

## **Strategic Journey #1 – Wie Dienstleister zu Marktführern werden – Teil 1: Positionierung**

**Strategic Journey #1** ist der Prozess, den Dienstleistungsunternehmen verfolgen, um eine führende Marktposition zu erreichen. Die Marktposition bezieht sich auf Marktsegmente, die durch Zielleistung, Zielkunden und Zielregionen definiert sind. Am Beispiel von drei – sehr unterschiedlichen – Marktführern wird erkennbar, wie erfolgreiche Dienstleister die **Strategic Journey #1** beschritten und mit welchen Mitteln sie ihr Ziel ‚Marktführerschaft‘ erreicht haben.

## Strategic Journey # 1: Wie Dienstleister zu Marktführern werden

### Warum eine führende Marktposition für Dienstleister wichtig ist

Eine führende Marktposition schafft Wettbewerbsvorteile. Dazu gehören u.a. Größen- oder Kostenvorteile, Markenimage, Lock-in-Effekte – d.h. hohe Austrittsbarrieren für Kunden –, Marktmacht und damit verbunden bessere Einkaufskonditionen. Marktführer wachsen in der Regel schneller und erwirtschaften höhere Margen als der Wettbewerb. Dienstleister – z.B. Anbieter von Facility Management- oder Industrieservices –, die eine führende Marktposition innehaben, reagieren außerdem besser auf aktuelle Trends und neue Anforderungen in ihren Märkten.

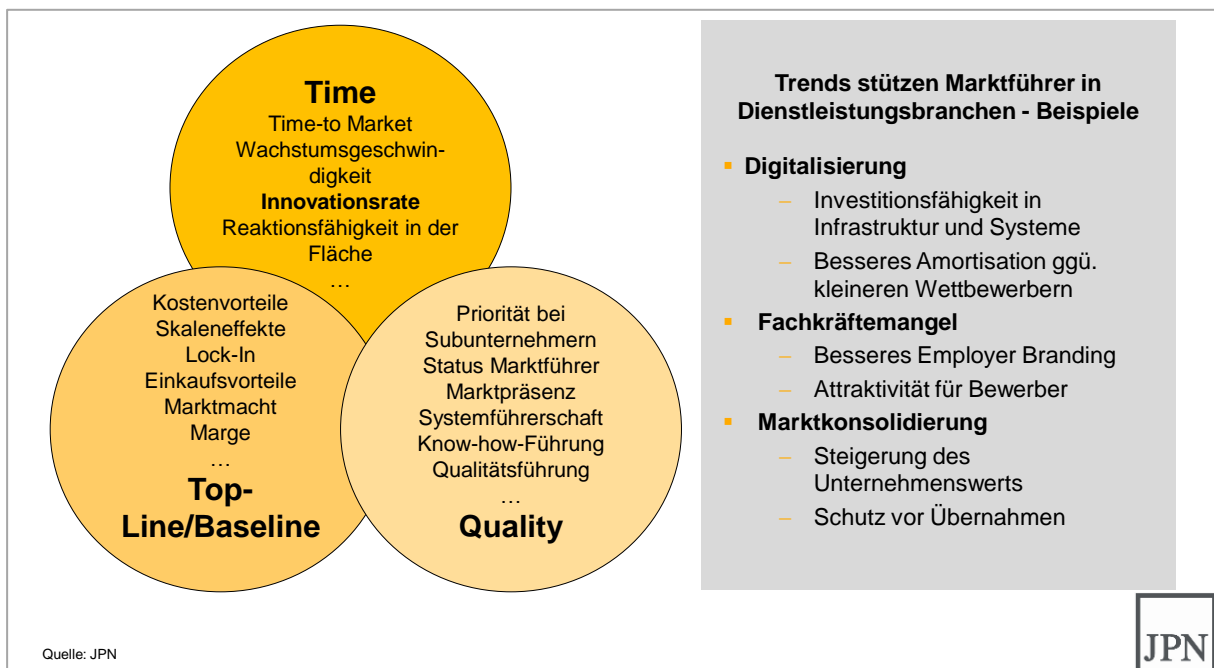


Abbildung 1: Aktuelle Handlungsfelder mit Relevanz für Facility-Management- und Industriedienstleister

**Digitalisierung** geht mit steigenden Investitionen in Infrastruktur und Systeme aber auch in die Qualifikation der Mitarbeiter einher. Eine führende Marktposition hilft, diese Investitionen fokussiert zum weiteren Ausbau dieser Position zu tätigen. Aufgrund der relativen Größe amortisieren sich Investitionen für den Marktführer besser als für kleinere Mitbewerber.

