

## **Teil 1**

### **Industrieservice-Markt und Kundenanforderungen**



# 1

## **Industrieservice-Geschäftsmodelle in der chemisch-pharmazeutischen Industrie**

*Clara Hiemer, Prof. Dr. Carsten Suntrop und Dr. Thomas Wagner*

*CMC<sup>2</sup> GmbH*

### **Abstract**

In der Chemie- und Pharma-Industrie erstrecken sich die Industrieservices über ein breites Spektrum. Die Abgrenzung erfolgt aus Sicht des Kerngeschäftes von Chemie und Pharma. Jegliche industriellen Services, welche zur Durchführung der chemischen und pharmazeutischen Kernprozesse Forschung & Entwicklung, Beschaffung & Produktion und Vermarktung & Vertrieb notwendig sind, werden als Industrieservices definiert.

Zu den Industrieservices zählen im weiteren Sinne die Ver- und Entsorgungs-Services, die Asset Lifecycle Management-Services, die Logistik- und Infrastruktur-Services als auch alle Standortservices. Bei den Industrieservices wird nach Beratungs-, Planungs-, Steuerungs- und Ausführungs-Prozessen differenziert.

Zur Erbringung der Industrieservices stehen in der chemisch-pharmazeutischen Praxis verschiedene Geschäftsmodelle bereit, die sich aus Sicht der Industrieservices in der Anzahl der Kunden, dem In-/Outsourcing-Grad, der Expertise (Generalist vs. Spezialist) und der Fertigungstiefe unterscheiden. Auf die Ausprägungen und Besonderheiten der Geschäftsmodelle wird im nachfolgenden Buchkapitel eingegangen – so können sich Service-Unternehmen aus ihrer Perspektive einordnen und vergleichen. Die Chemie- und Pharma-Unternehmen können aus ihrer Perspektive die optimale Aufstellung von Kern- und Support-Prozessen wählen.

## **1.1 Einleitung**

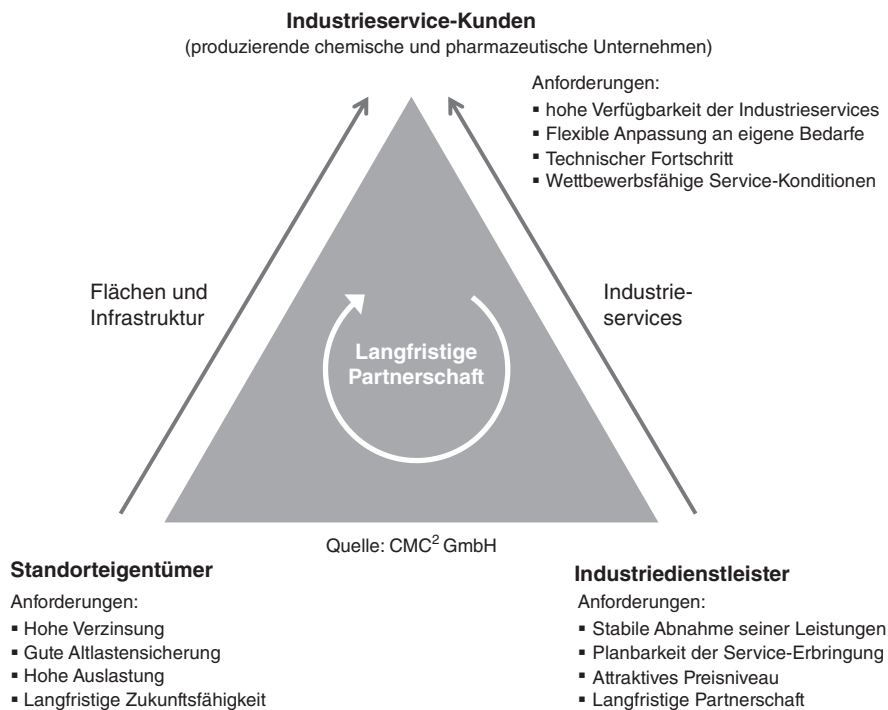
### **1.1.1 Perspektiven auf den Industrieservice-Markt in der Chemie und Pharma Industrie**

Die Bedeutung der Industrieservices für den Chemie- und Pharma-Markt ist existenziell. Die folgenden unterschiedlichen Perspektiven auf diesem

Industrieservice-Markt zeigen die Komplexität der teilweise heterogenen Anforderungen und Zielsysteme auf:

- **Die Industrieservice-Kunden** sind die produzierenden chemischen und pharmazeutischen Unternehmen. Die Aufgabe der Industrieservice-Kunden ist, neben dem Produzieren von chemischen und pharmazeutischen Produkten, die Forschung & Entwicklung, Marketing, Sales sowie die Verwaltung ihrer Unternehmenstätigkeiten. Ihre Interessen in Bezug auf Industrieservices liegen insbesondere in einer sehr hohen Verfügbarkeit der Services, in einem stabilen Umfeld, hohem technischem Fortschritt und wettbewerbsfähigen Industrieservice-Konditionen. Die Kunden wünschen sich maximale und aufwands-gerechte Flexibilität in der Abnahme der Industrieservices – auf der anderen Seite eine vertrauensvolle langfristige Zusammenarbeit mit der für die Chemie- und Pharma-Branche angemessenen Qualität, der Erfüllung der Sicherheits- und GMP-Anforderungen.
- **Der Industriedienstleister** erbringt Industrieservices (z. B. Ver-/Entsorgung, Logistik und Instandhaltung) für die Industrieservice-Kunden. Das Interesse der Industriedienstleister gilt einer stabilen Abnahme seiner Leistungen, also einer eher gleichbleibenden stetigen Nachfrage, dem Ermöglichen eines attraktiven Preisniveaus und einer langfristigen Partnerschaft. Diese langfristige vertrauensvolle Zusammenarbeit benötigen die Industriedienstleister als Fundament für umfangreiche Investitionen in Assets und Equipment, welche häufig von wenigen Kunden genutzt werden können. Die Dienstleister haben die Anforderung, ausreichend angemessen qualifiziertes, analoges und digitales Personal und Know How einsetzen zu können.
- **Der Standorteigentümer:** Chemie und Pharma produzieren in der Regel auf abgegrenzten, nicht frei zugänglichen Flächen, an sogenannten Chemie- und Pharma-Standorten oder in Chemie- und Pharma-Parks oder auf dem eigenen Werksgelände. Der Standorteigentümer, also der Eigentümer der Flächen und Infrastruktur des Standortes, an dem ein chemisches oder pharmazeutisches Unternehmen produziert, kann identisch mit dem produzierenden Unternehmen sein. Es kann sich jedoch auch um einen externen Standorteigentümer handeln, der den produzierenden Unternehmen die Flächen und Infrastruktur zur Verfügung stellt. In beiden Varianten sollte die Standorteigentümer-Perspektive separat betrachtet werden. Die Aufgabe des Standorteigentümers ist die Finanzierung und Entwicklung des Eigentums des Standortes (i. d. R. Flächen, Straßen und Rohrbrücken). Sein Interesse gilt einer hohen Verzinsung, guter Altlastensicherung, hoher Auslastung seiner Flächen und einer langfristigen Standortattraktivität. Die Attraktivität und damit langfristige Zukunftsfähigkeit der angesiedelten Unternehmen und auch Dienstleister ist entscheidend für die strategische Perspektive des Eigentümers.

Diese drei Perspektiven auf die Industrieservices im Chemie- und Pharma-Markt werden in Abb. 1.1 visualisiert. Das Ziel dieser Zusammenarbeit zwischen den (meistens) drei Perspektiven ist eine langfristige Partnerschaft.



**Abb. 1.1** Perspektiven auf die Industrieservices im Chemie- und Pharma-Markt  
(Quelle: eigene Darstellung).

### 1.1.2 Herausforderungen des Chemie- und Pharma-Marktes

Der deutsche Chemie- und Pharma-Markt steht vor sehr großen Herausforderungen:

Die Jahre Ende 2022 bis Anfang 2025 sind für die chemisch-pharmazeutische Industrie die herausforderndsten seit der Wirtschaftskrise 2010 – für die energieintensive Chemie ist die Situation weitaus kritischer als es für die Pharma-Industrie derzeit der Fall ist. Die globale wirtschaftliche Lage und der internationale Wettbewerb von Chemie und Pharma sind sehr angespannt. „Das Vertrauen unserer innovativen Industrie in das Potenzial des Standorts ist groß. Deutschland hat die riesige Chance, zu einem Zentrum für grüne Zukunftstechnologien zu werden. Doch die Zuversicht schwindet, dass das industrielle Geschäftsmodell Deutschlands dem globalen Wettbewerb dauerhaft standhalten kann. Die strukturellen Defizite hängen wie Blei an unseren Füßen. Deshalb fordern wir den industriepolitischen Aufbruch, der mit aller Kraft durchgesetzt werden muss.“[2]. Produktion und Absatz befinden sich immer noch deutlich unter dem Niveau von 2021 und die Produktionskapazitäten sind seit zehn Quartalen nicht voll ausgelastet. Die hohen Produktionskosten können zudem nicht vollständig an die Kunden weitergegeben werden (vgl. [3]).

Dies führt dazu, dass die Margen kleiner werden und noch genauer geprüft werden muss, in was ein Chemie-/Pharmaunternehmen investieren kann. Dabei

werden produzierende Chemie- und Pharma-Unternehmen in aller Regel Investitionen in ihr Kerngeschäft – also in Forschung und Entwicklung sowie in die Produktion – bevorzugen. Investitionen in ihre Support-Prozesse, wie u. a. in ihre Industriedienstleistungen werden sie dabei eher zurückstellen – insbesondere hohe Investitionen in Infrastrukturen und Know-How-Entwicklung, die für die Erbringung von Industriedienstleistungen erfolgskritisch sind. Zudem werden alle Kosten, eben auch die Kosten für Supportprozesse auf den kritischen Prüfstand gestellt. Dies führt zu einem erhöhten Druck auf die Preisverhandlungen mit Industrieservice-Anbietern und einem Überdenken heutiger Partnerschaften und Servicemodelle.

Die chemisch-pharmazeutische Industrie wird in Deutschland eine strukturelle Veränderung durchlaufen. Die Abnehmerbranchen der chemischen Industrie wie die Automobilbranche, Elektronik oder Consumables straucheln im internationalen Wettbewerb. Die seit Jahrzehnten einfache Strategie „Flucht in die Spezialitäten“ scheint nicht mehr aufzugehen. Andere Chemie-Nationen sind ebenso in der Lage spezielle und innovative Chemieprodukte zu entwickeln und zu produzieren. Die Wettbewerbsfähigkeit der Basischemikalien war immer schon sehr kritisch aufgrund der fehlenden direkten Zugänge zu den wichtigsten Rohstoffen Erdöl und Erdgas. Die Lohnkosten sind bei weniger personalintensiven Chemieproduktionen wie im Petro- und Basischemikalien-Bereich nicht der absolut entscheidende Faktor – jedoch sind auch hier massive Abweichungen zum internationalen Wettbewerb entscheidend, wenn wettbewerbsfähige Preise das ausschlaggebende Argument im internationalen Wettbewerb sind. Bisher konnten die Kosten über die Wertschöpfungskette in attraktive Endprodukte weitergegeben werden. Dies wird unmöglich und global agierende, mittelständische und große Unternehmen vergleichen sehr genau die Herstellkosten an verschiedenen Produktionsstandorten auf der Welt. Die Pharmaindustrie hat nach Corona und durch die aktuellen Bemühungen der Bundesregierung sowie die vorliegende Pharma-Strategie wieder an Dynamik gewonnen. Die Pharma-Strategie beinhaltet unbürokratischere Zulassungen für Arzneimittel-Prüfungen, leichteren Zugang zu Gesundheitsdaten für die Forschung und Anreize zur Etablierung von Produktionsstätten in Deutschland. Lieferkettenunterbrechungen und das Risiko von Versorgungsgaps sollen für Deutschland vermieden werden.

