen) Lösungen zu gestalten. Beispielhaft für diese Ausrichtung sind unter anderem die in den letzten Jahren vermehrt gemeinsam mit den einzelnen Kunden durchgeführten Programme zur Effizienzsteigerung. Losgelöst von der einzelnen technischen Dienstleistung oder dem Gewerk wurden gemeinsam ganzheitliche Lösungen für Kostensenkungen und Flexibilisierungen erarbeitet – Themen die gerade vor dem Hintergrund der schwierigen Rahmenbedingungen der letzten Jahre eine hohe Bedeutung besitzen. Die Erfahrung zeigt, dass eine besondere Herausforderung für den Standortdienst-

leister im Aufbau der notwendigen Kompetenzen liegt, um diese Leistungen anbieten zu können.

Festlegung einer Expansionsstrategie: Wachstum durch Internationalisierung

Überlegungen bzgl. einer Expansionsstrategie umfassen zwei Aspekte. Zum einen geht es um die Unterstützung des ansässigen Chemieunternehmens bei dessen Internationalisierung und zum anderen um die Umsetzung einer eigenständigen Wachstumsstrategie. Zu beachten sind in beiden Fällen die Grenzen zur Realisierung von Synergien (z. B. aufgrund spezifischer Rahmenbedingungen, rechtlicher Vorgaben etc. in den einzelnen Ländern).

Die Begleitung ihrer Internationalisierung ist eine zentrale Forderung der chemischen Industrie an die Standort-Dienstleister. Erste Ansätze hierzu sind bei den Standortdienstleistern zu erkennen, jedoch wird dieser Aspekt zukünftig noch an Bedeutung gewinnen. Durch die Übertragung von etabliertem Know-how und Prozessen kann dem Chemieunternehmen ein wesentlicher Mehrwert verschafft und damit die Positionierung des Standortdienstleisters nachhaltig gestärkt werden.

Auf der anderen Seite bietet eine internationale Expansion dem Standortdienstleister die Chance, die eigene Entwicklung unabhängig von den ansässigen Chemieunternehmen voranzutreiben. Vielfältige Optionen sind hier denkbar und teilweise auch schon zu beobachten – von der Übernahme des Betriebes neuer Industrieparks (v. a. in China und im weiteren asiatischen Raum) bis hin zur Kooperation mit großen internationalen Partnern mit dem Ziel, das eigene Leistungsspektrum zu erweitern.

Klare Nutzendarstellung: Transparenz und Übernahme der Rolle eines aktiven Treibers

Die Bedeutung, den Nutzen und Mehrwert für die Kunden transparent aufzuzeigen, wird unabhängig von der eingeschlagenen Entwicklungsrichtung steigen. Der Standortdienstleister muss deutlich machen, wie die Wettbewerbsfähigkeit v. a. im Hinblick auf Effizienz, aber auch der Innovationsfähigkeit der Kundenunternehmen, gesteigert wird. Diese Transparenz ist nach innen wie auch nach außen zu schaffen. Innerhalb des Standortdienstleisters muss Klarheit und Commitment geschaffen werden, welcher Mehrwert mit welcher Strategie geschaffen werden soll. Nach außen müssen sich Standortdienstleister darauf einstellen, stärker am konkreten Mehrwert gemessen zu werden. Zudem kann die Informationsbasis aktiv genutzt werden, um den Kunden auf Potenziale hinzuweisen, Benchmarks durchzuführen etc. Damit bietet sich an dieser Stelle für den Standortdienstleister die Chance, eine aktive Rolle gegenüber dem Chemieunternehmen einzunehmen.

Notwendig ist die bewusste Entscheidung für eine klare Positionierung

Die Ausgestaltung der oben dargestellten möglichen Entwicklungsrichtungen muss für den einzelnen Standortdienstleister vor dem Hintergrund seiner spezifischen Rahmenbedingungen individuell geprüft werden. Allen gemein ist jedoch die Notwendigkeit, sich mit der Frage einer klaren Positionierung auseinanderzusetzen, um so sowohl den eigenen Erfolg als auch den der betreuten Unternehmen am Standort sicherzustellen.