Marktführerschaft trägt zu einem positiven Image bei. Beim Employer Branding können Marktführer daher dem aktuellen **Mangel an Fachkräften** besser als der direkte Wettbewerb begegnen.

Subunternehmer räumen Marktführern eine hohe Priorität ein. Diese können damit z.B. über Plattformlösungen höhere **Verfügbarkeiten und Reaktionsfähigkeit** auf veränderte Anforderungen ihrer Kunden sicherstellen.

Marktführer können außerdem ihren Marktwert als Unternehmen steigern und sind damit in der aktuellen **Konsolidierungsphase** besser vor – feindlichen – Übernahmen geschützt.

Ein Marktsegment wird durch Leistung, Zielkunden und Zielregionen bestimmt. Daher können unterschiedliche Dienstleistungsanbieter für sich in Anspruch nehmen, eine führende Marktposition einzunehmen. Dienstleister, die die ‚Strategic Journey #1‘ antreten wollen müssen zunächst prüfen, welche Regionen, welche Leistungen und welche Kunden attraktive Segmente bilden.

### **Was haben Spie, Leadec und Kamb gemeinsam?**

Spie Deutschland & Zentraleuropa ist mit einem Umsatz von 1.4 Mrd. € und 14.500 Mitarbeitern Marktführer für technisches Facility Management in Deutschland. Das Unternehmen arbeitet für ein breites Kundenspektrum aus Industrie, Immobilienwirtschaft und Öffentlicher Hand. Spie erbringt über das technische Facility Management hinaus Dienstleistungen für Information und Kommunikation (ITTK), Gebäudetechnik, Energie und Industrieservices.<sup>4</sup>

Mit einem Umsatz von 900 Mio.€ und 20.000 Mitarbeitern tritt Leadec als Marktführer für die Unterstützung der Automobilindustrie mit technischen Dienstleistungen auf. Das Unternehmen bietet Services für den gesamten Produktionsprozess an. Dazu gehören u.a. Automatisierung, Produktionsinstandhaltung, elektrische Installationen und technische Reinigung. Das Unternehmen ist weltweit an nahezu allen großen Standorten der Automobilindustrie vertreten.<sup>5</sup>

Kamb Elektrotechnik GmbH, eine Tochtergesellschaft der RGM-Gruppe mit 200 Mitarbeitern, versteht sich als Spezialist für Elektro-, Daten- und Informationstechnik, Regel-, Mess- und Fülltechnik, Schaltanlagenbau sowie Gebäudeleittechnik (EMSR). Sie bedient Kunden in der Chemie- und Pharmaindustrie. Das Unternehmen konzentriert sich dabei auf die Region Rhein-Neckar.<sup>6</sup>

Obwohl die Unternehmen aufgrund ihrer Unternehmensgrößen sowie ihres Kunden- und Dienstleistungsportfolios sehr unterschiedlich sind, haben sie eine Gemeinsamkeit: Sie haben in ihren Marktsegmenten eine führende Marktposition erreicht.

Während Spie sich auf 5 Kernleistungen für ein breites Kundenspektrum in Deutschland konzentriert, stellt Leadec ein breites Leistungsspektrum für eine Branche – die Automobilindustrie – weltweit in den strategischen Vordergrund. Als mittelständischer Anbieter hat Kamb seinen relevanten Markt sowohl mit Bezug auf Zielkunden und Branche, Leistungsspektrum und Region bewusst klar eingegrenzt.

---

<sup>4</sup> <https://www.spie.de/de>

<sup>5</sup> <https://www.leadec-services.com/de>

<sup>6</sup> <https://www.kamb.de>

## Strategic Journey #1 – der Weg zur Marktführerschaft

Die ‚Strategic Journey #1‘ beginnt mit der Bewertung des **Status quo** und beantwortet zunächst die Frage, ob das Potenzial des oder der aktuellen Marktsegmente, in denen das Unternehmen tätig ist, ausreichend für ertragsstarkes Wachstum ist.