Derzeit entscheiden sich jedoch leider einige der Chemie-Unternehmen dafür, ihre Investitionen im Ausland zu tätigen. Die Produktion von wettbewerbsfähiger energieintensiver Chemie ist in Deutschland kaum möglich. Dies wird zu einer weiteren Regionalisierung von Angebot und Nachfrage in der chemisch-pharmazeutischen Industrie führen. In Bezug auf defossilisierte Lieferketten und nachhaltige Chemie- und Pharma-Produkte sicherlich eine zielführende Entscheidung – ohne starken Export wird die deutsche chemische Industrie jedoch einen massiven Dip von 15–25 % in den nächsten 10 Jahren erleiden. Eine Deindustrialisierung der deutschen chemisch-pharmazeutischen Industrie wird hier nicht als These verfolgt. Der Druck auf die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit

wird jedoch um Faktoren höher werden, als es bisher in den Unternehmen gelebte Praxis ist. Die Flucht in eine nachhaltige und zirkuläre chemische Industrie ist dabei sicherlich der richtige Weg – aber auch diesen Weg muss sich eine Nation leisten können, bis weltweit ähnliche Rahmenbedingungen als zukunftsfähig anerkannt werden.

Auf dieser Basis verändern sich die Strukturen der Industrieservice-Kunden. Viele Chemie- und Pharma-Unternehmen spezialisieren sich zunehmend und es kommt zu einer Aufspaltung von Unternehmen – Geschäftsbereiche, die weniger profitabel sind und zu wenige Synergien mit den anderen Geschäftsbereichen haben, werden abgegeben. Gleichzeitig findet eine Konsolidierung von ähnlichen Unternehmensaktivitäten standortübergreifend und teilweise auch international statt. Dies lässt sich insbesondere an der Anzahl der Transaktionen im Chemiegeschäft in den Jahren 2019 bis 2023 ablesen. In diesem Zeitraum wurden jährlich zwischen 91 und 126 Transaktionen in der deutschen Chemieindustrie getätigt (vgl. [1]).

Der Anteil eigener Geschäfte und Betriebe sinkt in der Folge an vielen Standorten. Chemie- und Pharma-Unternehmen, die bislang ihre Industriedienstleistungen in Gänze oder zumindest in großen Teilen selbst erbracht haben, müssen sich bei dieser Entwicklung zunehmend die Frage stellen, inwieweit dies bei der veränderten Marktstruktur profitabel und effizient ist. Es wird ein Sterben unattraktiver Werke, Chemie- und Pharma-Standorte in Deutschland geben – diese Konsolidierung führt zu einer höheren Dynamik in der Entwicklung von wettbewerbsfähigen Standortstrukturen und Industrieservices. Die Gesamtanzahl der Chemie- und Pharma-Standorte in Europa verringert sich. Dabei bleiben insbesondere Multi-User-Verbundstandorte sowie kleinere Single-User-Werke bestehen. An unattraktiven Standorten werden Produktionsanlagen am Ende des Lebenszyklus nicht mehr erneuert und es erfolgen keine Investitionen mehr in die Entwicklung. Der Verkauf und die Umnutzung von Chemiestandorten werden folglich notwendig.

Das Aufsplitten der Kundenstruktur und teilweise der Eigentümerstruktur an den Chemie- und Pharmastandorten hat direkte Implikationen auf die Industrieservices, die an den Standorten benötigt werden. Neue Service-Modelle entstehen bei den an den Standorten etablierten Dienstleistern, gleichzeitig werden die Chemie- und Pharma-Standorte für immer neue Industrieservice-Unternehmen interessant. Dadurch entsteht ein zunehmender Wettbewerb um die Bestands- und Neukunden. Die Lösung ist hier sicherlich nicht der erhöhte Druck auf die Mitglieder der Wertschöpfungskette und die Erhöhung von Abhängigkeiten, wie in der Automobilindustrie. Druck und Abhängigkeit führt zu weniger Unternehmertum und Kreativität – die Lösung liegt in der partnerschaftlichen und flexiblen Gestaltung zukunftsfähiger Wertschöpfungssysteme, die für die Industrie von morgen attraktiv aufgestellt sind. Kooperative Systeme sind schnell in der Reaktion und folgen modernen Anforderungen an die Zusammenarbeit und das Wertesystem.

## 1.2 Industrieservices in der Übersicht

Industrieservices rund um die Chemie- und Pharmaindustrie umfassen im weitesten Sinne folgende Leistungen:

### 1.2.1 Ver- und Entsorgung

- Energieversorgung (Bedarfs- und Anforderungsanalyse, Stromerzeugung, Stromlieferung, (Strom-)Verteilnetze, Energie-Management, Energievermarktung Energie-Dienstleistungen)
- Medienversorgung (Druckluft, technische Gase, Erdgas, (Gas-)Verteilnetze, Kälte, Wasser, flüssige Medien)
- Entsorgung (Beratungs- und Entsorgungsmanagement, Abfalldeponierung, Abfallverbrennung, Abluftverbrennung, Verwertung, Abwasserentsorgung, Abwasserabgabe)

### 1.2.2 Asset Lifecycle Management

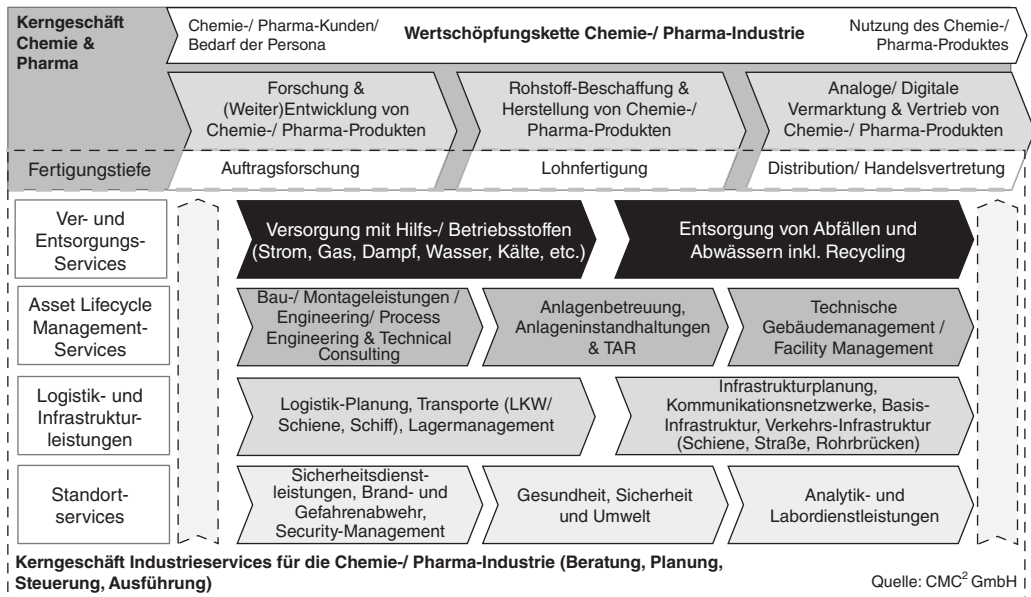
- Bau- und Montageleistungen / Engineering (Bauplanung, Bautechnik, Apparate- und Rohrleitungsmontage, Automatisierungssysteme, technische Gebäudeausrüstung)
- Anlagenbetreuung, Anlageninstandhaltungen & TAR (Betriebstechnische Betreuung, Inspektion, Wartung, Prüfung & Revisionen, Stillstandplanung und Abwicklung, Turnaround-Planung)
- Technisches Gebäudemanagement / Facility Management (Elektrische Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik [EMSR])
- Process Engineering & Technical Consulting/ Digitalisierung (Digitalisierung der Chemie, Automatisierung)

### 1.2.3 Logistik und Infrastrukturleistungen

- Logistik (Logistik-Planung, Gestaltung der Lieferkette(n), LKW-Transport, Schienentransport, Schiffsverkehr, Lagermanagement)
- Infrastruktur (Standort-Management, Basisinfrastrukturplanung und -dokumentation, IT-Dienstleistungen, Kommunikationsnetzwerke (z. B. 5G), Eisenbahnnetz, Rohrnetze, Gefährdungsbeurteilungen)

### 1.2.4 Standortservices

- Sicherheitsdienstleistungen (Feuerwehr, Sicherheitszentrale, Brand- und Gefahrenabwehr, Rettungsdienst, Vorbeugender Brandschutz, Security-Management (inkl. IT-Sicherheitstechnik))
- Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (HSE) (Arbeitsschutz, Anlagensicherheit, Gesundheitsschutz, Umweltmessungen)
- Analytik- und Labordienstleistungen (Qualitätssicherung, Chargenprüfung, R&D-Testing)
- Ausbildung und Qualifikation



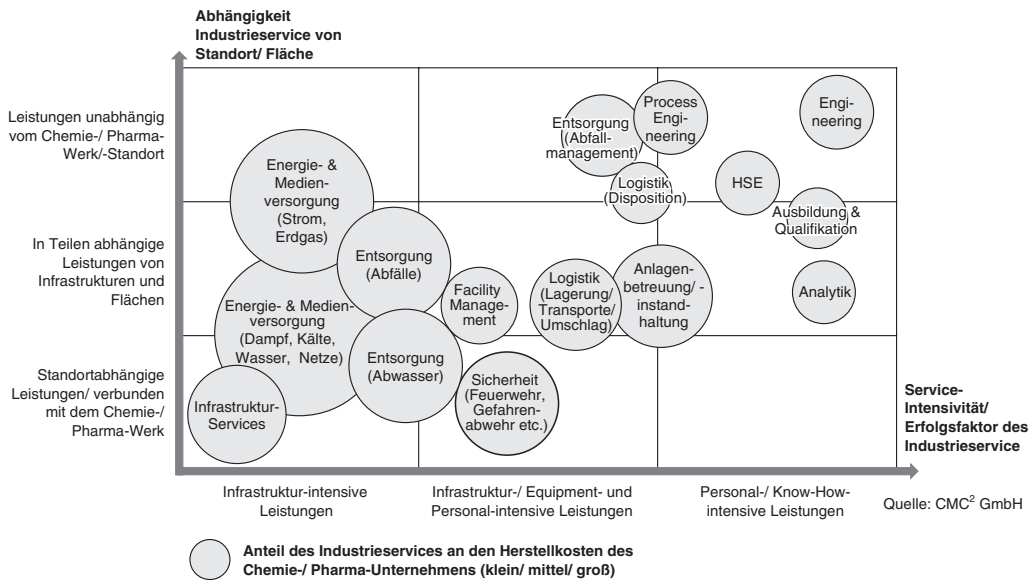
**Abb. 1.2** Übersicht Industrieservices für die Chemie-/Pharma-Industrie (Quelle: eigene Darstellung).

Abbildung 1.2 visualisiert die oben genannten Industrieservices für die Chemie- und Pharmaindustrie.

