



Zukunftskonzepte von Chemieparks

INDISTA 2009 - Kongress für industrielle Services

Bensberg, 01. Oktober 2009



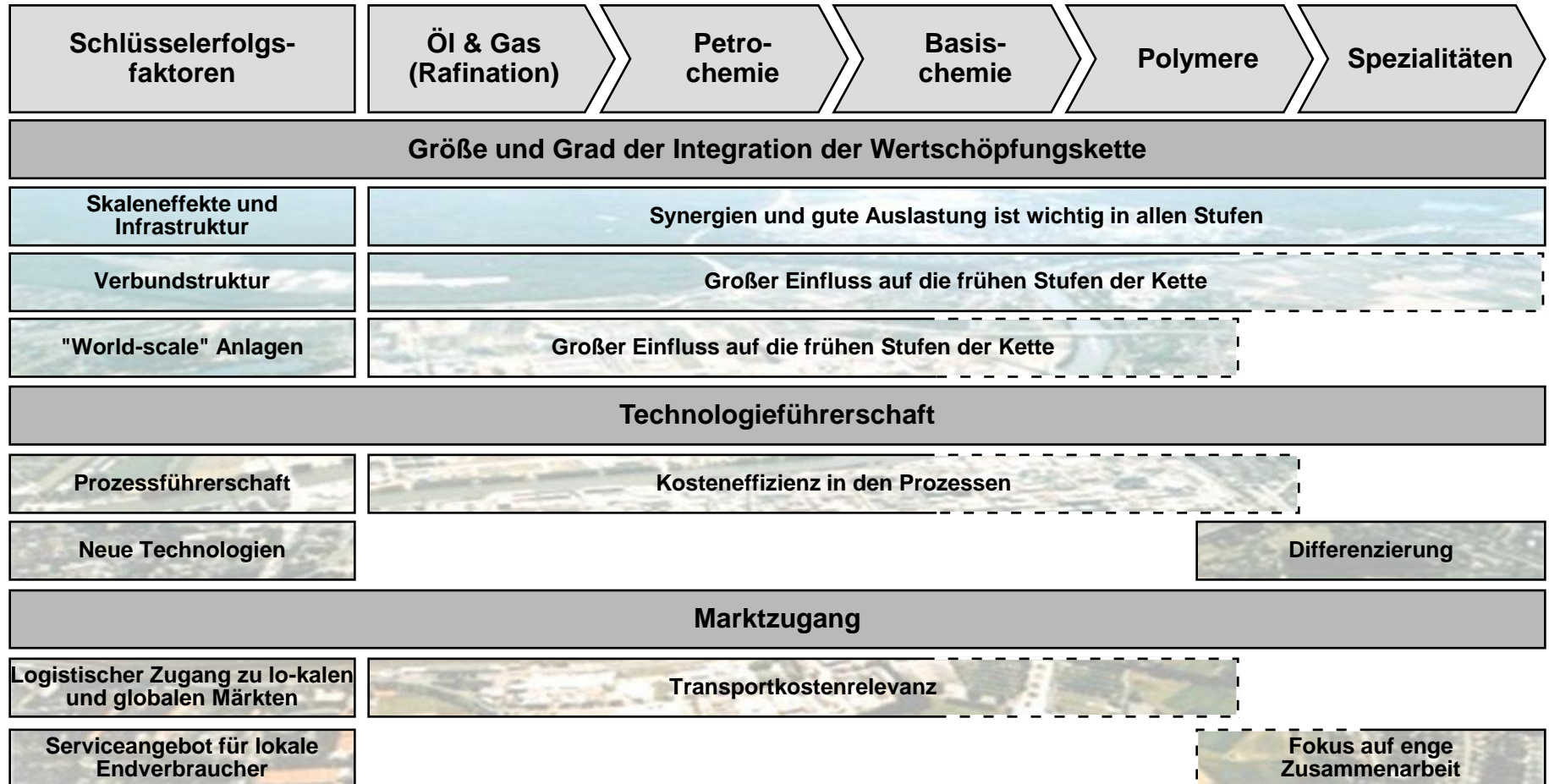
Dieses Dokument ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch bestimmt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung – auch auszugsweise – zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung von A.T. Kearney gestattet.