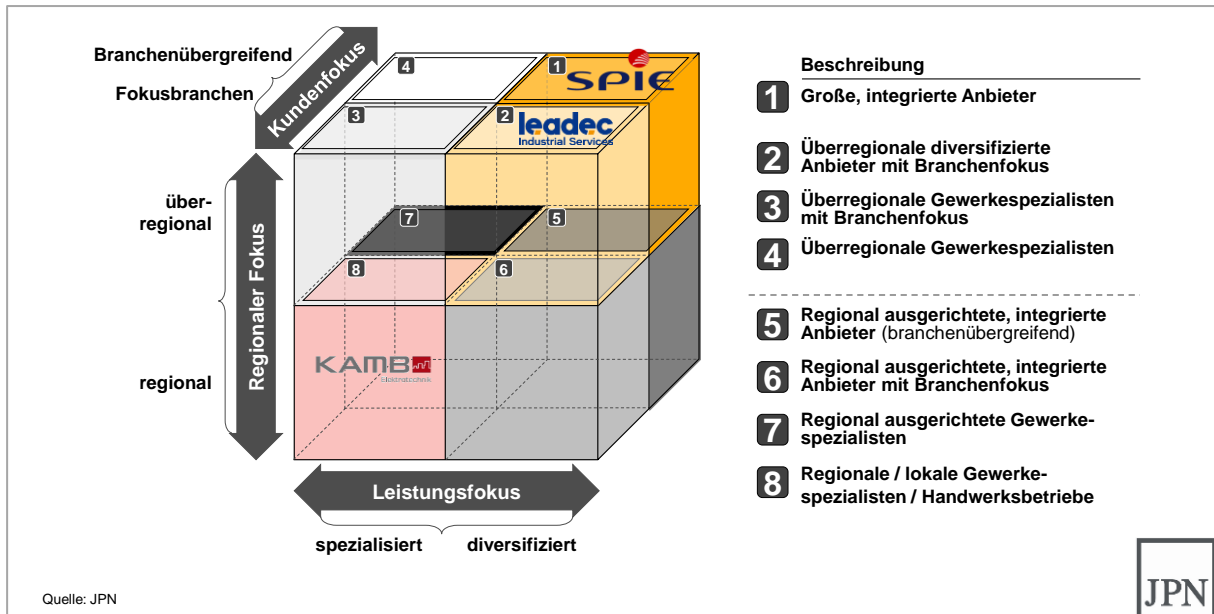


Abbildung 2: Positionierung der Beispielunternehmen

Spie wird auch zukünftig mit Fokus auf Deutschland ein breites Kundenspektrum bedienen. Facility Management ist jedoch aufgrund hoher Wettbewerbsintensität einerseits und geringen Differenzierungsmöglichkeiten andererseits als Zukunftsmarkt alleine nicht ausreichend attraktiv. Das Unternehmen hat daher das Leistungsangebot für seine Kunden mit den Schwerpunkten Information und Kommunikation (ITTK), Gebäudetechnik, Energie und Industrieservices sowie hoher technischer Kompetenz systematisch erweitert.

Leadec sieht sich in der Automobilindustrie mit dem vorhandenen Leistungsspektrum gut positioniert. Wachstumschancen werden insbesondere bei der Durchdringung dieses Marktes u.a. durch Internationalisierung gesehen.

Für Kamb boten Leistungsangebot, Region und Zielkunden ausreichendes Wachstumspotenzial. Während Spie den Fokus auf ein erweitertes Leistungsspektrum und Leadec auf die Erschließung neuer, wachstumsstarker Regionen legte, konzentrierte sich Kamb auf Wachstum im angestammten Marktsegment.