Entgegen anderen engeren Definitionen werden hier die Industrieservices sehr umfangreich vom Kerngeschäft der chemisch-pharmazeutischen Industrie abgegrenzt. Die Definition des Kerngeschäftes ist dabei natürlich sehr unternehmensspezifisch. Auch in den Kernprozessen von Chemie & Pharma kann es zu unterschiedlichen Fertigungstiefen kommen. So ist die Auftragsforschung, die Lohnfertigung und die Handelsvertretung in vielen Unternehmen ein selbstverständlicher Bestandteil zur Variabilisierung der eigenen Fertigungstiefe. Die Erzeugung von Medien wie Strom, Gas, Dampf oder auch die Entsorgung kritischer Abwässer zählen die chemische-pharmazeutischen Unternehmen oft zu ihren Kernkompetenzen. In der Entwicklung zukunftsfähiger partnerschaftlicher Systeme und der Erfüllung der erfolgskritischen Anforderung der Wettbewerbsfähigkeit werden Services hier als umfangreiches Portfolio verstanden, welche das Kerngeschäft von Chemie & Pharma bestmöglich unterstützen.

Die unterschiedlichen Industrieservices für die Chemie-/Pharma-Industrie lassen sich zudem anhand der folgenden drei Dimensionen charakterisieren (vgl. Abb. 1.3):

- Infrastruktur- vs. Personal-/Know-How-intensive Leistungen (x-Achse):  
Diese Achse zeigt auf, ob die Erbringung der Dienstleistung besonders viel Infrastruktur oder besonders viel Personal/ Know-How erfordert. Diese Unterscheidung hat eine große Auswirkung auf die Führung des Geschäftes – die Disposition von technischen Kapazitäten unterscheidet sich von menschlichen Kapazitäten.



**Abb. 1.3** Einordnung der Industrieservices nach Abhängigkeit, Intensität und Anteil an den Herstellkosten (*Quelle:* eigene Darstellung).

- Standortabhängige vs. standortunabhängige Leistungen (y-Achse)  
Diese Achse zeigt auf, ob die Erbringung der Dienstleistung ausschließlich am Standort der chemisch-pharmazeutischen Produktion stattfinden kann oder auch standortunabhängig (d. h. nicht von einem Dienstleister vor Ort) erbracht werden kann. Die Skalierbarkeit des entsprechenden Services hat eine große Rückwirkung auf die Attraktivität des Services.
- Anteil des jeweiligen Industrieservices an den Herstellkosten des Chemie- und Pharma-Unternehmens (Größe des Kreises) – der Anteil hängt von der Wertschöpfungsstufe des Chemie-/Pharmaunternehmens ab

Die Einordnung der Services erlaubt folgende Rückschlüsse:

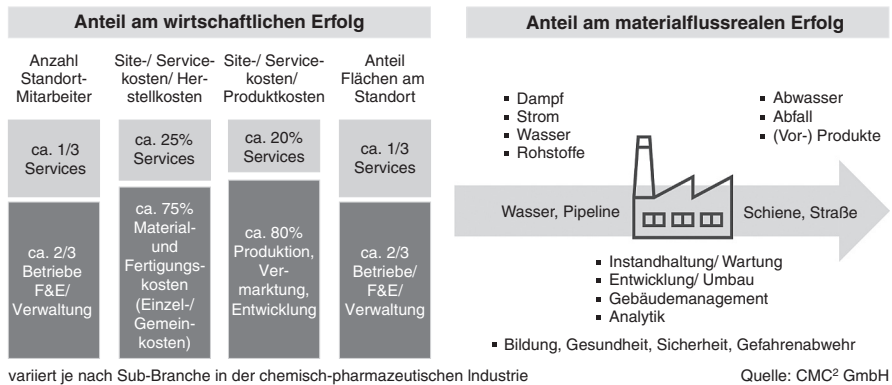
- Personal-/Know-How-intensivere Dienstleistungen haben tendenziell einen geringeren Anteil an den Herstellkosten als Infrastruktur-intensive Dienstleistungen. Dies liegt daran, dass die Infrastruktur-intensiven Dienstleistungen, die für die Chemie & Pharma erfolgskritischen Hilfs- und Betriebsstoffe herstellen und höhere Anfangsinvestitionen für die Servicedienstleister verursachen.
- Je standortunabhängiger eine Leistung ist, desto mehr Wettbewerber können am Markt diese Leistung anbieten und dies führt zur Möglichkeit, aus verschiedenen Dienstleistern auszuwählen und die Servicekosten kritisch auf den Prüfstand zu stellen.
- Infrastruktur-intensive Leistungen, die nicht oder nur in Teilen standortabhängig sind, wie beispielsweise Facility Management und Logistik spüren einen hohen

Druck. Diese Services haben hohe Kosten durch die für ihren jeweiligen Service erforderliche Infrastruktur und das Equipment und müssen sich mit mehreren Wettbewerbern am Markt messen.

Aus Sicht der Industrieservices sind die betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten sehr unterschiedlich. Die Skalierbarkeit von infrastruktur- und standortabhängigen Industrieservices ist gering, da der Service der „letzten Meile“ sehr attraktiv ist, aber eben auch auf den Standort begrenzt ist. Damit sind diese Services im Werk und im nahen Umfeld anzubieten – falls es aber für diese Services kein Umfeld gibt, ist die Skalierbarkeit auch sehr gering. Die Margen zwischen den dargestellten Services sind so unterschiedlich wie die Erfolgsfaktoren und kritischen Kernprozesse dieser Services sind. Die Margen bei den standortabhängigen Leistungen oder den mit einer erfolgskritischen Infrastruktur verbundenen Services fallen in der Regel höher aus – hier können Margen von 10 bis 25 % erzielt werden. Bei den Know-How-kritischen Services können die Margen ähnlich ausfallen, bei spezifischen Beratungsservices auch höher, dies hängt hier stark von den Skalierungseffekten und der Auslastungsprofessionalität ab. Die Leistungen mit dem Bedarf von Infrastruktur und Equipment, welches nicht unbedingt im Werk oder am Standort verankert sein muss, aber erfolgskritisch für die Chemie- und Pharma-Kunden sind, können Margen in Höhe von 4 bis 8 % erzielen. Hierzu zählen logistische Lager-Bahntransportleistungen oder auch spezifische Werkstätten und technische Vor-Ort-Leistungen. Die Services mit geringer Know-How-Qualität im hohen Wettbewerb mit Dienstleistern außerhalb der Werksgelände erzielen teilweise nur 0 bis 4 % Marge. Hier gilt es für die Dienstleister das besondere Know-How der Anlagen- und Supply Chain-Kenntnis der Betriebe und des Standortes in den Vordergrund zu stellen. Auch ist das Anbieten von Service-Paketen ein guter Weg, mit Misch-Kalkulationen den Kunden an sich zu binden.

### 1.3 Industrieservices in der Transformation

Der Markt für Industrieservices in der chemisch-pharmazeutischen Industrie befindet sich in einer raschen Transformation. Bisher wurden Industrieservices oftmals lediglich als sekundäre Prozesse betrachtet, doch nun spielen sie eine entscheidende Rolle als technologisch anspruchsvolle und innovationsleitende Prozesse, die dazu beitragen, die Chemie- und Pharma-Branche in Europa neu zu gestalten. Kernprozesse dieser Industrie umfassen Produktion, Entwicklung und Vermarktung von Produkten. Viele Unternehmen lagern ihre sekundären Prozesse wie Energie- und Rohstoffversorgung, Entsorgung, Asset Lifecycle Management, technische Instandhaltung, Logistik sowie Sicherheitsdienste zunehmend an externe Dienstleister aus. Diese Sekundärprozesse sind für das Überleben der chemisch-pharmazeutischen Unternehmen weiterhin von zentraler Bedeutung und werden von internen und externen Industriedienstleistern professionell und effizient erbracht, was wiederum zum Erfolg der chemisch-pharmazeutischen



**Abb. 1.4** Beitrag der Industrieservices zum wirtschaftlichen und materialflussrealen Erfolg des Chemie- und Pharma-Produktes (*Quelle*: eigene Darstellung).

Produkte beiträgt, insbesondere in Zeiten von Energiekrisen, Lieferkettenstörungen und Fachkräftemangel.

Abbildung 1.4 zeigt, wie Industriedienstleistungen maßgeblich zum wirtschaftlichen und materialflussrealen Erfolg der Chemie- und Pharma-Produkte beitragen. Deutlich herauszustellen ist, dass kein chemisch-pharmazeutischer Betrieb ohne Industrieservice funktioniert. Der materialflussreale Erfolgsanteil liegt bei 100 %. Wenn die Betriebe nicht mit Betriebsstoffen versorgt werden, wenn die Logistik nicht die Rohstoffe und Hilfsstoffe bereitstellt oder das Zwischen- oder Fertigprodukt aus den Betrieben abtransportiert, wenn die Entsorgung nicht die Abwässer ableitet und gereinigt einleitet, wenn die technischen Services nicht die defekten Teile reaktiv oder die Wartungen proaktiv durchführt, läuft kein Produktionsbetrieb in der chemisch-pharmazeutischen Industrie. Den Endkonsumenten des Pharmaproduktes, des Klebstoffes oder faszinierend lackierten Automobils interessiert dieser Zusammenhang nicht und soll er auch nicht – für die Beteiligten in der Wertschöpfungskette muss klar sein, wie erfolgskritisch das Zusammenspiel der verschiedenen Beteiligten in der vertikalen und horizontalen Wertschöpfungskette ist. Dies kann der Grund sein, warum Chemie- und Pharma-Unternehmen in der Historie dieser Industrien die Services selbst erbracht haben, auch wenn diese nicht die Kernkompetenz waren – die Industrieservices gehörten zur Herstellung der Produkte an den Chemie- und Pharma-Standorten einfach dazu. Zu spät wurde leider erkannt, dass diese Kompetenzen, Prozesse und Investitionen differenziert zu behandeln sind – das Chemie- und Pharma-Geschäft ist anders zu steuern als das Industrieservice-Geschäft – und innerhalb der Industrieservices sind die Versorgungs-Services anders zu steuern als die Facility Management-Services. Mit dieser Erkenntnis können viele Optimierungen in der deutschen chemisch-pharmazeutischen Industrie zum Erfolg geführt werden.

Der betriebswirtschaftliche Anteil der Industrieservices am Erfolg des Chemie- und Pharma-Unternehmens ist kleiner als der Rohstoffkostenanteil, die

Forschungs- und Entwicklungskosten oder die Personalkosten der Produktion. Dennoch ist der Anteil der Industrieservices mit 15 bis 25 % an den Herstell- oder Produktkosten je nach Chemie- und Pharma-Produkt erheblich. Die Realisierung von Optimierungspotenzialen ist anspruchsvoller, weil eine 10 %ige Reduktion von Industrieservice-Kosten eben nur eine 2,5 %ige Reduktion der Gesamtkosten bedeutet. Die Realisierung einer Servicekosten-Reduktion ist teilweise sehr komplex und daher im Verhältnis nur mit mehr Aufwand zu realisieren. Dennoch muss die Optimierung der Servicekosten eine Selbstverständlichkeit sein, wenn die Industrieservices als eigener Services erbracht werden oder über gemeinsame Servicekosten-Optimierungen mit dem Dienstleister zu realisieren sind. Deutlich wird der betriebswirtschaftliche Erfolgsanteil der Industrieservices am Anteil der Mitarbeitenden im Werk oder an den Chemie- und Pharma-Standorten. Hier sind mindestens 25 bis 35 % der Mitarbeiter im Industrieservice beschäftigt. Diese Mitarbeiter sollten wertgeschätzt werden und digital bestmöglich ausgestattet das Kerngeschäft unterstützen. Das Potenzial aus einer separaten Betrachtung der Industrieservices im eigenen Chemie- und Pharma-Geschäft scheint und ist erheblich.

Der strategische Blick auf die Industrieservices bis 2035 zeigt, dass sich der Markt der Industriedienstleister – wie andere Märkte ebenfalls – insbesondere mit den Themen der Nachhaltigkeit, des zunehmenden Fachkräftemangels aufgrund des demografischen Wandels und neben dem bereits etablierten Einsatz von Digitalisierung insbesondere mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) beschäftigen wird.

