

Vom Industriepark zum Industriedienstleister

Erfolgsfaktoren für den Sprung in die Unabhängigkeit

Seit Jahren werden bei umfangreichen Outsourcingaktionen interne Services – von spezialisierten Querschnittsfunktionen wie der IT-Abteilung zu ganzen Standortbetreibern wie unlängst bei Bayer geschehen – aus großen Unternehmen und Konzernen ausgelagert. Doch der Sprung in die Unabhängigkeit fällt den Dienstleistern schwer und oft generieren sie noch nach Jahren 90 bis 95 % des Umsatzes mit dem Mutterkonzern. Warum werden selten neue Kunden gefunden? Wie kann ein Dienstleistungsunternehmen erfolgreich am Markt bestehen? Laut Arisma aus Köln, die sich mit dem Thema Dienstleistungsmanagement beschäftigt, entscheiden vier Faktoren darüber, ob sich aus einer ehemals internen Serviceabteilung ein innovativer Marktführer wie z. B. die Infraserv Höchst entwickelt.



eindeutiger Produktzuschnitt mit klar strukturierten Kosten und Preisen machen eine Steigerung des Produktergebnisses möglich.

Produktkostenkalkulierung

Wer die Werteflüsse in seinem Unternehmen genau kennt, kann Kosten verursachergemäß zuordnen. Dies ist die



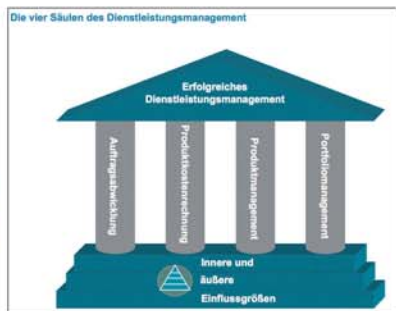
Ganzheitliche Ausrichtung auf Dienstleistungsmanagement (Grafik: Arisma)

Identifizieren nicht wertschöpfender Ressourcen können Kosteneffizienzen gehoben werden. Das setzt Ressourcen zur Umsatzsteigerung und für Investitionen frei.

Standardisierung der Abrechnungsprozesse

Die Rechnung für eine Leistung muss schon am Point-

Raum für direkt wertschöpfende Tätigkeiten wie die Leistungserbringung. Eine Steigerung der Wertschöpfung um 25 % durch Standardisierung der Abrechnungsprozesse und Eliminierung von Blind-



Die vier Säulen des erfolgreichen Dienstleistungsmanagement (Grafik: Arisma)

Marktfähigkeit und damit „Reifegrad“ eines Dienstleistungsunternehmens lassen sich laut Arisma an der Ausprägung der Erfolgsfaktoren Kundenorientierung, Produktkostenkalkulierung, Standardisierung der Abrechnungsprozesse und Klarheit der Produktstrategie ablesen – und steigern.

Kundenorientierung

Der Kunde muss immer im Fokus eines Dienstleistungsunternehmens stehen, da ein zufriedener Kunde der Garant für einen stabilen Umsatz ist. Entsprechend muss das angebotene Leistungsspektrum in kundenorientierte, attraktive Dienstleistungsprodukte gepackt werden und Transparenz in Preis und Leistung aufweisen. Klar definierte und deutlich kommunizierte Wettbewerbsvorteile sind nötig, um dem Abnehmer die Leistung schmackhaft zu machen. Ein

Voraussetzung für eine funktionierende Steuerung der Produkte, feste Kennzahlen für eine Steuerung des Produktergebnisses. Oft stecken etwa 20 % der Kosten in Leistungen, die nicht produktbezogen oder für die Leistungserbringung von Nöten sind. Durch das

of-sale, bei der Bestellung oder der Vertragsgestaltung, für den Kunden transparent gestaltet sein. Homogene und eindeutige Prozesse schaffen

Fehlleistungen ist möglich. Klare Verantwortlichkeiten und eindeutige Prozesse, die am Produkt verankert sind, nehmen der Auftragsabwick-

Klare Produktstrategie

Ein aktives Produktportfolienmanagement maximiert die Geschäftsergebnisse und er-

möglicht den besten Einsatz der vorhandenen Ressourcen. Der vorhandene Bestand sollte um die weniger ertragreichen und strategisch unbedeutenden Produkte bereinigt werden, der Portfolio auf aktuelle und zukünftige Kundenwünsche ausgerichtet werden. Interne Steuerungsgrößen sowie Markt- und Wettbewerbskennzahlen liefern dabei Entscheidungsgrundlagen für Produktmodifikationen, Portfoliobereinigung und Innovationen.

