



Erfolgreich vermarkten

Serviceorientierung und Reifegrad von Industriedienstleistern

Seit der Gründung der ersten Chemieparksbetreibergesellschaften und mit Verstärkung der Auslagerung von produktionsnahen Dienstleistungen sind Industriedienstleistungen ein bedeutendes Thema in der Chemie. Spätestens mit der Ausprägung der ersten Multi-User Standorte sind infrastruktur- und produktionsnahe Dienstleistungen in der Chemie- und Pharmaindustrie als externe Dienstleistungen etabliert.

Entsprechend der Nachfrage der produzierenden Unternehmen haben sich Anzahl und Vielfalt der Dienstleistungsunternehmen in Chemie- und Industrieparks entwickelt. Fast so vielfältig sind die Ausprägungen und Modelle der einzelnen Dienstleistungsunternehmen. So gibt es Servicegesellschaften, die ihren Ursprung in einem produzierenden Unternehmen der Chemieindustrie haben und bis heute, zum Beispiel als Tochterunternehmen, auch noch dort verankert sind. Auf der anderen Seite gibt es Servicegesellschaften, die gesellschaftsrechtlich nicht mit ihren Auftraggebern verbunden sind. Sei es weil sie als Dienstleister von außen in die Chemieparks hineinge-

wachsen sind oder weil sie als Servicegesellschaften von einem externen Investoren übernommen worden sind. Des Weiteren kann zwischen Industriedienstleistern mit und ohne eigenen Standort unterschieden werden. Bei einer Differenzierung nach ihrem Angebotsportfolio ergeben sich sechs wesentliche Modelle:

- Die reinen Standort- und Infrastrukturbetreiber ohne Fokus auf technische Dienstleistungen;
- die Standortbetreiber, die neben den Standort- und Infrastrukturdienstleistungen auch technische Dienste anbieten können;
- die „Vollsortimenter“, d.h. die Standort- und Infrastrukturdienst-

leister die darüber hinaus auch über Engineering-Kompetenzen verfügen;

- die technischen Dienstleister;
- die Logistikdienstleister sowie
- die sonstigen auf nur wenige Gewerke spezialisierte Dienstleister wie z.B. IT-Dienstleister, Sicherheitsfirmen, mitarbeiterbezogene Dienstleistungen.

So ergeben sich allein aus der Unterscheidung nach den drei Kriterien „Eigentümer, Standort und Leistungsportfolio“ nahezu unzählige Varianten. Doch so unterschiedlich die Ausprägungen und Modelle sein mögen, eines haben sie alle gemeinsam. Sie müssen den Reifegrad ihrer Organi-



Abb. 1: Erfolgsfaktoren der Serviceorientierung

sation stetig weiterentwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Der Reifegrad einer Dienstleistungsorganisation bemisst sich an der Ausprägung der Serviceorientierung der gesamten Organisation. Was vielleicht trivial klingt ist oft ein schwieriger und langwieriger Prozess, insbesondere bei Organisationen, die aus einem produktionsnahen Umfeld entstanden sind.

Serviceorientierung bedeutet im Einzelnen:

- kundenorientierte Dienstleistungsangebote zu entwickeln;
- ein hohes (messbares) Qualitätsniveau aller Prozesse und Ergebnisse zu erreichen und vor allem reproduzieren zu können. Zudem muss die Qualität laufend gesteigert werden;
- eine zeit- und kosteneffiziente Leistungserbringung sicher zu stellen, d.h. wirtschaftlich zu arbeiten;
- seine Leistungen erfolgreich zu vermarkten, um ertragssichernde Preise zu erzielen, seine eigenen Kapazitäten auszulasten und zu wachsen;
- durch (Service-) Innovationen den Kundennutzen seiner Leistungen kontinuierlich zu verbessern.

Um die Serviceorientierung zu verbessern, muss in einer Organisation auf allen Ebenen und in allen Disziplinen an definierten Erfolgsfaktoren gearbeitet werden. Dabei werden die Erfolgsfaktoren zwischen so genannten Management Faktoren, externen Faktoren und operativen Faktoren unterschieden (vgl. auch Abb. 1: Erfolgsfaktoren der Serviceorientierung).

Management Faktoren

Management Faktoren sind die Vision der Organisation (oder die externen Vorgaben der Muttergesellschaft), die daraus abgeleitete Strategie sowie die zur Umsetzung notwendige Planung, Steuerung und Führung der Organisation. Das heißt die Management Faktoren beschreiben die Ziele und die Richtung, in die sich die Organisation entwickeln soll.