Nachhaltigkeit spielt zwar bereits heute bei der Erbringung von Industrieservices eine große Rolle, dies wird jedoch zukünftig noch weiter zunehmen (müssen). Angefangen vom Einsatz regenerativer Energiequellen in der Energieversorgung, der Kreislaufwirtschaft in der Entsorgung bis hin zur nachhaltigen und energieeffizienten Modernisierung der Anlagen – es gibt viel Potenzial für Industriedienstleister ihre Kunden dabei zu unterstützen, nachhaltiger zu werden.

Industriedienstleister müssen daneben als Arbeitgeber attraktiv bleiben, um junge genauso wie erfahrene Mitarbeiter langfristig gewinnen und binden zu können. Neben einer angemessenen Vergütung, Werteorientierung, Nachhaltigkeit und flexiblen Arbeitsmodellen heißt dies aber auch, Mitarbeiter durch digitale Prozesse und den Einsatz von KI zu entlasten.

Der Einsatz von KI kann Prozesse noch effizienter machen, Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit unterstützen und teilweise kann die Künstliche Intelligenz Aufgaben übernehmen, so dass dem Mitarbeiter mehr Zeit für andere Tätigkeiten zur Verfügung steht.

## 1.4 Ausprägungen von Industrieservice-Geschäftsmodellen

Die in Abschnitt 1.3 beschriebene Entwicklung des Industrieservice-Marktes ist unterschiedlich weit fortgeschritten. Industrieservices werden heute in den

unterschiedlichsten Konstellationen und unter den unterschiedlichsten Rahmenbedingungen erbracht. Nachfolgend werden die verschiedenen Kriterien zur Differenzierung der Industrieservice-Geschäftsmodelle erläutert, mit denen dann in der Praxis etablierte Modelle unterschieden werden können. Die Kriterien sind

1. Skalierbarkeit des Industrieservice-Angebotes
2. Integrationsfähigkeit des Industrieservice-Angebotes
3. In-/Outsourcing-Grad des Leistungsangebotes
4. Fertigungstiefe der Leistungserbringung

#### **1.4.1 Skalierbarkeit der Industrieservice-Angebotes**

##### **1.4.1.1 Ein Kunde – Industrieservices am Single-User-Standort**

Ein Single-User-Chemie-/Pharmastandort wird von einem einzigen Unternehmen betrieben und genutzt. Dies bedeutet, dass alle Anlagen, Produktionsbereiche und Ressourcen dem Eigentümer des Standorts gehören und von diesem gesteuert werden.

Die Industrieservices an einem Single-User-Chemie-/Pharmastandort sind oft auf die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen dieses Unternehmens zugeschnitten. Die Dienstleister müssen eng mit dem Betreiber der Produktionsanlagen zusammenarbeiten, um maßgeschneiderte Lösungen anzubieten.

Die Services sind in der Regel stärker in den betrieblichen Ablauf des einzelnen Unternehmens integriert, da es keine Notwendigkeit für die Koordination mit anderen Unternehmen am selben Standort gibt.

##### **1.4.1.2 Ein Haupt-Kunde und wenige kleinere Nebenkunden (Major-User-Standort)**

Chemie- und Pharma-Unternehmen haben häufig in der Historie zufällig einen Produktionsstandort gewählt, wo das Unternehmen allein produziert, forscht, entwickelt und das Unternehmen verwaltet. Die Wahl des Standortes hing von logistischen Vorteilen ab wie der Nähe zu Flüssen oder einfach aufgrund des Wohnstandortes des Eigentümers. Diese Standorte haben sich häufig nicht weiterentwickelt, es sind in der Regel kleinere Neben-Produktionen entstanden oder andere Unternehmen haben sich wegen des Produktionsverbundes angesiedelt. Oft hat aber auch das Ursprungs-Unternehmen Teile seiner Betriebe-Landschaft und damit seines Geschäftes an Dritte verkauft, so dass durch diese Verkäufe eine aus Sicht der Services komplexere Situation entsteht. Aus dem Single-User-Standort wird eine Major User Standort, also ein Kunde ist für die Industrieservices maßgeblich, alle anderen sind jedoch auch zu bedienen und komplettieren das Kundenportfolio am Standort. Jedoch ist die Abhängigkeit der Services von dem einen Haupt-Kunden sehr groß. Durch die größere Anzahl von Kunden muss der Dienstleister das Pricing und Leistungsangebot professionalisieren. Dieses Modell gilt heute noch auch für sehr große Standorte wie Bayer Wuppertal oder auch die BASF in Ludwigshafen.

### 1.4.1.3 Mehrere Kunden – Industrieservices am Multi-User-Standort

Ein Multi-User-Standort wird von mehreren Unternehmen gemeinsam genutzt. Verschiedene Unternehmen produzieren in separaten Anlagen oder Einrichtungen auf demselben Gelände.

Industrieservices an einem Multi-User-Standort erfordern eine enge Zusammenarbeit und Koordination zwischen den verschiedenen Standortkunden, da sie gemeinsame Ressourcen und Infrastruktur nutzen. Dienstleister müssen in der Lage sein, die Bedürfnisse aller Unternehmen am Standort zu berücksichtigen.

Ein Multi-User-Standort kann wirtschaftliche Vorteile bieten, da die Kosten für gemeinsam genutzte Dienstleistungen und Ressourcen auf mehrere Unternehmen verteilt werden können. Dies kann zu Kosteneinsparungen führen.

Multi-User-Chemie- bzw. Pharmastandorte können vielfältiger sein, da verschiedene Unternehmen unterschiedliche Prozesse und Produkte herstellen. Industrieservices müssen sich auf die verschiedenen Bedürfnisse und Prozesse der beteiligten Unternehmen einstellen. Der Produktionsverbund oder ein attraktives Alleinstellungsmerkmal aller ansässigen Produktionsunternehmen ist für diese Standorte erfolgskritisch. Viele größere Chemie- und Pharmastandorte haben sich zu diesem Modell entwickelt. Daraus entstehen für die Industriedienstleister sehr attraktive (neue) Marktpotenziale. Die Öffnung zu multivariaten, offenen Park-Modellen hat das geschlossene (interne) Service-System der Chemie- und Pharma-Unternehmen aufgebrochen und zu marktorientierten Service-Modellen geführt.

## 1.4.2 Integrationsfähigkeit des Industrieservice-Angebotes

### 1.4.2.1 Industrieservice-Spezialisten

Industrieservice-Spezialisten sind auf einen bestimmten Leistungsbereich spezialisiert. Dazu zählen beispielsweise Planungsbüros, die ausschließlich Engineering-Leistungen anbieten genauso wie Energieversorgungsunternehmen, die sich ausschließlich auf die Energieversorgung ihrer Kunden fokussieren.

Spezialisierte Industrieservicedienstleister verfügen also über eine tiefe Expertise in ihrem bestimmten Leistungsbereich, sei es Instandhaltung, Abfallmanagement, Umweltschutz, Energiemanagement oder andere. Sie sind in der Regel hochqualifiziert und erfahren in ihrem speziellen Fachgebiet.

Dadurch können sie maßgeschneiderte Lösungen anbieten, die genau auf die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen eines produzierenden Chemie- oder Pharmaunternehmens zugeschnitten sind. Dies ermöglicht eine hohe Anpassungsfähigkeit und Effizienz. Aufgrund ihrer fokussierten Expertise sind spezialisierte Anbieter oft in der Lage, eine besonders hohe Qualität in ihrem Fachgebiet und über die Skalierung der spezifischen Leistung auch attraktive Preise sicherzustellen. Die Zusammenarbeit mit spezialisierten Dienstleistern kann die Komplexität reduzieren, da sie sich auf einen begrenzten Leistungsbereich konzentrieren und sich nicht mit einer Vielzahl von Diensten befassen müssen. Gleichzeitig

liegt die Koordination verschiedener Industrieservice-Spezialisten dann beim Kundenunternehmen, was zusätzlichen Aufwand verursacht.

#### **1.4.2.2 Industrieservice Bundling**

Das Bundling, also die Bündelung von Industrieservices, ermöglicht dem Chemie- und Pharma-Kunden eine Reduktion von Ansprechpartnern, da verschiedene Industrieservice-Anbieter kooperativ ein integratives Leistungsangebot anbieten und erbringen. In dieser Konstellation bieten größere Industriedienstleister häufig weitere Dienstleistungen in ihrem Service-Portfolio an, lassen die Leistung jedoch durch die entsprechenden Spezialisten erbringen. Die Koordinationsleistung liegt in diesem Modell stärker beim Bundling-Anbieter. In der Regel sind das funktionspezifische Service-Bundlings im Bereich Versorgung oder Entsorgung oder Technik. Insbesondere bei der gesellschaftsrechtlichen Übernahme des Service-Geschäftes inklusive der Flächen, Assets und Equipment, finden sich heute bereits attraktive Service-Partnerschaften im Markt, um dem Chemie- und Pharma-Kunden ein umfangreiches und vollständiges Industrieservice-Angebot anbieten zu können.

#### **1.4.2.3 Industrieservice-Generalisten**

Industrieservice-Generalisten bieten hingegen ein breites Spektrum an Industrieservices an und können diese Leistungen in der Regel auch selbst erbringen. Sie sind in der Lage, eine Vielzahl von Aufgaben und Dienstleistungen zu erbringen, die unterschiedliche Aspekte rund um die Produktion abdecken. So werden von ihnen beispielsweise nicht nur die Energieversorgung, sondern auch die Entsorgung, Logistik und Infrastrukturleistungen erbracht. Sehr breit aufgestellte Industrieservice-Generalisten sind in der Lage, den gesamten Betrieb des Chemie- oder Pharmastandortes zu gewährleisten, indem sie die gesamte Palette der in Abschnitt 1.2 genannten Leistungen erbringen. Unternehmen, die mit Generalisten arbeiten, haben den Vorteil, nur einen Ansprechpartner für mehrere Dienstleistungen zu haben (One Face to The Customer). Dies kann die Koordination und Kommunikation erleichtern. Generalisten können zudem Synergien zwischen verschiedenen Dienstleistungsbereichen schaffen und möglicherweise Kosteneinsparungen erzielen, indem sie mehrere Industrieservices bündeln.

### **1.4.3 In-/Outsourcing-Grad des Leistungsangebotes**

#### **1.4.3.1 Intern erbrachte Industrieservices (In-House-Services)**

Bei Industrieservices, die vom produzierenden Unternehmen selbst – also intern (In-House) – erbracht werden, behält das Unternehmen die volle Kontrolle und Eigenverantwortung über die Planung, Umsetzung und Qualität der erbrachten Services. Es ist direkt für den Service verantwortlich. Der Industrieservice-Dienstleister entspricht in diesem Fall gleichzeitig dem Abnehmer des Kunden. Jegliche Infrastruktur und Mitarbeiter, die zur Erbringung der Services erforderlich sind, gehören zur eigenen Gesellschaft des produzierenden Chemie- oder Pharmaunternehmens.

Das Unternehmen kann die Services in diesem Fall flexibel an seine spezifischen Anforderungen anpassen und Änderungen schnell umsetzen, um den sich ändernden Bedürfnissen gerecht zu werden.

Die internen Service-Teams haben oft eine enge Vertrautheit mit dem Betrieb und eine tiefgehende Kenntnis der betrieblichen Abläufe und Prozesse des Unternehmens, was die effiziente Erbringung der Services unterstützen kann. Bei sensiblen Informationen und Prozessen kann das interne Team die Vertraulichkeit besser wahren und Sicherheitsprotokolle leichter umsetzen. Gleichzeitig hat das Unternehmen die direkte Kontrolle über die Kosten, da es keine Gewinnmarge an externe Dienstleister zahlen muss.