Das Fundament für den Erfolg

Der Erfolg eines Unternehmens kann jedoch nur ausgebaut werden, wenn interne Einflussgrößen ein solides Fundament liefern. Zu diesen Basisfaktoren gehören z. B. (Unternehmens-) Führung, Struktur der Organisation und sowie Ressourcen wie Mitarbeiter und IT (Infrastruktur und Software). Fragen wie: „Wo soll das Unternehmen in fünf Jahren stehen?“ „Welche Märkte möchte ich bedienen und wer sind meine Kunden?“ „Wie entwickeln sich Umsatz und Ertrag?“ „Welche Steuerungsinstrumente kann ich benutzen, um meine Ziele auch wirklich zu erreichen?“ müssen unter Einbeziehung der vorhandenen Strukturen beantwortet werden. Ist man sich über das Ziel im Klaren, müssen diese auf die neuen Gegebenheiten ausgerichtet werden. Eine Marketing und Sales Organisation

muss entstehen und die erforderlichen Rollen und Stellen aufgebaut werden, damit die notwendigen (Vertriebs- und Abrechnungs-) Prozesse sauber durchlaufen werden können. Zudem müssen Verantwortlichkeiten definiert werden. An den Schnittstellen muss für einen konfliktfreien und reibungslosen Übergang gesorgt werden. Von großer Bedeutung sind die Qualifikation und die Erfahrung des Personals in betriebswirtschaftlichen Themen und speziell im Marketing und Vertrieb. Nötige Kompetenzen müssen durch Schulungsmaßnahmen oder neue Mitarbeiter erworben werden. Außerdem muss die vorhandene Infrastruktur in der Lage sein, die neuen Prozesse abzubilden und die entsprechenden Informationen in der gewünschten Ausprägung zur Verfügung zu stellen.

Jeder Dienstleister muss entscheiden wie konsequent und wie weit er diesen Weg gehen möchte. Legt man sein aktuelles Unternehmensprofil zugrunde, ergibt sich daraus recht eindeutig das Lastenheft, das auf dem Weg zum „innovativen Marktführer“ abgearbeitet werden muss.

Kontakt:
 Benjamin Fröhling
 Arisma GmbH, Köln
 Tel.: 0221/709098-72
 Fax: 0221/709098-73
 b.froehling@arisma.de
 www.arisma.de



Analytik Service

... wenn Sie es genau wissen wollen!

- Elementanalytik
- Oberflächenanalytik
- Polymere, Werkstoffe & Coatings
- Spektroskopie/ Chromatographie
- Pharmaprfung/-analytik
- Prozessanalytentechnik

Besuchen Sie uns vom 25. - 28. April auf der Analytica 2006 in München Halle A1, Stand A1.415

Infraserv GmbH & Co. Knapsack KG
 Chemiapark Knapsack
 Industriestraße
 50354 Hürth

Dr. Nicole Mauser
 Telefon: 0611 962-6165
 info-analytik
 @infraserv-knapsack.de

www.infraserv-knapsack.de

Teure Energie vertreibt die Chemie



Prof. Dr. Horst-Dieter Schüddemage, Vorstandsvorsitzender VCI NRW und Fachvereinigung Chemieparks/ Chemiestandorte im VCI

Die Attraktivität der deutschen Chemiestandorte ergibt sich aus der Summe vieler Rahmenbedingungen. Ganz besonders wichtig für die Wertschöpfung sind die Bedingungen, zu denen Energien, insbesondere Strom und Dampf, angeboten werden. Energie ist das derzeit beherrschende Thema der Chemiestandorte.

Der rasante Anstieg der Energiepreise trifft vielerorts in das Herz erfolgreicher Produktverbände. Die Herstellung des chemischen Elements Chlor, welches direkt oder indirekt für fast alle Chemieprodukte benötigt wird, ist in Deutschland gefährdet. Die noch energieintensivere Herstellung des elementaren Phosphors hat den Weg ins europäische Ausland bereits vor 25 Jahren als Folge der ersten Energiekrise gewählt. So entstehen Inno-

viationsbrücken: Herzinfarkte in den für Deutschland besonders wichtigen High-Chem-Wertschöpfungsketten.