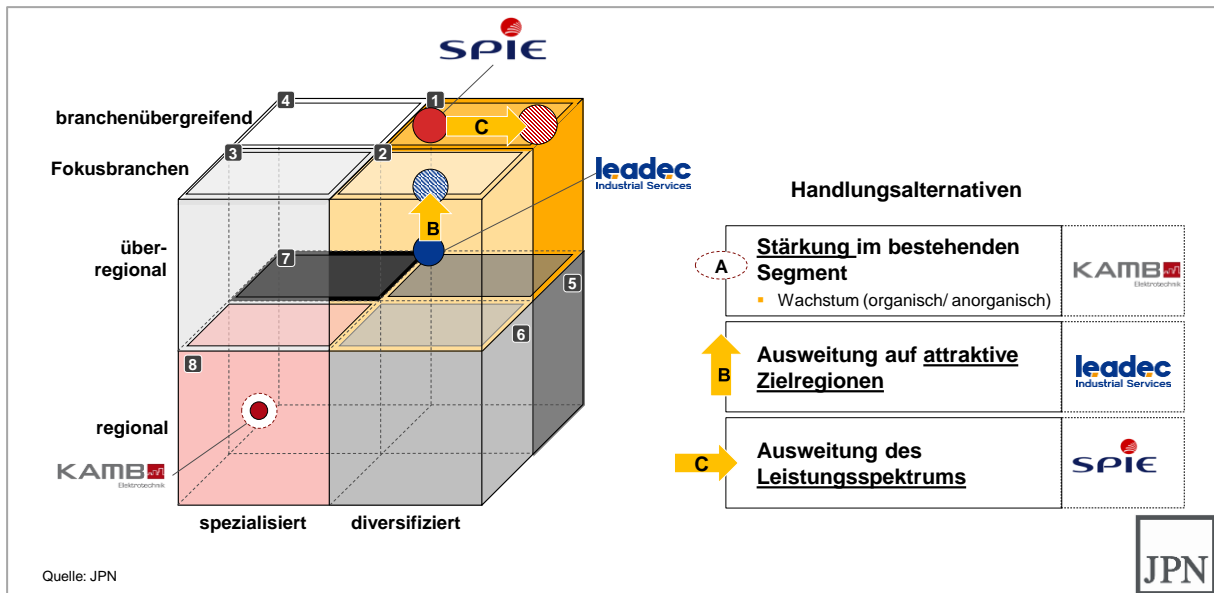


Abbildung 3: Positionierung des Status quo und Zielpositionierung der Beispielunternehmen

Die Bewertung der Attraktivität von Zielsegmenten orientiert sich an den Kriterien Wachstum, Ertrag und Wettbewerbsintensität. Wettbewerbsintensität bezieht sich sowohl auf die Anzahl an Wettbewerbern wie auch auf die Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber anderen Anbietern. In Abbildung 4 sind basierend auf einer JPN Marktanalyse beispielhaft 12 Produkt-Markt-Segmente anhand dieser Kriterien klassifiziert. Die Produkt-Markt-Segmente beschreiben dabei voneinander heterogene aber in sich homogene Cluster von Unternehmen. So unterscheidet sich das Segment „Filial Technik“ durch einen hohen Anteil an kleinteiliger technischer Infrastruktur in der Fläche wie z.B. bei Telekommunikationsanbietern, Tankstellenbetreibern und KFZ-Werkstattketten von anderen Produkt-Markt-Segmenten.