Externe Faktoren

Die externen Faktoren sind durch die Organisation nur schwer direkt beeinflussbar. Dennoch spielen sie eine bedeutende Rolle, weil sie das Umfeld beschreiben, in dem sich die Organisation bewegt. Das Umfeld gibt durch Markt und Wettbewerb viele Rahmenbedingungen und einen gewissen Handlungsspielraum bereits vor. Die Kunden und die Gesellschaft beurteilen die Wahrnehmung der Organisation nach außen. Sie sind ein ent-

scheidender Faktor, den Erfolg zu bewerten. Partner und (externe) Ressourcen unterstützen dabei, die definierten Ziele und Strategien umzusetzen.

Operative Faktoren

Die Operativen Faktoren spiegeln die eigentliche Dienstleistungserbringung wider. Die Mitarbeiter der Organisation führen definierte Unternehmensabläufe (Prozesse) durch, die u.U. durch IT-Systeme gestützt sind, um Services zu erbringen. Je komplexer die Produkte und Services sind, desto qualifizierter müssen die Mitarbeiter sein. Oder anders gesagt, je standardisierter die Prozesse und die systemische Unterstützung sind, desto größer ist die Entlastung der Mitarbeiter und desto höher ist die Qualität der Ergebnisse.

Jeder Erfolgsfaktor lässt sich messen und individuell bewerten. So entsteht ein individuelles Reifegradprofil, das Stärken der Organisation,

aber auch Entwicklungsbedarfe in Bezug auf die Serviceorientierung des Dienstleisters zeigt (vgl. Abb. 1).

Ziel ist es, das Reifegradprofil stetig weiterzuentwickeln, indem gezielt an defizitären Faktoren gearbeitet wird. Eine Studie des Georgia Institute of Technology zeigt, dass Unternehmen, die nach einem solchen Modell vorgehen, im Gegensatz zu einer Vergleichsgruppe betriebswirtschaftlich erfolgreicher waren. Dies äußerte sich über eine Vergleichszeitraum von fünf Jahren unter anderem in einem etwa 40% höheren Umsatzwachstum und einem um etwa 50% höherem Wachstum der Betriebsergebnisse.

Jedes Unternehmen, unabhängig vom Dienstleistungsmodell, muss ein Managementsystem aufbauen, wenn es steuern und seinen Erfolg messen können möchte. Das Reifegradmodell ist ein praktisches Werkzeug, weil es konkret hilft, Lösungen zu entwickeln und Verbesserungen transparent zu machen. Das Reifegradmodell setzt auf Selbstüberprüfung und kontinuierliche Verbesserung im Gegensatz zur Fremdüberprüfung durch einen Zertifizierer und Erreichung festgelegter Werte, wie es bei vielen Managementnormen üblich ist. Das Reifegradmodell zeigt der Organisation konkret, wo sie auf ihrem Weg der Serviceorientierung steht und wo es noch Verbesserungspotentiale gibt.

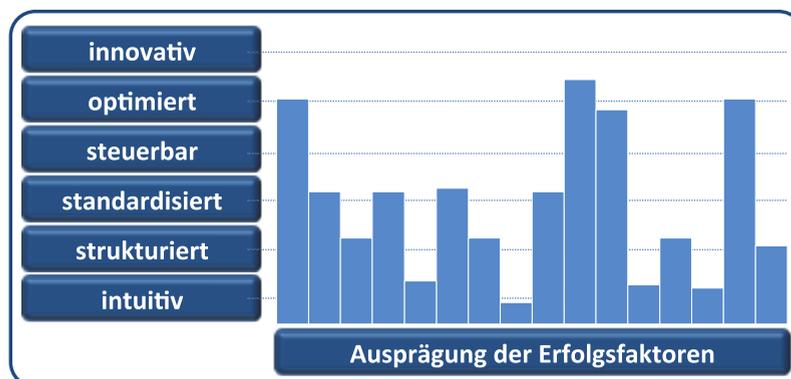


Abb. 2: Mögliches Reifegradprofil einer Dienstleistungsorganisation

Kontakt:
Benjamin Fröhling
SXCON Managementberatung, Bonn
Tel.: +49 228 286 288 820
b.froehling@sxcon.de
www.sxcon.de