Die Serviceerbringung In-House kann zum jeweiligen Produktionsbetrieb zugehörig sein, ohne eine organisatorische Trennung zu haben. In diesem Fall sind die Produktion und der Industrieservice sehr eng verwoben. Eine Differenzierung zwischen Produktion und Service findet nicht statt.

#### **1.4.3.2 Intern erbrachte Industrieservices (Insourcing)**

Der interne Industrieservice-Dienstleister (Insourcing) hat ebenso die beschriebenen Vor- und Nachteile und kann organisatorisch unterschiedlich aufgestellt sein.

Die Services können als eigene Division oder Abteilung mit einer organisatorischen Trennung zwischen Produktion und Industrieservices aufgebaut sein. In diesem Fall ist die Trennung zwischen Kern- und Sekundärprozessen organisatorisch erfolgt. Eine zusätzliche Schnittstelle wurde geschaffen.

Die Services können ebenso als eigene Gesellschaft innerhalb des Chemie- oder Pharmaunternehmens organisiert sein, wobei sie eine 100 %ige Zugehörigkeit zum Unternehmen haben. In diesem Fall ist die organisatorische Trennung zwischen Kern- und Sekundärprozessen noch stärker ausgebildet. Der interne Industrieservice-Anbieter hat in einer eigenen Gesellschaft vielfältigere Möglichkeiten zur professionellen Aufstellung und kann sich als „Industrieservice-Unternehmen im Unternehmen“ etablieren. Dies kann der erste Schritt für eine gänzliche Ausgründung der Service-Gesellschaft in eine eigenständige Gesellschaft sein.

#### **1.4.3.3 Von externen Dienstleistern erbrachte Industrieservices (Outsourcing-Services)**

In diesem Fall werden die Industrieservices von den produzierenden Unternehmen extern am Markt bezogen. Der externe Dienstleister ist organisatorisch und in seiner Eigentümerstruktur nicht mit dem produzierenden Chemie- oder Pharmaunternehmen verwoben. Externe Dienstleister bringen oft spezialisierte Fachkenntnisse und Erfahrungen in den Dienstleistungsbereich ein, was zu höherer Effizienz und Qualität führen kann. Externe Dienstleister können ihre Services zudem flexibel an die Bedürfnisse des Unternehmens anpassen und Skaleneffekte nutzen, um Kosten zu senken. Das Risiko für bestimmte Services wird auf den Dienstleister übertragen, was das abnehmende Unternehmen vor möglichen Haftungs- und Compliance-Risiken schützen kann. Die produzierenden Unternehmen können sich auf ihre

Kerngeschäftstätigkeiten konzentrieren und nicht auf die Erbringung von Industrieservices, was die Effizienz steigern kann. Durch klare Serviceverträge und Service Level Agreements (SLAs) können Unternehmen die Kosten besser kontrollieren und vorhersehbar gestalten.

#### **1.4.4 Fertigungstiefe der Leistungserbringung**

Die Fertigungstiefe beschreibt die vertikale Integration eines Unternehmens. Sie bezieht sich also auf den Grad, in dem ein Unternehmen in der Lage ist, verschiedene Stufen der Produktion bzw. Dienstleistungserbringung intern durchzuführen. Es beschreibt die Bandbreite der Geschäftsprozesse, die ein Unternehmen von der Rohstoffgewinnung bis zur Herstellung des Endprodukts oder Vertrieb intern durchführt, im Gegensatz zur Auslagerung von Teilen der Produktion bzw. Dienstleistungserbringung an externe Lieferanten oder Dienstleister.

##### **1.4.4.1 Hohe Fertigungstiefe bei Industrieservice-Anbietern**

Ein Industrieservice-Anbieter mit hoher Fertigungstiefe führt (nahezu) alle Leistungserbringungsschritte intern durch. Diese Unternehmen haben eine umfassende Kontrolle über den Leistungserbringungsprozess, was die Qualitätssicherung und die Anpassungsfähigkeit verbessern kann. Ein Beispiel hierfür ist ein Logistikunternehmen, das ohne Subunternehmer arbeitet und bei dem entsprechend alle an der Leistungserbringung Beteiligten dem Unternehmen zugehörig sind.

##### **1.4.4.2 Niedrige Fertigungstiefe bei Industrieservice-Anbietern**

Industrieservice-Anbieter mit niedriger Fertigungstiefe konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen und lagern viele Leistungserbringungsprozesse an externe Lieferanten oder Dienstleister aus. Sie kaufen Dienstleistungen von Spezialisten ein, anstatt sie intern zu erbringen. Dies kann Kosteneinsparungen und eine verbesserte Ressourcenauslastung ermöglichen.

Die Wahl der Fertigungstiefe eines Industrieservice-Unternehmens hängt insbesondere von den verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten, sowie der Wettbewerbssituation am Markt ab. Kosten- und Effizienzüberlegungen spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle.

##### **1.4.4.3 Hybride Fertigungstiefe**

Unternehmen können auch hybride Ansätze verfolgen, bei denen sie in einigen Bereichen eine hohe Fertigungstiefe beibehalten, während sie in anderen Bereichen auf externe Ressourcen zurückgreifen, um die Vorteile beider Modelle zu nutzen.

## **1.5 Übersicht verbreiteter Industrieservice-Geschäftsmodelle**

Die in Abschnitt 1.4 erläuterten Ausprägungen von Industrieservices können als morphologischer Kasten zur Entwicklung eines Geschäftsmodell-Optionenraums

verstanden werden. Morphologische Kästen sind die Basis zur Entwicklung strategischer Optionenräume und werden in der Vorbereitung zu Entscheidungsfindungen aufgestellt. In der Praxis gilt es dabei, nicht alle theoretisch mögliche Modelle aufzustellen, sondern die Modelle zu identifizieren, welche auch praktische Relevanz besitzen.

### 1.5.1 Optionenraum von Industrieservice-Geschäftsmodellen

Im Optionenraum von Industrieservice-Geschäftsmodellen (vgl. Abb. 1.5) zeigt sich, wie viele unterschiedliche Möglichkeiten es für Industrieservice-Dienstleister gibt, sich aufzustellen.

Aus den Optionenraum-Kategorien „Skalierbarkeit“, „Integrationsfähigkeit“ und „In-/Outsourcing-Grad“ lässt sich der Überblick zu den Industrieservice-Geschäftsmodellen in Abb. 1.6 ableiten. Die Abbildung visualisiert, welche Industrieservice-Geschäftsmodelle denkbar sind bzw. im Markt bevorzugt vorkommen. Die Fertigungstiefe wird hier außen vorgelassen, da diese erst für die innerorganisatorische Erbringung der Dienstleistungen relevant wird.

Es ergeben sich die in Abbildung 1.6 dargestellten Industrieservice-Geschäftsmodelle:

1. **Integrierter Generalist:** Der Chemie- und Pharma-Produzent am Single User Standort, der alle Industrieservices als Generalist selbst erbringt (ohne organisatorische Trennung zur Produktion).
2. **Bundling In-House:** Es erfolgt die Eigenerbringung ausgewählter Industrieservice-Pakete durch operative Funktionen des Kunden – diese werden durch spezifische externe Dienstleister ergänzt (Outtasking/ Fertigungstiefe).
3. **In-House Spezialisten:** Interne Industrieservice-Spezialisten erbringen den Service auf Basis konkreten Personen-Wissens – das betriebsspezifische Wissen ist historisch entstanden und oft in anderen Funktionen integriert.
4. **Single User Generalist:** Die interne Industrieservice-Gesellschaft erbringt an einem Chemie-/Pharma-Standort für einen Kunden (ggf. mehrere Produktionsbetriebe, F&E-Gebäude, Verwaltung) alle Industrieservices.

Skalierbarkeit der Industrieservice-Angebotes	Integrationsfähigkeit des Industrieservice-Angebotes	In-/Outsourcing-Grad des Leistungsangebotes	Fertigungstiefe der Leistungserbringung
Ein Kunde (Single User Standort)	Industrieservice-Generalist: alle Leistungen aus einer Hand anbieten und erbringen	Intern erbrachte Industrieservices (In-House-Services) – ohne organisatorische Trennung zur Produktion	Hohe Fertigungstiefe
Ein Haupt-Kunde und wenige kleinere Nebenkunden (Main User Standort)	Industrieservice-Bundling: alle Leistungen im Angebot, verschiedene Dienstleister	Intern erbrachte Industrieservices (Insourcing) – eigene Abteilung/ Division oder Gesellschaft	Hybride Fertigungstiefe
Mehrere Kunden am und außerhalb des Werkes (Multi User Standort)	Mehrere Industrieservice-Spezialisten: Integration übernimmt Kunde	Von externen Dienstleistern erbrachte Industrieservices (Outsourcing)	Geringe Fertigungstiefe