Die hier zusammengefassten Texte und Grafiken wurden von A.T. Kearney im Rahmen einer Präsentation eingesetzt; sie stellen keine vollständige Dokumentation der Veranstaltung dar.

Chemieparcs im Wandel

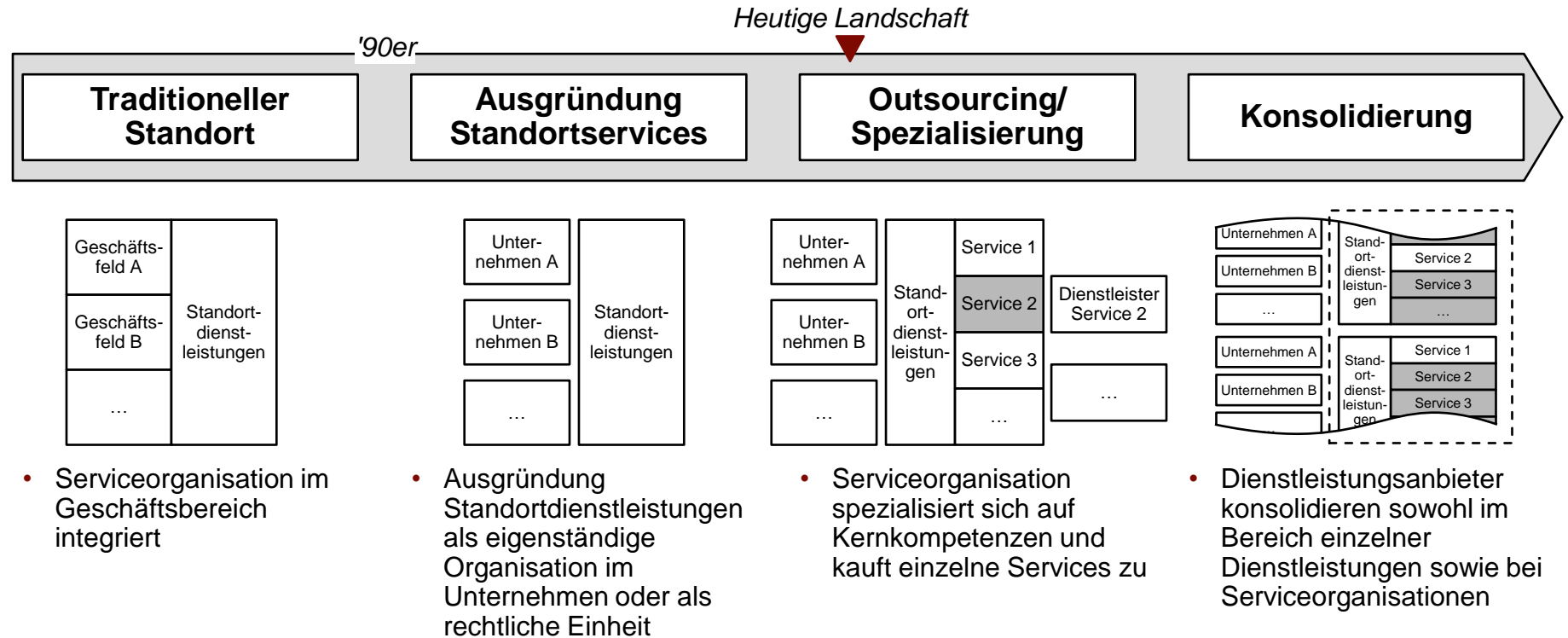
Im globalen Wettbewerb müssen Chemieparks wichtige Erfolgsfaktoren adressieren

Erfolgsfaktoren für Chemiestandorte



Strukturen der Chemiestandorte in Deutschland haben sich verändert – mit starken Auswirkung auf Standortservices