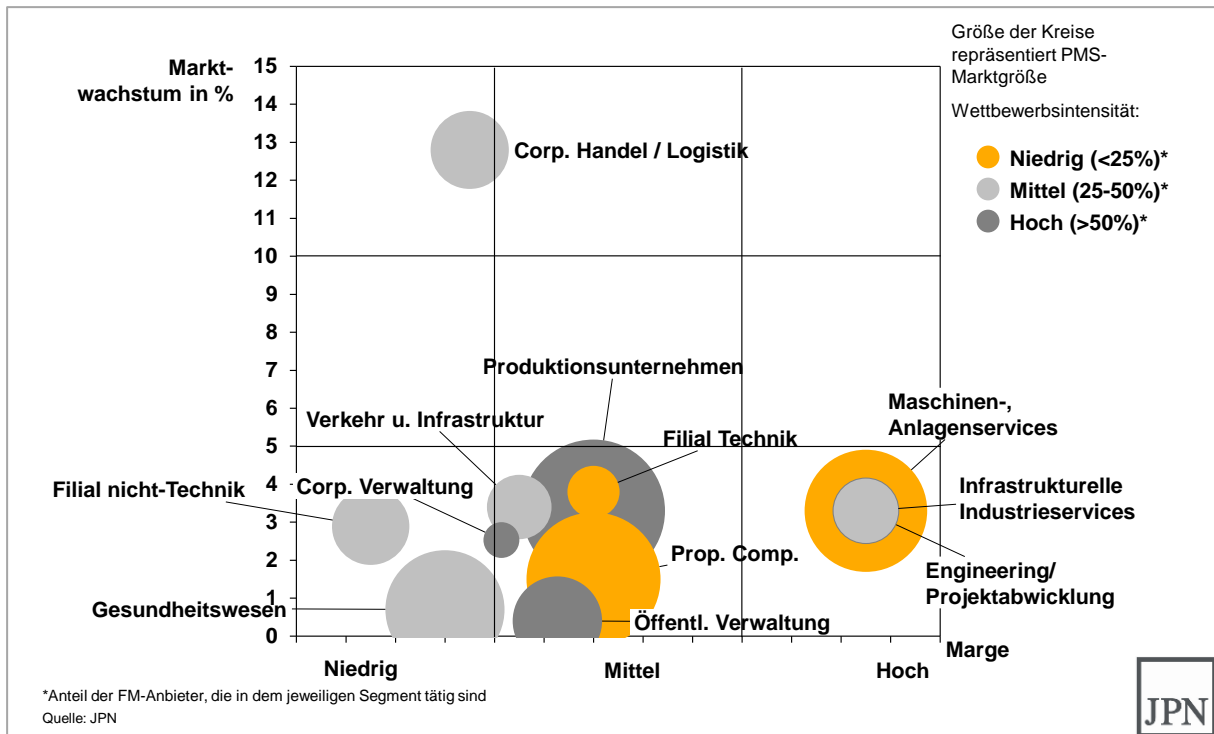


Abbildung 4: Attraktivitätsbestimmung ausgewählter Produkt-Markt-Segmente in Facility Management und Industrieservice anhand der Kriterien Marge, Marktwachstum und Wettbewerbsintensität

Die Entscheidung von Spie, sich zukünftig verstärkt auf technische Dienstleistungen wie Automatisierung, Netztechnik und ITK zu fokussieren schafft die Möglichkeit, sich stärker von anderen Facility-Management-Dienstleistern zu differenzieren und Märkte mit höherem Wachstums- und Ertragspotenzial und geringerer Wettbewerbsintensität zu erschließen. Bei Zielregion wie auch auf Zielkunden erfolgte keine Neuausrichtung.

Leadec nutzt die Chance für ertragsstarkes Wachstum insbesondere in Regionen, in denen Automobilhersteller stark wachsen. In einer Phase, in der die Produktion in Asien sowie in Nord- und Südamerika auf- und ausgebaut wird, konnte Leadec seinen Kunden folgen, damit einen großen Beitrag zur eigenen Internationalisierung leisten und in der Folge auch neue Kunden in wachstumsstarken Regionen – z.B. Automobilhersteller in China – gewinnen. Das Leistungsangebot von Leadec wurde auf die Anforderungen dieser Märkte ausgerichtet.

Dienstleister, die Marktführer werden wollen, müssen für ihre ‚Strategic Journey #1‘ also zunächst vier Fragen beantworten

- In welchen Marktsegmenten – bestimmt durch Kunden, Leistungen und Regionen – sind wir heute tätig?
- Bieten diese Marktsegmente ausreichendes Potenzial für ertragsstarkes Wachstum?
- Welche Marktsegmente sind ggf. mit Hinblick auf Wachstum und Ertrag attraktiver?
- In welchen dieser Segmente – alt oder neu – können und wollen wir eine führende Marktposition erreichen?

**Arbeitsblatt 1:**

**Strategic Journey #1 – der Weg zur Marktführerschaft**

**Status quo:**  
*In welchen Produkt-Markt-Segmenten ist das Unternehmen zur Zeit aktiv?*

	Region:	Leistung:	Kunden:
Segment A	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Segment B	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Segment C	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Attraktivität:**  
*Bieten diese Marktsegmente ausreichendes Potenzial für ertragsstarkes Wachstum?*

	Ja		Nein		Wachstum in %	Ertrag in %	Differenzierungspotenzial (Hoch-Mittel-Niedrig)
Segment A	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Segment B	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Segment C	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Ausblick:**  
*Welche Marktsegmente sind ggf. mit Blick auf Wachstum und Ertrag attraktiver?*

	Region:	Leistung:	Kundengruppe:
Segment D	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Segment E	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Segment F	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**Marktführerschaft:**  
*In welchen dieser Marktsegmente soll eine führende Position erreicht werden?*

Segment A	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>	Segment D	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
Segment B	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>	Segment E	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>
Segment C	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>	Segment F	Ja	<input type="checkbox"/>	Nein	<input type="checkbox"/>

©

Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Theaterstrasse 3

30159 Hannover

Tel.: 0511 5389369

Fax: 0511 5389380

E-Mail: [info@jpnaumann.de](mailto:info@jpnaumann.de)

Internet: [www.jpnaumann.de](http://www.jpnaumann.de)

Die Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH ist die führende Top-Management-Beratung für Standortmanagement und Standortproduktivität. Gemeinsam mit unseren Kunden erarbeiten wir innovative Lösungen und setzen Veränderungsprojekte mit hoher Akzeptanz um. Wichtige Mandate werden für die führenden Anbieter von Facility-Management-, Industrieservice- und anderen Standortdienstleistungen sowie die Betreiber großer Industriestandorte bearbeitet.