Quelle: CMC<sup>2</sup> GmbH

**Abb. 1.5** Optionenraum Industrieservice-Geschäftsmodelle (Quelle: eigene Darstellung).

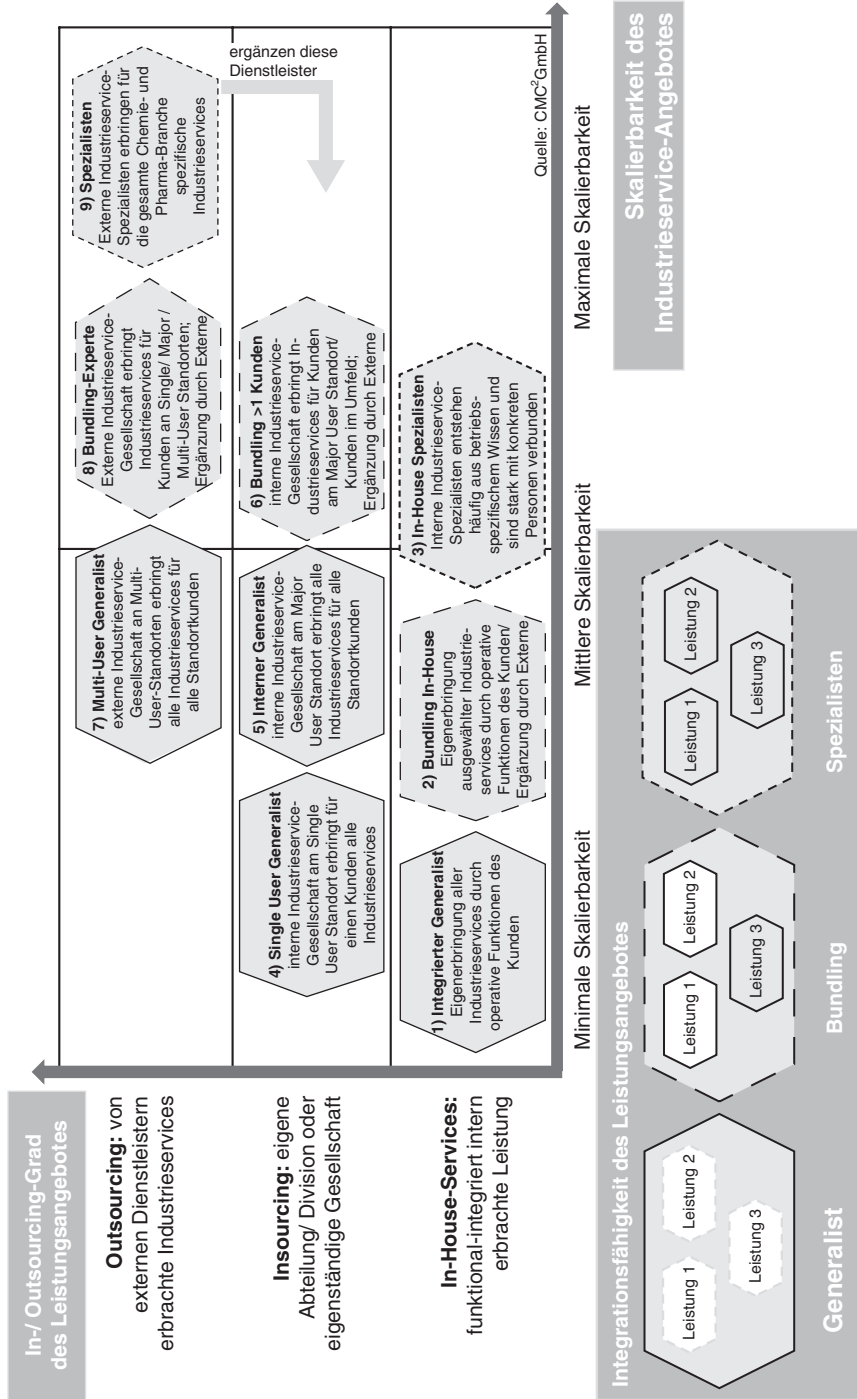


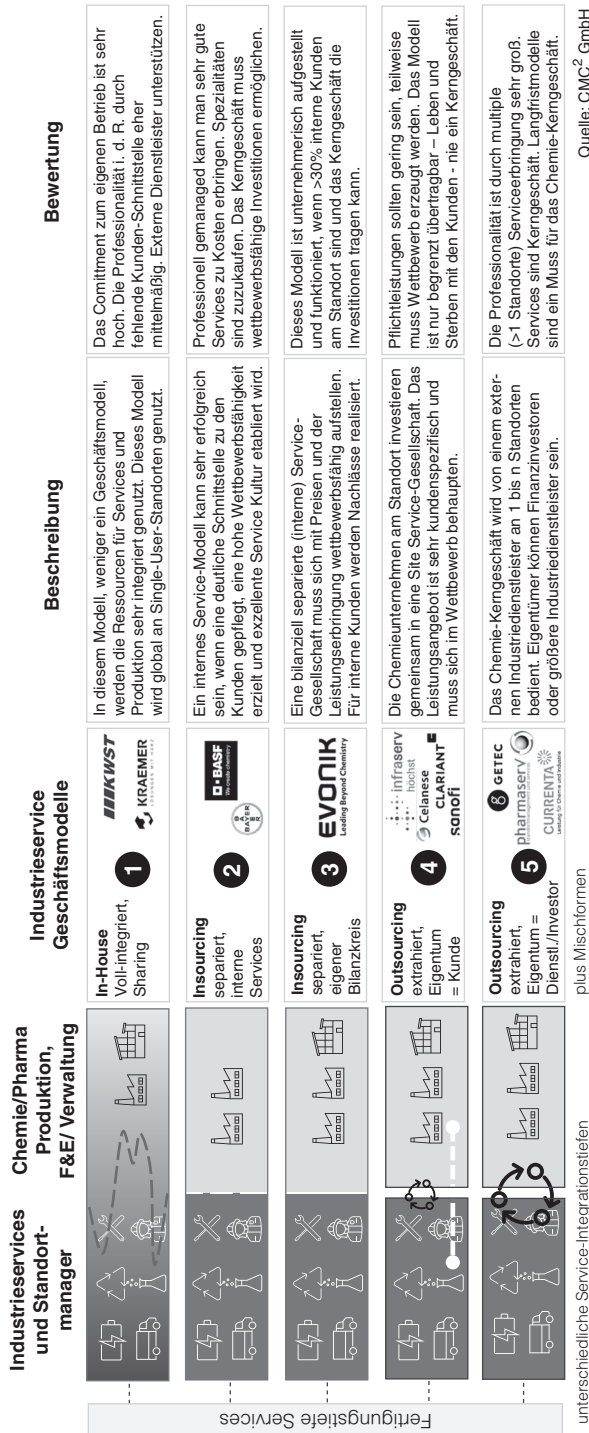
Abb. 1.6 Industrieservice-Geschäftsmodelle (Quelle: eigene Darstellung).

5. **Interner Generalist:** Die interne Industrieservice-Gesellschaft ist organisatorisch separiert (kann gesellschaftsrechtlich separiert sein) und erbringt an einem Chemie-/Pharma-Standort alle Industrieservices für alle Kunden am Standort.
6. **Bundling >1 Kunden:** Interne Industrieservice-Gesellschaft erbringt Industrieservices für Kunden an einem Chemie- und Pharma-Standort und teilweise auch für Kunden im Umfeld des Standortes; in der Regel werden die asset-lastigen Industrieservices selbst erbracht und für die Kunden wird das Bundle mit personal-intensiven Services dann vollständig erbracht.
7. **Multi-User Generalist:** Externe Industrieservice-Gesellschaft an Multi-User-Standorten erbringt alle Industrieservices für alle Standortkunden – diesen gesamten Service können diese Generalisten in der Regel für viele unterschiedliche Chemie- und Pharma-Kunden erbringen – das gesamte Service-Portfolio kommt in der Praxis nicht sehr häufig vor.
8. **Bundling-Experte:** Die externe Industrieservice-Gesellschaft erbringt Industrieservices für Kunden sowohl an Single-Use-/Major-User- als auch an Multi-User-Standorten; es findet eine teilweise standort- und kundenspezifische Ergänzung durch externe Spezialisten statt – in der Praxis das Modell mit den größten Möglichkeiten der Skalierung.
9. **Spezialisten:** Die externen Industrieservice-Spezialisten erbringen für die gesamte Chemie- und Pharma-Branche spezifische Industrieservices und ergänzen das Leistungsportfolio zahlreicher anderer Geschäftsmodelle im In- und Outsourcing-Bereich.

In der Abbildung 1.7 wird eine Auswahl von Geschäftsmodellen dargestellt, mit konkreten Firmen verknüpft und bewertet. Die Modelle sind nicht grundsätzlich gut oder schlecht – alle Geschäftsmodelle können bei Einhaltung erfolgskritischer Kriterien das Chemie- und Pharma-Kerngeschäft sehr gut unterstützen (siehe Erfolgsfaktoren zur Aufstellung erfolgreicher Industrieservice-Modelle in Abschnitt 1.5.3).

### 1.5.2 Unternehmen im Markt der Industrieservices für Chemie & Pharma

Aus den zahlreichen verschiedenartigen Geschäftsmodellen wird deutlich, dass nicht das eine oder das andere Geschäftsmodell erfolgreich ist, sondern verschiedene Geschäftsmodelle erfolgreich sein können. Allerdings kann man auch feststellen, dass die Abgabe oder Optimierung von Non-Core-Prozessen bei (fast) jedem Chemieunternehmen und bei einigen Pharmaunternehmen auf der strategischen Agenda steht. Die Schnittstellen zum Kerngeschäft werden dabei klar definiert und attraktive Partner werden gefunden. Relevant für eine erfolgreiche Entwicklung ist, dass die Service-Organisation (technische Non-Core Leistungen) in Chemieunternehmen (ab ca. 150 Mitarbeiter) separiert sein muss – die Einheit benötigt eigene Ziele, eigene Investitionen, Prozesse/ IT und eigene Service-Kultur. Von diesem „Startpunkt“ aus ergibt sich dann eine Reihe möglicher sinnvoller Entwicklungsszenarien.



Quelle: CMC<sup>2</sup> GmbH

Abb. 1.7 Beschreibung und Bewertung ausgewählter Industrieservice-Geschäftsmodelle (Quelle: eigene Darstellung).

Generalisten/ Bundling Outsourcing	<b>CURRENTA</b> an den Standorten Leverkusen, Dormagen, Krefeld- Uerdingen  Leitung für Chemie und Industrie	<b>GETEC</b> im Industrie-und Chemiepark Zeitz, Emmen, Muttentz und Stein 	<b>Pharmaserv</b> am Standort Behringwerke 	<b>Gelsenwasser</b> am Standort Bitterfeld-Wolfen 	<b>Infraserv Höchst</b> im Industriepark Höchst 	<b>Weitere</b> • Dow ValuePark • InfraServ Gendorf • Evonik Industries Marl, Wesseling • MVV Industriepark Gersthofen • YNCORIS
Generalisten/ Insourcing/ In-House	<b>Bayer</b> am Standort Wuppertal 	<b>Kraul &amp; Wilkening u. Stelling GmbH (KWST)</b> in Hannover 	<b>Orion Engineered Carbons GmbH</b> 	<b>Bergolin GmbH &amp; Co. KG</b> 	<b>Technology &amp; Infrastructure – Evonik Industries</b> an den Standorten Darmstadt, Essen, Rheinfelden 	<b>Weitere</b> • SGL Carbon • Robert Kraemer • ... ca. 1000 familiengeführte mittelständische Chemiebetriebe
Industrieservice- Spezialisten	<b>Versorgung</b>  	<b>Entsorgung</b>  IM AUFTRAG DER ZUKUNFT 	<b>Technik</b>  	<b>Logistik</b>  	<b>Sicherheit</b>  	<b>Weitere</b> • Planting • Xervon • Rethmann- Gruppe 

Quelle: CMC<sup>2</sup> GmbH

**Abb. 1.8** Beispielhafte Unternehmen im Markt der Industrieservices (Quelle: eigene Darstellung).

In der folgenden Abbildung 1.8 wird eine Reihe von Unternehmen dargestellt, welche heute den Markt für Industrieservices im Chemie- und Pharma-Umfeld ausmachen.

Die Übersicht ist nicht abschließend und es gibt zahlreiche weitere Dienstleister, insbesondere im Umfeld der Spezialisten. Je nach Definition eines Industrieservices gibt es gute Übersichten zu Industrieservice-Anbietern beim VAIS ([www.vais.de](http://www.vais.de)), bei Lünendonk ([www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de)) oder beim VCI im Bereich der Chemieparcs (<https://www.vci.de/die-branche/chemieparcs/listenseite.jsp>). Bei der Identifikation von geeigneten Industrieservice-Partnern kommt das outsourcende Chemie- und Pharma-Unternehmen an einer eigenen Recherche mit ggf. externer Unterstützung nicht vorbei – die Auswahl eines geeigneten Partners bedarf der intensiven internen Auseinandersetzung mit dem Thema.

### 1.5.3 Erfolgsfaktoren zur Aufstellung erfolgreicher Industrieservice-Modelle

Für alle diese Geschäftsmodelle sind die nachfolgenden Handlungsszenarien relevant. Je nach Geschäftsmodell sind diese Maßnahmen unterschiedlich ausgeprägt.

#### 1) Organisatorische und/oder gesellschaftsrechtliche Separierung

Die zwingend erforderliche organisatorische und/ oder gesellschaftliche Separierung sollte bei allen Industrieservice-Geschäftsmodellen vorliegen. Je klarer die Trennung zwischen den Kernfunktionen Produktion/ Forschung & Entwicklung/ Verwaltung und Industrieservice ist, desto höher ist tendenziell die Professionalität in der Erbringung der Dienstleistungen, da die Kernkompetenz und Kernaufgabe der (separierten) Dienstleister in der Erbringung von Services

liegen und kein interner Wettbewerb um Ressourcen und Investitionen mit den produzierenden Einheiten stattfindet.

Eine klare Schnittstelle ist hier nicht negativ auszulegen, sondern hilft eher, ein eindeutiges Kunde-Lieferanten-Verhältnis zu schaffen. Die Zielvereinbarungen zwischen Kunde und Dienstleister zu entwickeln, die Anforderungen an notwendige Services klar zu formulieren und notwendige Qualitätskontrollen durchzuführen sind bei einer fehlenden Trennung zwischen Kunde und Dienstleister oft (zu) schnell erledigt. Dies führt zu unkontrollierten Service-Erbringungen, fehlenden Kostenkontrollen und überhöhten Verfügbarkeits- und Qualitätsanforderungen.