Entwicklung Standortservices



Beispiele

■ Vergabe an Dritte

Eine aktuelle A.T. Kearney Studie analysiert Entwicklungen in der Betreiberlandschaft für Chemiestandorte

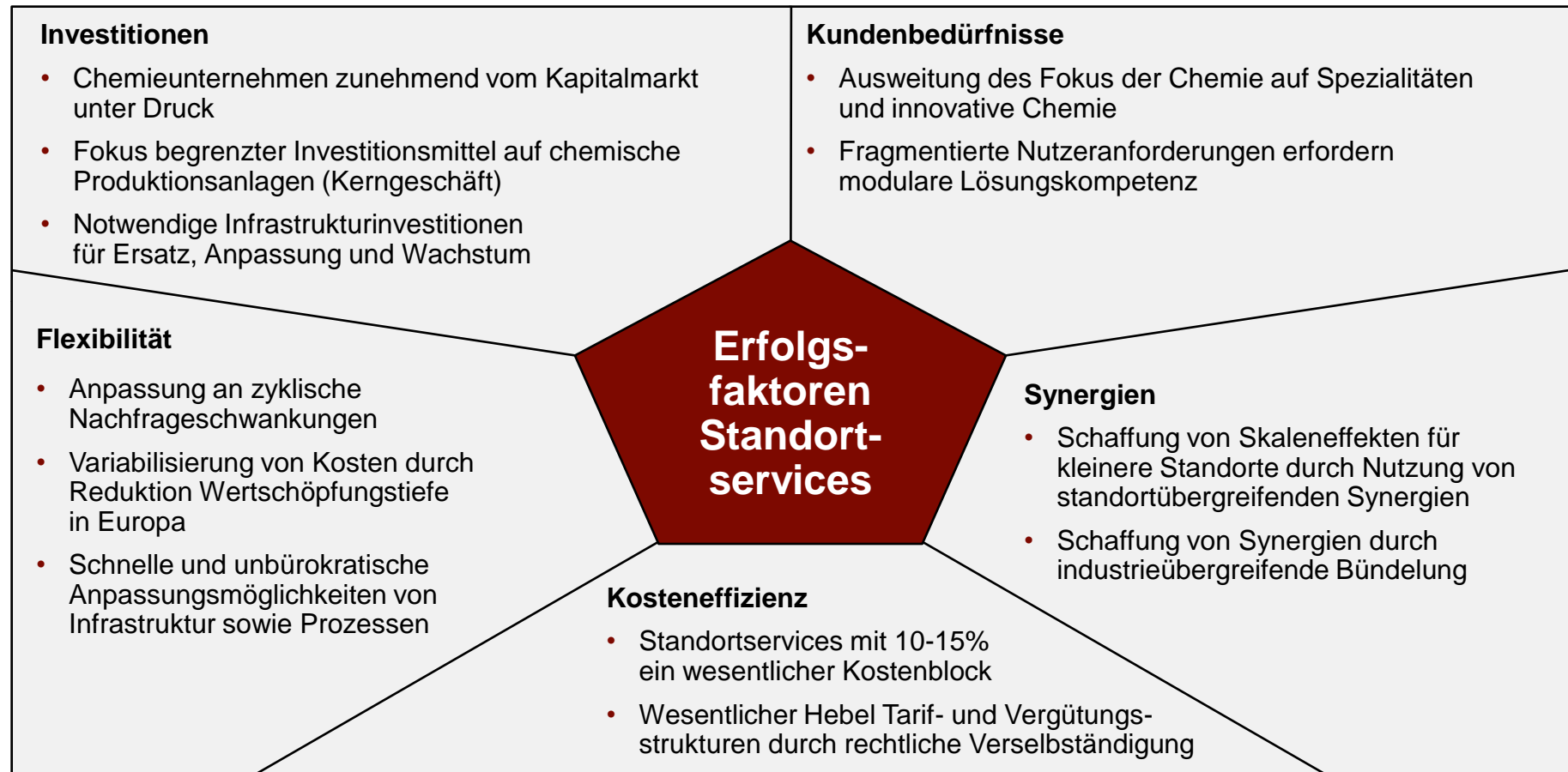
Studienüberblick

Zielsetzungen	Inhalte	Teilnehmer
<ul style="list-style-type: none">• Aufnahme Erwartungen an zukünftige Betreiber von Chemiestandorten in Europa• Ableitung Handlungsbedarfe zur langfristigen Stärkung der Wettbewerbsposition• Detaillierte Analyse von relevanten Marktsegmenten wie Ver-/Entsorgung, Technik und Logistik	<ul style="list-style-type: none">• Analyse Trends und Entwicklungen europäische