

Dass sich die Landschaft der Chemieparkbetreiber mittelfristig verändern wird, steht außer Frage. Immer wieder war die Rede davon, dass Standortdienstleister, die sich im Besitz von Chemieunternehmen befinden, von unabhängigen Unternehmen oder Investoren übernommen werden könnten. Aktuell ist es ruhiger geworden an der Front der Übernahmegerüchte von Chemieparks.

entwickeln? Viele Parameter sind noch offen. Fest steht indes, dass es drei wesentliche Themenfelder gibt, die bei der Definition der Positionierung eine zentrale Rolle spielen werden: Internationalisierung, Entkernung und Investitionskonzepte bei Eigentümerwechsel.

Potenzielle Synergien zwischen verschiedenen Standorten werden immer wichtiger. So kann ein Infrastrukturdienstleister mit mehreren Standorten in zahlreichen Funktionsfeldern Know-how bündeln. Dabei birgt eine internationale Aufstellung nicht nur

Nanotechnologie ausgleichen. Zusätzlich kann er mit seinem lokalen Zugang zu Behörden und Politiknetzwerken staatliche Fördertöpfe erschließen. Diese Standortvermarktungsfunktion wird in Zukunft immer wichtiger werden.

Currenta beispielsweise schloss Ende 2009 einen Kooperationsvertrag mit dem Nanjing Chemical Industry Park (NCIP), einem der größten Chemieparks in China. Erklärtes Ziel war zunächst der Austausch von Know-how; darüber hinaus verspricht

Konzepte mit Zukunft

So bringen sich europäische Standortdienstleister in Stellung

Meldungen über eine potenzielle Übernahme von Infraserb Knap-sack durch die asiatische Sembcorp sind im Zuge der Wirtschaftskrise abgeebbt und auch der geplante Verkauf der ThyssenKrupp Tochter Xervon wurde abgesagt. Ob Xervon dennoch in nächster Zeit als aktiver Konsolidierungsplayer in Erscheinung tritt, bleibt abzuwarten.

Jetzt, da sich Konjunktur und Wirtschaftszahlen schrittweise erholen, ist mit erneuter Bewegung im Markt zu rechnen – Zeit für unabhängige als auch für integrierte Serviceanbieter, sich intensiv mit der richtigen Strategie auseinanderzusetzen. Wie aber wird sich für europäische Anbieter von Standortdienstleistungen der Markt

für den Standortdienstleister selbst, sondern auch für das Chemieunternehmen deutliche Vorteile. Beschließt ein Chemieunternehmen beispielsweise, einen bestimmten Geschäftsanteil nach Asien zu verlagern, so kann ihm der Infrastrukturdienstleister zum einen in seinem asiatischen Industriepark vergleichbare Dienstleistungen zur Verfügung stellen und damit einen schnellen Transfer unterstützen. Zum anderen kann der Standortdienstleister durch eine aktive Vermarktung der freiwerdenden Flächen das fehlende Volumen mit neuen, Europa-affineren Produktsegmenten wie etwa Bio- und

man sich von der Kooperation jedoch auch, dass sie das Interesse chinesischer Unternehmen an Currentas Standorten in Europa weckt.

Einige Player haben zudem damit begonnen, ihre Leistungen international zu vermarkten. So bieten sowohl Höchst Infraserb als auch Sembcorp ihre Beratungsleistungen inzwischen auch in den Emerging Markets wie etwa dem Nahen Osten, China und in Osteuropa an. Solche Modelle machen deutlich, dass Internationalisierungsstrategien ganz klar auf dem Vormarsch sind. Genau hier liegt auch eine wichtige Chan-



ce für integrierte Standortdienstleister, der Know-How-Übertrag in deren internationalen Produktionsnetzwerken bietet immenses Optimierungspotential, das häufig noch nicht genutzt wird.

Fraglich ist auch, ob die Kernkompetenz von Standortdienstleistern in Zukunft in der physischen Erbringung von Standortdienstleistungen liegen wird oder ob sich Standortdienstleister zu Flächeneigentümern mit Management-Funktion entwickeln – also zum „Theaterdirektor“ der Dienstleistungserbringung werden.

Ein analoges Modell findet sich zum Beispiel bei Flughäfen wieder, die sich immer stärker auf die Funktion eines Flächenverwalters zurückziehen und nur noch Kernfunktionen anbieten. Die meisten der durch Standortdienstleister erbrachten Funktionen können heute durch Spezialisten bereitgestellt werden. So beschreibt die BASF, dass 98 Prozent der durch ihr weltweites Kompetenzzentrum Engineering & Maintenance erbrachten Leistungen kontrahierungsfähig sind.

Wichtig ist vor allem die Kombination von Kompetenz und Preis. Nur bei gleicher oder größerer Kompetenz und bei geringeren Kosten sollte eine Auslagerung angestrebt werden. Allerdings dürfen Aspekte wie Verfügbarkeit und Flexibilität nicht außer Acht gelassen werden. Gerade in der Krise hat sich gezeigt, dass sich Veränderun-

gen, die im eigenen Verantwortungsbereich liegen, schneller umsetzen lassen, als solche, bei denen zahlreiche Vertragsschnittstellen verändert und Investitionsprozesse in verschiedenen Dienstleistungsunternehmen durchlaufen werden müssen.

Von zentraler Bedeutung ist auch die Definition der optimalen Eigentümerstruktur für Standortdienstleister. So gehört beispielsweise die Investition in ein neues Kraftwerk eher zum Kerngeschäft eines Energieversorgungsunternehmens. Gerade die Investition in neue Energieformen oder CO₂-Speicher-Anlagen sind ein Kerntrend und haben höchste Priorität für die Standortentwicklung.

Ein Energieversorger verfügt hier über ausgezeichnete Synergien, zum Beispiel im Netzlastausgleich aber auch im Einkauf von Brennstoff, sei es Gas, Kohle oder Müll. Dies ist aber nicht zwangsläufig ein Argument dafür, dass der Standortdienstleister unabhängig sein sollte. Vielmehr spricht dies für die „Entkernung“ des Dienstleisters bei der physischen Leistungserbringung.

Ein integrierter Dienstleister kann an vielen internationalen Standorten jeweils einen Partner einsetzen, der durch lokale Synergien standortspezifische oder regionale Vorteile für die Leistungserbringung bietet. Alternativ sind auch Kooperationen denkbar, bei denen Energieversorgern durch den

Bau und Betrieb eines Kraftwerks an einem internationalen Standort des Chemieunternehmens der Markteintritt vereinfacht wird.

Integrierte Standortdienstleister werden vor allem dann erfolgreich sein, wenn es ihnen gelingt, neben einer kontinuierlichen Verbesserung ihrer operativen Exzellenz regionale und internationale Synergien zu nutzen sowie die jeweils besten Serviceanbieter nach Standorten zu kontrahieren.

Unabhängige Standortdienstleister hingegen, sollten ihre Chancen insbesondere an kleineren, gegebenenfalls von einer teilweisen Geschäftsverlagerung bedrohten Standorten suchen und dort neben ihren Investitionsmitteln und ihrem Know-how vor allem Konzepte für die Ansiedlung alternativer Volumina und die Positionierung des Standortes einbringen.

Die Autoren:



Ingo Schröter
Prinzipal
Chemie & Öl
bei A.T. Kearney



Dr. Tobias Lewe
Partner
Chemie & Öl
bei A.T. Kearney