Bei den In-House-Modellen ist es teilweise sehr schwer, diese Trennung herbeizuführen, weil die Anzahl der Mitarbeiter geringer ist und Mitarbeiter sowohl die Kernfunktion als auch den Supportprozess bedienen. Hier helfen dennoch klare Rollenbeschreibungen mit einer klaren Definition der Aufgaben, der Verantwortung und der notwendigen Kompetenzen.

Bei den Insourcing-Modellen sollten die Industrieservices als eigene Division oder Abteilung mit einer organisatorischen Trennung zwischen Produktion und Industrieservices aufgebaut sein. Eine gesellschaftsrechtliche Trennung muss hier nicht erfolgen, kann jedoch für die Darstellung von Kosten und Ertrag sinnvoll sein. Dann sind die Industrieservices als eigene Gesellschaft innerhalb des Chemie- oder Pharmaunternehmens organisiert, wobei sie eine 100 %ige Zugehörigkeit zum Unternehmen haben. In einer idealen Welt, wenn also der interne Industrieservice-Dienstleister wettbewerbsfähig aufgestellt ist, also die gleichen Kosten produziert wie ein externer Dienstleister und dieselbe Qualität erzeugt, muss der interne Dienstleister günstiger als externe Dritte sein, da dort eine Marge erarbeitet werden muss. Allerdings gibt es in der Praxis nur wenige interne Dienstleister, welche denselben Ansporn aufweisen, wettbewerbsfähig zu sein und sich dem Benchmarking der externen Dienstleister zu stellen. Dies sollte jedoch der Anspruch der Insourcing-Modelle sein. Bei den outgesourcten Modellen müsste sich das Thema der Separierung bereits aus der klaren Aufstellung des externen Dienstleisters ergeben.

## **2) Dienstleistungen mit klarer Zuordnung von Basisleistungen, Zusatzleistungen, Service Level und Umsatz/Kosten**

Produzierende chemisch-pharmazeutische Unternehmen dürfen als Kunden von ihren internen und externen Industrieservice-Dienstleistern klare Leistungsbeschreibungen mit Leistungsumfängen und Preisen erwarten. Die Einführung von Produkten, oder auch Leistungen bzw. Services, führt zu folgenden Vorteilen sowohl für den Chemie- und Pharma-Kunden als auch für den internen und/ oder externen Industriedienstleister:

- Die Einführung einer bewussten Schnittstelle zwischen Kunden und Dienstleistern führt zu großer Klarheit der zu erwartenden Industriedienstleistung – in der Diskussion über das „Produkt“, also die Serviceleistung, erfolgt ein Abgleich zwischen dem Kundenbedürfnis und der gewünschten

Leistungserbringung. Die Wertigkeit der zu erbringenden Dienstleistung wird im Gespräch der beiden Partner verdeutlicht.

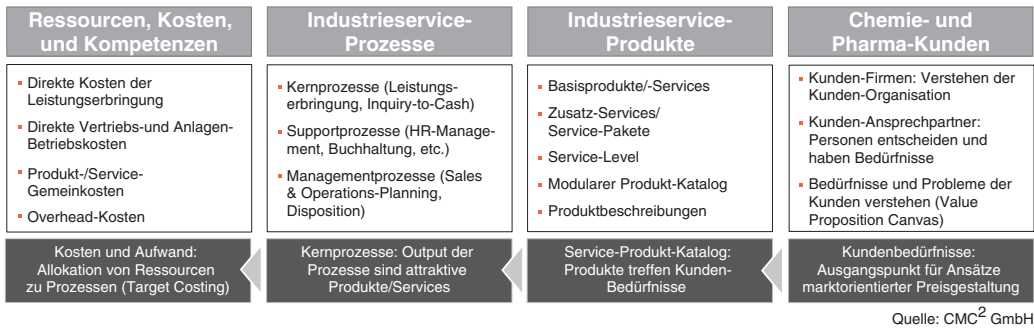
- Der Abgleich zwischen dem Wunsch des Kunden über den Inhalt und auch die Menge der zu erbringenden Leistung ermöglicht für den Dienstleister auch den Abgleich mit seiner eigenen Kapazität und für den Kunden natürlich auch den Abgleich mit seinem möglichen Budget – nicht alles, was gewünscht wird, muss letztendlich auch erbracht werden, weil nicht jeder Wunsch finanzierbar ist.
- Für den Industriedienstleister ermöglicht die Einführung von Produkten eine große Transparenz der Kosten, welche zur Erstellung des Produktes notwendig sind. Für externe Dienstleister ist dies eine Indikation für die Gestaltung der Preise, welche jedoch eher aus dem Nutzen- anstatt Kostenaspekt erfolgen sollte. Für interne Dienstleister schafft die Kostentransparenz Klarheit zur Wettbewerbsfähigkeit und gibt Aufschluss darüber, ob die Leistung kostendeckend erbracht wird. Diese Transparenz ist dann auch die Basis für entsprechende Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen, welche in den Service Level Agreements zwischen Kunde und Dienstleister oft vereinbart werden.
- Eine Differenzierung der Leistungen nach Basis- und Zusatzleistungen sowie Service Level sollte erkennbar sein. Der modulartige Aufbau hilft dem Kunden, seine Bedürfnisse spezifisch mit Leistungen abzudecken.
- Die Einführung von Produkten ermöglicht die Klarheit zur Wertschöpfung, welche für den Kunden erbracht wird. Die Zusammenhänge zwischen den Kundenbedürfnissen, den Industrieservice-Produkten, den zur Erbringung notwendigen Industrieservice-Prozessen und den allokierten Ressourcen und Kosten werden mit dem Wertefluss-Modell allen Beteiligten beim Industriedienstleister klar.

### 3) **Standardisierung von Prozessen und Qualitätserfüllung**

Ein Dienstleister sollte aus Kundensicht (kosten-)effizient, schnell, freundlich und professionell sein, sowie eine konstant hohe Qualität seiner Leistungen sicherstellen. Eine zwingende Voraussetzung für die Erreichung dieser Punkte sind standardisierte und auf den Kunden ausgerichtete, sowie (wo sinnvoll) digital unterstützte Prozesse. In diesem Zusammenhang ist auf verschiedene Beiträge in diesem Buch zu verweisen, wo die Digitalisierung und der Einsatz künstlicher Intelligenz im Umfeld von Industrieservices aufgezeigt werden. Ebenso verweisen wir auf die eigene Studie zur Künstlichen Intelligenz in der chemischen Industrie, welche mit dem Verband der chemischen Industrie im Jahr 2025 veröffentlicht wird. Methodisch sind Prozess-Werkzeuge wie das Prozesshaus, die Prozesslandkarte, der Prozess-Steckbrief, die Swimlane-Darstellung und die Problem-/Ursache-/Lösungs-Matrix zu nutzen, um das Thema „Prozesse“ zu professionalisieren.

### 4) **Freiheit für den Kunden**

Freie Märkte mit einem hohen Wettbewerb ermöglichen aus Kundensicht größtmögliche Wahlfreiheit. Je monopolistischer eine Leistung angeboten wird und



**Abb. 1.9** Werteflussmodell zur Erbringung von Industrieservices (Quelle: eigene Darstellung).

je weniger Wahlfreiheit dem Kunden bleibt, desto mehr wird der Kunde versuchen, die Abnahme dieser Leistung in Frage zu stellen. Es ist für einige Industrieservices in der Chemie- und Pharma-Industrie sehr sinnvoll, diese für eine Gemeinschaft von Kunden anzubieten, weil diese beispielsweise standort- und infrastrukturegebunden sind – dennoch sind die Bedürfnisse von Industrieservice-Kunden oft sehr unterschiedlich. Nur weil die Möglichkeit einer Bahnanbindung an einem Chemie-/Pharma-Standort besteht, muss nicht jeder Kunde das Bedürfnis haben, seine Rohstoffe oder Produkte mit der Bahn zu transportieren. Eine zwanghafte Verrechnung von Bahn-Infrastruktur-Servicekosten für einen Kunden ohne dieses Bedürfnis führt auf mittelfristige Sicht zu einem versuchten Ausbrechen des Kunden aus der Kunden-/Dienstleister-Beziehung.

Für Industriedienstleistungen, welche das produzierende Unternehmen für sich selbst erbringt (In-House und Insourcing-Modell), ist diese Problematik der gefühlten Abhängigkeit und Abkehr voneinander, um Faktoren höher zu bewerten. Interne Dienstleister scheinen das Selbstverständnis zu haben, dass die Erbringung der Dienstleistung selbstverständlich ist und die Erbringung auch bereits genug für eine gute Kundenbeziehung ist. Hier entstehen häufig schlechte Zusammenarbeiten zwischen Produktionsbetrieben und Dienstleistern, weil der interne Dienstleister das kollegiale Verhältnis in den Vordergrund stellt. Kollegial zusammenarbeiten bedeutet nicht, dass der Dienstleister dem Kunden vorzugeben hat, was für ein Service erbracht wird. Die Erbringung des Industrieservices, das „Wie“ der Leistungserbringung, liegt in großen Teilen beim Dienstleister. Hier sollte der Dienstleister als moderner professioneller Partner die Verantwortung tragen, das Produkt bedürfnisgerecht, in angemessener Zeit, Kosten und Qualität zu erbringen.

Dies erfordert als Lösung für eine bessere Zusammenarbeit zum einen eine hohe Transparenz zu Leistungsinhalten, messbaren Leistungserfüllungskriterien wie Kosten, Zeit, Qualität und Kundenbedürfnis und eben auch entsprechende Feedback-Prozesse, zur Messung der Erfüllung der Leistungsbeziehung. Zum anderen müssen Chemie- und Pharma-Kunden und Industriedienstleister



**Abb. 1.10** Merkmale exzellenter Industrieservice-Dienstleister (Quelle: eigene Darstellung).

viel Zeit in die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Service Level Agreements investieren. Dies sollte für die Zeiträume Woche, Monat, Jahr und drei bis fünf Jahres-Zeiträume erfolgen. Eine Dokumentation sowohl zur Transparenz der Erreichung der Leistungserfüllungskriterien als auch der Ziele ist dringend notwendig – ansonsten wird zu wenig dokumentiert und dann vergessen. Je innovativer und realzeitlicher dies erfolgt, desto besser – Dashboards und digitale Zielsysteme unterstützen diese Steuerungs- und Kontrollprozesse.

##### 5) Service-Exzellenz

Professionelle Industrieservice-Dienstleister haben eine sehr gute Service-Kultur, eine hohe Professionalität und eine exzellente Dienstleister-Mentalität. Sie zeichnen sich durch eine ganze Reihe weiterer Merkmale aus (vgl. Abb. 1.10).

Das Thema Service-Kultur ist das Differenzierungsmerkmal zwischen guten und sehr guten Industriedienstleistern. Eine exzellente Servicekultur wird spürbar im Verhalten aller Mitarbeiter. Oft drückt sich diese Exzellenz in Kleinigkeiten aus, welche den Unterschied ausmachen – hierzu zählt die Einhaltung der Grundtugenden wie Höflichkeit, Pünktlichkeit, Sauberkeit und die Bereitschaft, für den Kunden, sein letztes Hemd zu geben!

## 1.6 Bewertung ausgewählter Industrieservice-Geschäftsmodelle

Nachfolgend sollen die Industrieservice-Geschäftsmodelle vorgestellt werden, die in der Praxis am verbreitetsten sind. Dabei wird gezeigt, welche Auswirkungen die jeweilige Aufstellung des Dienstleisters in den o. g. Punkten auf den Kunden hat.