Chemieparklandschaft• Einblicke in klassische Standortbetreiber, neue Marktteilnehmer sowie Einzelleistungsanbieter• Analyse von erfolgreichen Strategien, Geschäfts-, und Führungsmodellen	<ul style="list-style-type: none">• Kontinuierliche Studie, zur Zeit 25 Teilnehmer (Basis Europa)• Klassische Dienstleister, neue Marktteilnehmer sowie Anbieter in einzelnen Segmenten• Gesprächspartner aus Geschäftsleitung/ Strategie-Bereichen

Kontinuierliche Studie – weitere 10 Teilnehmer werden gerade analysiert

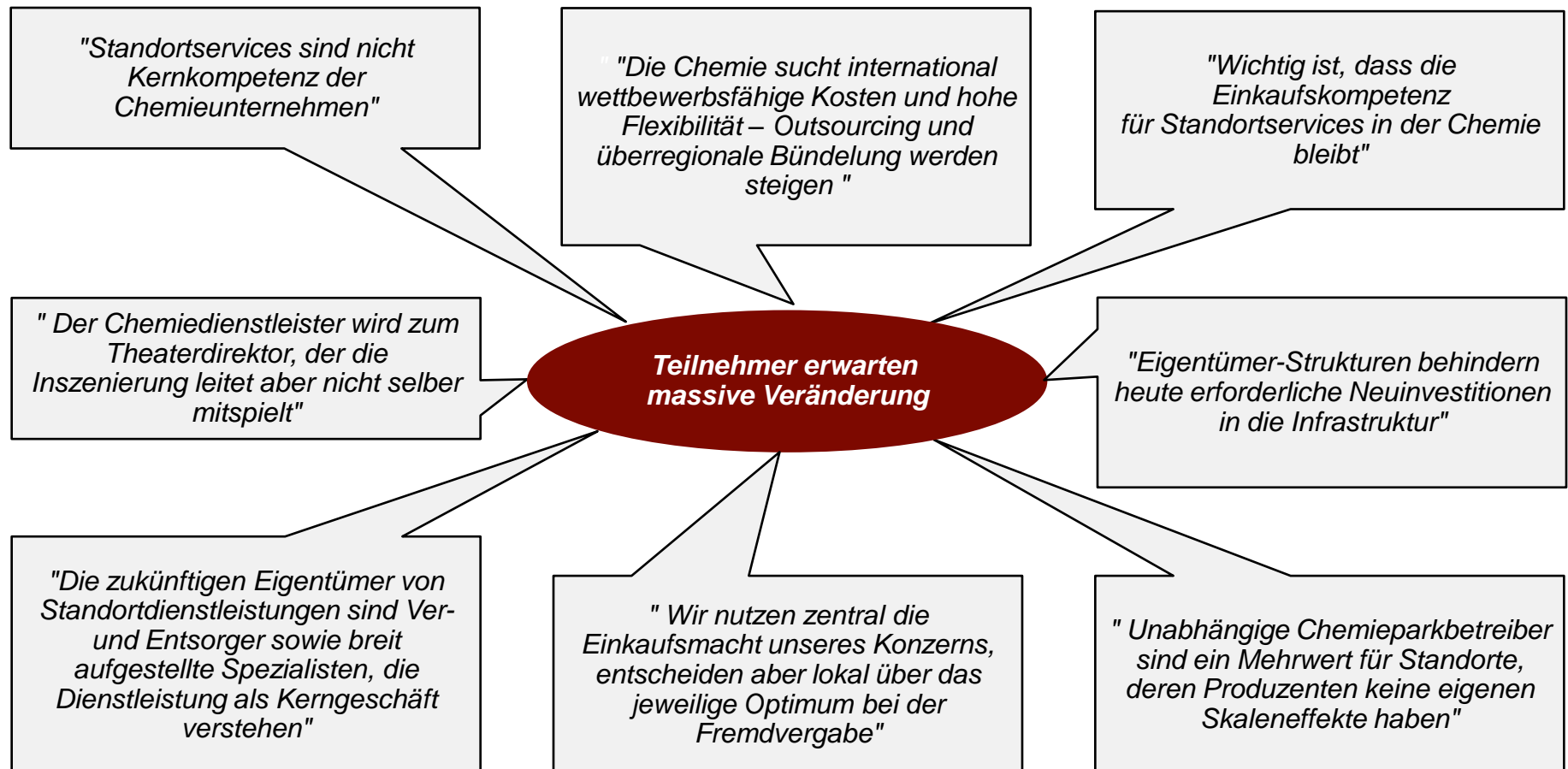
Eine Reihe von Faktoren treiben die Veränderung der Landschaft für Standortdienstleister in der Chemie

