

# Komplettes Dienstleistungsangebot bleibt wichtiger Erfolgsfaktor

**INDUSTRIEPARKS** Die Zeit reift für grössere Konsolidierungen bei Industrieparks in Deutschland: Diese Ansicht vertreten Branchenvertreter in einer breiten Befragung. Dr. Gunter Festel geht auf die Hintergründe ein.

Das Beratungs- und Investmentunternehmen Festel Capital mit Sitz im Schweizer Kanton Zug führte eine Marktstudie zum Thema Industrieparks mit Fokus auf den deutschsprachigen Raum durch, um ein klares Bild der gegenwärtigen Situation und ein fundiertes Verständnis für die zukünftigen Trends und Erfolgsfaktoren zu erarbeiten. Die Marktstudie basiert in erster Linie auf Interviews mit 20 Entscheidern und Experten aus 16 unterschiedlichen Industrieparks bzw. Infrastrukturgesellschaften.

Ein Erfolgsfaktor ist das Anbieten eines möglichst kompletten Dienstleistungsangebotes. Falls dem Kunden ein Komplettpaket aus einer Hand angeboten wird und er alles mit einer Kontaktperson regeln kann, erspart das viel Arbeit. Das ist insbesondere auch für Neuinvestoren interessant. Für die grossen Industrieparks ist es wichtig, den Verbundgedanken entlang der Wertschöpfungskette voll auszunutzen und Neuinvestoren gezielt anzusiedeln.

Zunehmende Bedeutung besitzt das Anbieten selektiver Dienstleistungen an standortfremde Unternehmen. Die Preisgestaltung wird sich vor allem im Hinblick auf die zunehmende Öffnung für standortfremde Kunden an den Preisen am Markt orientieren. Staatliche Förderungen und niedrige Preise werden zwar auch in Zukunft für viele Investoren wichtige Argumente für oder gegen einen Standort sein – die Qualität der Dienstleistungen und die Kompetenz und Kundennähe der Industrieparks sind aber oft wichtiger. Ein eindeutiger Wettbewerbsvorteil ist ein geringer Anteil abnahmepflichtiger Leistungen – in einem Fall betrug der Anteil der abnahmepflichtigen Leistungen (Werksschutz, Werksfeuerwehr, Kanalisation) gemessen an allen angebotenen Leistungen am Standort nur rund 5%.

Ein wichtiger Aspekt für die zukünftige Entwicklung von Industrieparks sind Konsolidierungstrends. Die Konsolidierung kann entweder auf Ebene gesamtter Industrieparks (Komplettkonsolidierung) oder

auf Ebene einzelner Dienstleistungen (Teilkonsolidierung) erfolgen. Rund zwei Drittel der Befragten sind der Überzeugung, dass es in Zukunft zu Konsolidierungen von kompletten Standorten kommen wird. Die treibende Kraft dabei wird der Marktdruck auf die kleineren Standorte sein. Denkbar ist, dass sich die Besitzverhältnisse nicht verändern und sich die Konsolidierung nur auf der Betreiberseite abspielt – das heisst Industrieparks würden andere Industrieparks betreiben, aber diese nicht kaufen.

## Marktdruck treibt Teilkonsolidierung an

Rund ein Drittel der Befragten sind der Meinung, dass die bestehenden Industrieparks zukünftig aufgrund des Marktdrucks einige Kompetenzen abgeben müssen, so dass es zu einer Konsolidierung auf der Ebene einzelner Dienstleistungen (Teilkonsolidierung) kommen wird. Diese Art der Konsolidierungen kann beispielsweise durch Multi Utility-Unternehmen erfolgen, die sich aufgrund ihrer Kompetenzen im Bereich der Ver- und Entsorgung stärker in den Bereich der Industrieparks engagieren. Sie können sich in die bestehenden Unternehmen als Gesellschafter einkaufen und ihre eigenen Dienstleistungen von reiner Energieversorgung bis hin zu Asset Lifecycle Management anbieten bzw. in manchen Dienstleistungsbereichen externe Spezialisten einbinden.

Ein gutes Beispiel für diese Art der Konsolidierung ist der Industriepark Oberbruch als ehemaliger Standort der Akzo Nobel, der von dem niederländischen Energieversorger Nuon übernommen wurde (Nuon betreibt in den Niederlanden vier weitere Industriestandorte). In Oberbruch hat Nuon lediglich die Infrastruktureinheiten gekauft und die Grundstücke sind weiterhin im Besitz der ansässigen Unternehmen. So werden Probleme mit Altlasten verhindert und der Kapitalbedarf für eine solche Investition hält sich für Nuon in Grenzen. Interessant ist, dass Nuon keine Monopolstellung als Ver- und Entsorger am

Standort hat und einen offenen Wettbewerb ermöglicht.

Kleine Parks werden bei einer attraktiven Preisgestaltung und der Spezialisierung auf Nischen auch zukünftig überleben können. Eine mögliche Überlebensstrategie für kleine Industrieparks ist die Öffnung des Industrieparks für Unternehmen anderer Branchen und die Entwicklung zu einer Art Gewerbepark. Dieser Wandel wird nur möglich sein, wenn die reinen Chemiebetriebe, die auf den Störfallbetrieb im Industriepark angewiesen sind, abwandern und eine deutliche Reduktion der chemie spezifischen Overhead-Kosten möglich ist. Besonders wichtig für die kleinen Parks sind Kooperationen untereinander. Die Parks müssen dazu auf Basis einer klaren strategischen Ausrichtung festlegen, in welchen Bereichen sie im Wettbewerb zueinander stehen und in welchen Bereichen eine Kooperation möglich und sinnvoll ist.

## Kritischer Blick auf Finanzinvestoren

Finanzinvestoren werden sich im Bereich der Industrieparks als zukünftige Besitzer und Betreiber nicht durchsetzen können und auch eine durch sie induzierte Komplettkonsolidierung erscheint sehr unwahrscheinlich. Da sie als Eigentümer aufgrund ihrer Geschäftsstrategie weniger profitable Bereiche in integrierten Industrieparks konsequent abtossen würden, wird deren mögliches Engagement von den meisten Chemie- und Lifescienceunternehmen ebenso wie von den Infrastrukturgesellschaften als sehr kritisch angesehen. Finanzinvestoren könnten aber sehr wohl die Konsolidierung überregionale Anbieter einzelner Dienstleistungen im Rahmen einer Teilkonsolidierung finanzieren.

Dr. Gunter Festel, Festel Capital, Schürmattstrasse 1, CH-6331 Hünenberg, Tel: +41 796 52 7112  
E-Mail: gunter.festel@festel.de,  
Internet: www.festel.de