### 1.6.1 Der interne Industrieservice-Generalist am Single User Standort

Bei dem internen Industrieservice-Generalisten am Single User Standort handelt es sich um ein produzierendes chemisch-pharmazeutisches Unternehmen, das alle

(oder nahezu alle) Industrieservices selbst (in-House) erbringt. Die Services werden zudem ausschließlich für das eigene Unternehmen erbracht. Andere Unternehmen werden nicht bedient. In diesem Modell, weniger ein Geschäftsmodell, werden die Ressourcen für Services und Produktion folglich sehr integriert genutzt. Dieses Modell wird global an vielen Single-User-Standorten praktiziert.

Wie bereits in Abschnitt 1.4.2 beschrieben können interne Industrieservice-Dienstleister organisatorisch unterschiedlich aufgestellt sein. Beim internen Industrieservice-Generalisten sind die Service-Einheiten zum jeweiligen Produktionsbetrieb zugehörig und es liegt keine (klare) organisatorische oder gesellschaftsrechtliche Trennung vor.

Eine klare Zuordnung von Basisleistungen, Zusatzleistungen, Service Level und Umsatz/Kosten findet oft nicht statt. Ggf. erfolgt eine interne Leistungsverrechnung und die Service-Einheiten sind als Cost Center aufgestellt. Für den Kunden (die Produktion) hat dies den Nachteil, dass kaum Transparenz zum Mehrwert der erbrachten Leistungen vorliegt.

Eine Standardisierung der Prozesse zur Erbringung der Services findet so weit möglich statt. Da die Erbringung der Services jedoch nicht die Kernaufgabe des produzierenden Unternehmens ist, ist das Augenmerk auf eine hohe Standardisierung und Professionalität der Services geringer.

Der (interne) Kunde, d. h. die Produktion als Leistungsbezieher, hat eine geringe Freiheit. Er ist an seinen internen Dienstleister gebunden, der in der Regel als Teil der Produktion oder selbst als separate Division nicht als Dienstleister wahrgenommen wird.

Entsprechend ist ein klassisches Kunde-Dienstleister-Verhältnis kaum ausgeprägt, da sowohl Kunde als auch Dienstleister dem gleichen Unternehmen angehören. Eine Service-Kultur und eine Dienstleister-Mentalität sind entsprechend weniger vorhanden. Die Professionalität ist i. d. R. durch die fehlende Kunden-Schnittstelle eher mittelmäßig. Externe Dienstleister unterstützen ggf. in ausgewählten Services.

In der Praxis ist dieses Geschäftsmodell häufig bei mittelständischen, produzierenden chemisch-pharmazeutischen Unternehmen anzutreffen. Ab ca. 150 Mitarbeitern empfiehlt sich eine Separierung der Service-Organisation von der Produktion mit eigenen Zielen, eigenen Investitionen, Prozessen und einer eigenen Service-Kultur.

### **1.6.2 Die interne Industrieservice-Dienstleister-Gesellschaft am Multi User Standort**

Bei der internen Industrieservice-Dienstleister-Gesellschaft am Multi User Standort handelt es sich um ein produzierendes chemisch-pharmazeutisches Unternehmen, das alle (oder nahezu alle) Industrieservices selbst (Insourcing) erbringt. Die Services werden zudem für weitere Unternehmen am Standort erbracht.

Wie in Abschnitt 1.4.2 erläutert kann die interne Industrieservice-Dienstleister-Gesellschaft als eigene Division oder Abteilung mit einer organisatorischen

Trennung zwischen Produktion und Industrieservices aufgebaut sein oder als eigene Gesellschaft innerhalb des Chemie- oder Pharmaunternehmens organisiert sein. In beiden Fällen ist eine klare Trennung zwischen Produktion (Kunde) und Industrieservice (Dienstleister) erfolgt.

Hierbei kann das Geschäftsmodell in zwei Ausprägungen vorliegen:

- 1) **Shared-Service-Modell:** Die (ggf. sogar bilanziell) separierte (interne) Service-Gesellschaft *eines* produzierenden Unternehmens mit einer 100 %igen Zugehörigkeit zu diesem Unternehmen stellt sich mit Preisen und der Leistungserbringung wettbewerbsfähig auf. Für die eigenen internen Kunden werden Nachlässe realisiert.
- 2) **Sharing-Modell:** Die Chemie- und Pharmaunternehmen am Standort investieren *gemeinsam* in eine Dienstleister-Gesellschaft. Die Dienstleister-Gesellschaft ist organisatorisch eigenständig und gesellschaftsrechtlich beispielsweise ein gemeinsames Tochterunternehmen der am Standort ansässigen Unternehmen. Das Leistungsangebot ist sehr kundenspezifisch und muss sich im Wettbewerb behaupten.

Eine klare Zuordnung von Basisleistungen, Zusatzleistungen, Service Level und Umsatz/Kosten findet bedingt statt. Durch einen vermehrten Wettbewerb mit externen Industriedienstleistern wird dies zunehmend auch für interne Dienstleister erforderlich. Dies ist insbesondere der Fall, wenn – wie in diesem Geschäftsmodell – nicht nur die eigene Produktion, sondern weitere (fremde) produzierende Unternehmen mit Industrieservices versorgt werden.

Dies trifft ebenfalls auf die Standardisierung von Prozessen zu. Je höher der Wettbewerb am Markt ist, desto zwingender ist die Standardisierung von Prozessen zur Erreichung einer hohen Effizienz zum Zwecke der Kostensenkung, Erhöhung der Schnelligkeit in der Erbringung der Dienstleistungen und letztlich zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit.

Die Freiheit des Kunden ist in diesem Fall dennoch geringer zu bewerten. Da die interne Industrieservice-Gesellschaft am Standort ansässig ist, häufig langjährige und enge Kundenbeziehungen bestehen, sind die Wechselmöglichkeiten der Kunden begrenzt. Dies gilt insbesondere für Leistungen, die Infrastruktur-lastig und damit ortsabhängig sind. Für die eigene Produktion der internen Industrieservice-Gesellschaft ist ein Wechsel zudem (nahezu) ausgeschlossen.

In der Praxis ist dieses Geschäftsmodell beispielsweise an vielen EVONIK-Standorten (Shared-Service-Modell) oder im von der YNCORIS betriebenen Chemiepark Hürth-Knapsack (Sharing-Modell) anzutreffen.

### 1.6.3 Der externe Industrieservice-Spezialist

Das Unternehmen des externen Industrieservice-Spezialisten hat keine organisatorische oder gesellschaftsrechtliche Verbindung zu einem produzierenden chemisch-pharmazeutischen Unternehmen. Es ist ein gänzlich eigenständiges Unternehmen.

Es kann standortgebunden sein, erbringt seine Dienstleistungen jedoch meistens standortunabhängig. Als Spezialist fokussiert es sich lediglich auf einen oder wenige Dienstleistungsbereich(e) (siehe auch Abschnitt 1.2).

Als eigenständiges professionelles Dienstleistungsunternehmen ist seine Kernkompetenz die Erbringung der Industrieservices. Es gibt keine Konkurrenz um Ressourcen (Finanzen, Mitarbeiter) zu produzierenden Einheiten. Da es im externen Wettbewerb steht, existiert in der Regel eine klare Zuordnung von Basisleistungen, Zusatzleistungen, Service Level und Umsatz/Kosten, da dies maßgeblich für das wirtschaftliche Handeln des Unternehmens (Rechnungsstellung, Abrechnung, Bilanzierung) ist. Dies schafft eine hohe Leistungstransparenz für den Kunden.

Aufgrund des größeren Wettbewerbs am Markt ist der Druck zur Standardisierung von Prozessen und Effizienzsteigerung noch wesentlicher als bei der internen Industrieservice-Dienstleister-Gesellschaft am Multi User Standort.

Der Kunde hat bei der Entscheidung für oder gegen den externen Industrieservice-Spezialisten eine hohe Wahlfreiheit, da der Spezialist am freien Markt mit hohem Wettbewerb agiert.

Dies ist auch der Grund, warum die Service-Exzellenz beim externen Industrieservice-Spezialisten in der Regel sehr hoch ist und der Kunde einen sehr professionellen Dienstleister erwarten kann.

In der Praxis wird dieses Geschäftsmodell beispielsweise von technischen Dienstleistern (wie Bilfinger oder Spie), Logistikern (wie TALKE oder Bertschi) oder Entsorgern (wie Remondis) oder von Planungsbüros gelebt, die produzierende chemisch-pharmazeutische Unternehmen zu ihrem Kundenstamm zählen.

## 1.7 Fazit und Ausblick

Industriedienstleister für die Chemie- und Pharma-Branche sind heute mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen aufgestellt. Am Markt ist alles vertreten – vom voll integrierten Modell ohne klare Trennung zwischen Produktion und Services bis hin zum externen Service-Anbieter als eigenständige Unternehmung.

Die Entwicklung wird – insbesondere bei Unternehmen ab ca. 150 Mitarbeitern – mittelfristig weiter hin zu einer Separierung der Industrieservices von der Produktion führen. Der Grund hierfür ist, dass durch eine Separierung in der Regel die Professionalität in der Erbringung der Dienstleistungen steigt, da die Kernkompetenz und Kernaufgabe der (separierten) Dienstleister in der Erbringung der Dienstleistungen liegen und kein interner Wettbewerb um Ressourcen und Investitionen mit den produzierenden Einheiten stattfindet. Dadurch können die Dienstleistungen wiederum einen höheren Wertbeitrag zum Erfolg der produzierenden chemisch-pharmazeutischen Unternehmen leisten.

Die Herausforderungen, vor denen die chemisch-pharmazeutische Industrie in Deutschland steht – CO<sub>2</sub>-neutrale Produktion, Zirkularität, künstliche Intelligenz, hohe Energiekosten, Fachkräftemangel – erfordern u. a. professionelle

Industrieservice-Dienstleister, die durch ihre hohe Effizienz und Flexibilität die vorhandenen Fachkräfte bestmöglich einsetzen, sowie eine hohe Expertise und Erfahrung in ihren Dienstleistungen mitbringen. In dieser disruptiven Phase der deutschen chemisch-pharmazeutischen Industrie benötigen die produzierenden Industrieunternehmen starke Partner, auf die diese sich verlassen können, um ihre eigene Transformation bewältigen zu können. Auf den Schultern aller Industriedienstleister-Modelle liegt eine große Last, ihren Beitrag zu einer Abwehr der De-Industrialisierung von Deutschland leisten zu können.

## Quellenverzeichnis

1. Jagusch, H., Dr. (2024, 25. April). Disruption der deutschen Chemieindustrie durch M&A?, in: Goingpublic [online]: <https://www.goingpublic.de/allgemein/disruption-der-deutschen-chemieindustrie-durch-ma/#AutorAutorin> [16.05.2024].
2. Verband der Chemischen Industrie e. V. (12. September 2024). Pressemitteilung; Chemie & Pharma diskutieren mit politischen Spitzenvertretern über die Zukunft der Branche. <https://www.vci.de/presse/pressemitteilungen/steilemann-wir-muessen-den-aufbruch-wagen.jsp>.
3. Verband der Chemischen Industrie e. V. (2024, 15. Mai). Quartalsbericht 1.2024 – Lichtblicke im Chemiegeschäft, S. 4f., in: Verband der Chemischen Industrie e.V., [online] <https://www.vci.de/ergaenzende-downloads/vci-quartalsbericht-q1-2024.pdf> [15.05.2024].
4. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/pharma-strategie-2249116>.