Erfolgsfaktoren für Standortdienstleister in der Chemie



Dies ist das Ergebnis der Studie – das richtige Geschäftsmodell wird zunehmend wichtiger!

Meinungen der Studienteilnehmer

Auszug







Marktteilnehmer verfolgen unterschiedliche Konzepte, ...

Heute bestehende Modell-Beispiele

Integrierte Services

Chemieparkbetreiber

Spezialisten

<p>BASF </p> <ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Verbundes (Service Center) • Hoher Eigennutzeranteil, kein externes Wachstum der Services • Selektives Outsourcing (z.B. Kraftwerk Ludwigshafen) • Wettbewerbsfähigkeit durch klare Produktdefinition und Marktpreise 	<p>InfraLeuna </p> <ul style="list-style-type: none"> • Standortvermarktung • Sicherstellen der Verfügbarkeit notwendiger Services am Standort • Starke "Entkernung" des Standortdienstleisters durch Outsourcing • Vermarktung des Chemieparks 	<p>ThyssenKrupp Xervon </p> <ul style="list-style-type: none"> • Wachstum als Gesamtanbieter von Services mit Schwerpunkt Technik (Profit Center) • Übernahme kleinerer Standorte in Komplettverantwortung • Suche nach neuem Eigentümer zur Stärkung der Wachstumsstrategie
<p>Currenta </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbau als Geschäftsfeld (Beginn) • Externes Geschäft vorbehaltlich geringer Investitionen bzw. vertretbarem Risiko für Eigentümer • Kraftwerksinvestitionen durch Unternehmen wie RWE mitfinanziert • Interne Kunden reduzieren Mengen 	<p>Infraserv Höchst </p> <ul style="list-style-type: none"> • Wachstum, auch in neuen Industrien wie z.B. BWM Logistik (Profit Center) • Organisation nach funktionalen Geschäftsfeldern (nach Phase des zentralen Vertriebs) • Etablieren neuer Eigentümerstrukturen – Service 	<p>Sembcorp </p> <ul style="list-style-type: none"> • Wachstum durch Übernahme von Utility Leistungen bis zu ganzen Standorten • Leistungsportfolio ergänzt von Instandhaltung bis Feuerwehr als Standort-Gesamtpakete

..., die Vielfalt an Geschäftsmodellen wird erhalten bleiben

Standortbetreibermodelle



Unterschiedliche Modelle haben Standort-spezifische Vorteile

In der Energieversorgung gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Geschäftsmodelle

Überblick Markt Versorgung (Strom, Dampf, Gas)