Eine auf mittelfristige Ertragsperspektiven ausgerichtete Orientierung der Wirtschaft auf das Kerngeschäft hat dieses Problem deutlich verschärft. Den Energieerzeugern ist das Leitbild der Kundenzufriedenheit verloren gegangen. Wir sind im Begriff, in die Energiefalle zu laufen. Zum Schaden auch der Energieerzeuger, die durch eigenes Zutun wichtige Märkte und Kunden für ihre Produkte verlieren.

Der Gesetzgeber beschleunigt diesen verhängnisvollen Weg mit einer falschen Steuer- und Abgabepolitik. Das Oligopol der Energieerzeuger in Deutschland nimmt die opportunistischen Chancen einer Hochpreispolitik an der fehlgesteuerten Stromborse wahr, ohne Beachtung struktureller Nachhaltigkeit.

Die Forderung nach branchenspezifischer Preissenkung ist zu einfach und nicht zielführend. Nachhaltige Strategie- und Strukturkonzepte für die Wertschöpfungskette „Erzeugung – Verbrauch“ sind für die großen Energieverbraucher, wie die Chemie nicht ersichtlich.

Die derzeit an prominenten Chemiestandorten zu beobachtende Flucht aus der Energiefalle durch Eigenzeugung mit lokal isolierten Kraftwerken ist zwar hier und da erfolgreich, aber strategisch der falsche Weg in einer kern-

geschäftsorientierten, globalen Wirtschaft.

Über Industriepolitik muss in Deutschland – ähnlich wie in anderen europäischen Ländern – ein öffentlicher Dialog mit dem Ziel einer strukturell nachhaltigen Energiepolitik in Gang gebracht und moderiert werden. Der Chemie muss durch einen sicheren Energiebezug zu wettbewerbsfähigen Preisen Chancengleichheit in Europa ermöglicht werden. Angesichts der Bedeutung für die Volkswirtschaft gehört dazu auch die kritisch konstruktive Begleitung durch Politiker und Medien.

Ein fairer Eigentumszugang zu virtuellen Kraftwerks-scheiben, verbunden mit Netzanteilen, ohne die preistreibenden Steuer- und Abgabenschnittstellen, und ohne die Windfallprofiteure aus CO₂-Zertifikaten könnte ein strukturell nachhaltiger Weg sein. Die Bildung von Bedarfsclustern aus mehreren Chemiestandorten wäre wünschenswert.

Den Energieunternehmen als Technologieeigner mit Zugang zu deutschen Energieerzeugern kommt in diesem Dialog eine besondere Verantwortung zu. Die Versorgungssicherheit muss in der Grundlast aus dem Energieerzeuger Atom, Kohle und Gas dargestellt werden. Der Gesetzgeber sollte Energiegesetze und Steuererlasse novellieren, so dass Wachstum und bezahlbare, nachhaltige Strukturen gesichert werden.

Die unsichtbare Revolution

Am Beginn jeder Revolution steht das Umdenken. Am Ende das Nuon Industriepark Management – die konsequente Optimierung der Energieversorgung und der Infrastruktur industrieller Standorte. Profitieren auch Sie davon. www.nuon.de

Energie mit Ideen **NUON**

Ihr Standort Partner

- Der Industriepark Gersthofen liegt mitten im Herzen Bayerns in der Wachstumsregion Augsburg.
- Die dort angesiedelten zwölf Unternehmen mit insgesamt mehr als 1.000 Beschäftigten profitieren von dem außergewöhnlichen Dienstleistungsangebot.
- Suchen auch Sie einen neuen Standort? Ihre Ansiedlung kann sehr schnell realisiert werden, denn die komplette Infrastruktur für Ihr Unternehmen besteht bereits.



www.industriepark-gersthofen.de

Industriepark Gersthofen
 Service GmbH & Co. KG
 Ludwig-Hermann-Str. 100
 83468 Gersthofen

Telefon +49 821 479-2421
 Telefax +49 821 479-2895
 ips.info@clarant.com

IGS
 Industriepark & Dienstleistungen
 Partner GmbH & Co. KG