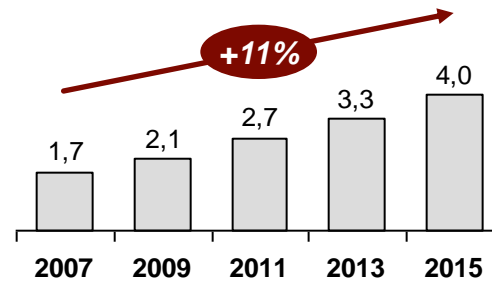
Auszug

Angebotslandschaft

- Große Anzahl an Marktteilnehmern von Energieversorgern (z.B. RWE, MVV) über Infrastrukturunternehmen (z.B. HOCHTIEF Energie) bis hin zu Energiedienstleistern (z.B. GETEC AG, Techem AG)
- Großteil der Energieversorger mit regionalem Fokus, bieten aber überregionale Projekte an
- Energieversorger in existierenden Industrieparks häufig mit Monopolstellung

Marktattraktivität

Gesamtmarkt Energieversorgung



- Wechsel von Anbietern in existierende Industrieparks schwierig
- Höchste Margen-Attraktivität bei Full-Service- und Energieliefercontracting
- Contracting-Modelle bringen langfristige Kundenbindung, aber auch längere Payback-Zeiten für Investitionen

Wesentliche Trends

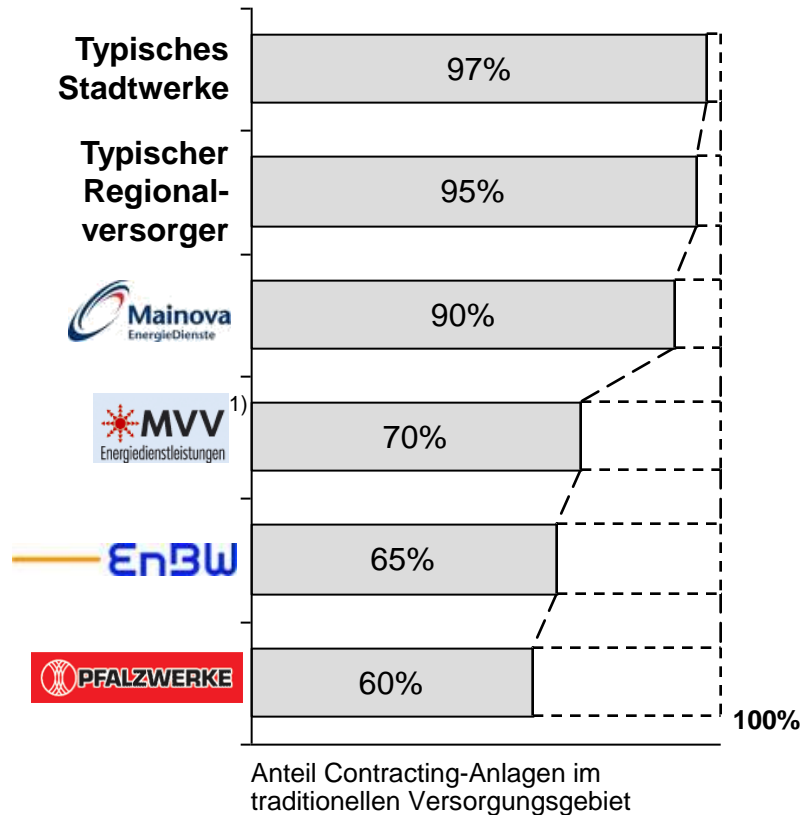
- Keine starken Konsolidierungstendenzen zu erkennen
- Zahl der Marktteilnehmer nimmt eher zu
- Regionaler Fokus wird mittelfristig erhalten bleiben
- Synergien aus überregionalem Auftritt begrenzt
- Service Provider Model fortgeschritten, Kunde kauft ganzheitliche Dienstleistung

Ein Großteil der Energieversorger hat einen regionalen Fokus, bietet aber überregionale Projekte an

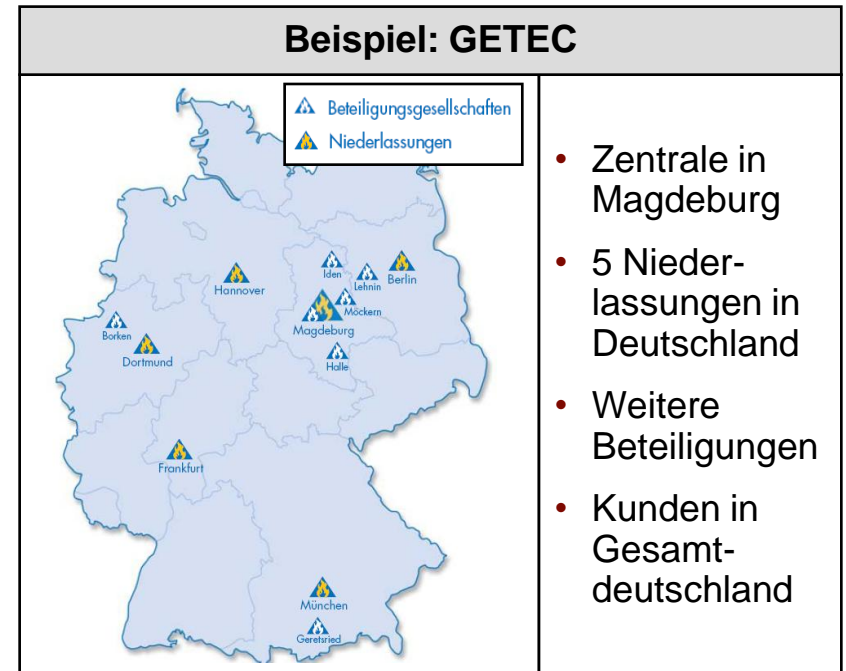
Versorger – Wettbewerb & Regionale Ausrichtung

Auszug

Energieversorger



Andere Wettbewerber



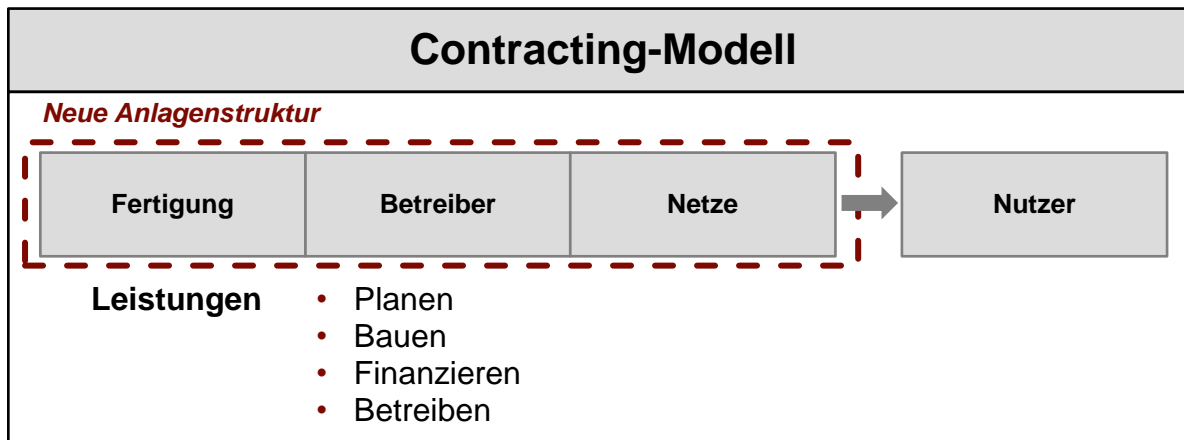
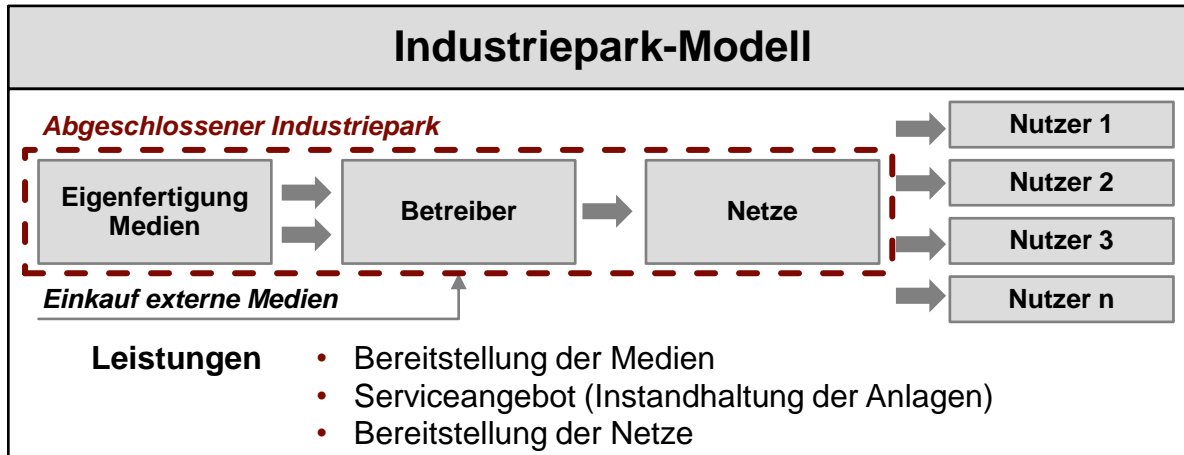
Andere Wettbewerber mit bundesweitem Marktauftritt

1) Inklusive Beteiligungen ; Quelle: Unternehmensinformationen, zum Teil geschätzte Werte

In Industrieparks häufig Quasi-Monopolstellungen; neue Anlagen heute häufig über Contracting Modelle

Dienstleistungsmodelle bei der Bereitstellung von Medien

Auszug



- Kommentare**
- Teilweise Monopolstellung des Betreibers (über langfristige Verträge)
 - Nutzer hat zur Abkopplung Möglichkeit der Eigenproduktion der Medien auf seinem Gelände
 - Kompletter Eigentumsübergang der Assets auf Betreiber (inkl. Produktionsanlagen) bisher nicht bekannt
 - Bindung von Nutzern durch langfristige Verträge (10-15 Jahre)
 - Selten Serviceangebot, klare Trennung der Verantwortlichkeiten

Aus der Studie ergeben sich eine Reihe von Kernthemen für Standortbetreiber in der Chemie

Kernthemen für Standortbetreiber in der Chemie

Klarheit Zukunftskonzept

- Klare Langfristperspektive für Standort(-netzwerk) in Punkto regionales Industrie-/Kundenportfolio
- Standortentwicklung im Sinne innovativer Zukunftskonzepte unter Berücksichtigung veränderter Anforderungen an (Spezialitäten-)Chemie

Richtiges Geschäftsmodell

- Klarheit bezüglich strategischer Investitionen (Ersatz, Anpassung, Wachstum) – Eigentümerstrukturen!
- Aktives Make-or-Buy zu Schaffung wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen, zur Variabilisierung von Kosten und zur Etablierung branchenkonkurrierender Tarife

Kosteneffizienz

- Schaffung von Skaleneffekten (im Mutterkonzern oder durch standortübergreifende Synergien)
- Vermeidung von Schnittstellen und Klarheit bezüglich der Leistungssteuerung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



**Dr. Tobias Lewe
Partner**

A.T. Kearney GmbH

**Kaistraße 16a
40221 Düsseldorf**

**Tel.: + 49 (211) 1377 2768
Mobile: + 49 (175) 2659 768**

tobias.lewe@atkearney.com



Zukunftskonzepte von Chemieparks

INDISTA 2009 - Kongress für industrielle Services

Bensberg, 01. Oktober 2009

