



Dr. Jörg-Peter Naumann
Gesellschaft für Unternehmensberatung



Marktstudie Industrieservice 2023

Märkte, Anbieter und Strategien

Dr. Jörg-Peter Naumann
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Mit freundlicher Unterstützung von





Inhalt

- 1 Vorstellung und Ziele der Marktstudie**
- 2 Industriestandorte – Vor welchen Herausforderungen stehen Betreiber und Dienstleister?
- 3 Industrieserviceunternehmen – Wie entwickeln sich Markt und Marktstruktur?
- 4 Expertenmeinung – Was müssen Dienstleister tun, um erfolgreich im Markt zu agieren?
- 5 Fazit – Strategien für den Industrieservice



Das Geschäftsmodell von JPN basiert auf langjähriger Expertise in der Beratung großer Industriestandorte

Geschäftsmodell JPN





JPN ist Spezialist für die Strategieentwicklung und -umsetzung für Standortbetreiber und Standortdienstleister

Leistungsangebot JPN nach Kundensegmenten

Standort- und Infrastrukturdienstleister

- **Unternehmensstrategie** und -umsetzung für Facility Management, Industrie- und Infrastrukturservices
- **Business Development & Lead Generation** Programme
- **Outsourcing-** und Carve-Out-Projekte
- Effizienz- und **Ertragssteigerung**

**Ertragsstarkes Wachstum –
Kerngeschäft**

Standort- und Infrastrukturbetreiber

- **Standortstrategie** und -umsetzung
- **Infrastrukturstrategie** und -umsetzung
- Transmission **Nachhaltigkeit & Kreislaufwirtschaft**

Erhalt und Steigerung der
**Wettbewerbsfähigkeit des Standorts –
Nicht-Kerngeschäft**



Direkter Nutzen aus aktuellen Studien und langjähriger Expertise für Industrieserviceanbieter – Beitrag zu Wachstum und Ertrag

Researchbasis JPN



Studie Industriestandorte 2014 - 2024

- Bestandsaufnahme aller Industriestandorte > 1.000 Mitarbeiter in Deutschland
- Aktuelle Herausforderungen & Handlungsbedarf



Marktstudie Industrieservice 2023 – 2024 in Zusammenarbeit mit dem VAIS

- Market Sizing, Marktentwicklung nach Segmenten
 - Nachfrage und –entwicklung, Industry Pain Points, Handlungsbedarfe
 - Anbieter, Leistungsangebot, Umsätze und Ergebnis, SWOT



Studie Chemie-, Pharma- und Industrieparks 2023

- Bestandsaufnahme aller Parks > 1.000 Mitarbeiter in Deutschland
- Aktuelle Herausforderungen & Handlungsbedarf



Marktstudie Infrastrukturservices 2024

- Market Sizing, Marktentwicklung nach Segmenten
 - Nachfrage und –entwicklung, Industry Pain Points, Handlungsbedarfe
 - Anbieter, Leistungsangebot, Umsätze und Ergebnis, SWOT



Der Industrieservice stellt die Verfügbarkeit von Maschinen und Anlagen an Produktions- und Infrastrukturstandorten sicher

Begriff

I. In | dus |
trie | ser |
vice

II. der; <pl> -s

- I. Industrieservice beinhaltet **alle – technischen – Dienstleistungen** zur **Sicherstellung der Verfügbarkeit** der an **Produktions- oder Infrastrukturstandorten** eingesetzten **Maschinen und Anlagen** gemäß den **Anforderungen des Eigentümers bzw. Betreibers**.
- II. Er deckt alle Phasen – **Planung, Errichtung, Betrieb und Rückbau** – des **Lebenszyklus dieser Anlagen** ab.
- III. Wichtige **Gewerke** innerhalb des Industrieservice sind **Wartung, Inspektion, Instandsetzung**, Modernisierung, **technische Reinigung**, Anlagenoptimierung, **Anlagenmontage**, -verlagerung und -abbau¹⁾ sowie Aufgabenbereiche der industriellen Ver- und Entsorgung.



Die Marktstudie Industrieservice schafft Transparenz und Grundlagen für die Realisierung von Wachstumsstrategien

Aufbau und Ziele der Studie

Ziele der Studie

- **Transparenz über Anbieter und Nachfrager** von bzw. nach Industrieservices
- Aufbau einer **objektiven Datenbasis** zur Entwicklung von **Strategien**
- Grundlage für die Diskussion über ertragsstarkes Wachstum mit **Industrieserviceanbietern**
- Startpunkt für **Analysen** der **Branchenentwicklung** im Zeitverlauf

Aufbau der Studie

- **Analyse des Nachfragemarktes** – 370 große Industriestandorte und ihre Anforderungen
- **Analyse des Anbietermarktes** – u.a. ca. 160 Industrieserviceunternehmen
- **Experteninterviews** – ca. 12 Top-Management-Mitglieder führender Industrieserviceanbieter



Inhalt

- 1 Vorstellung und Ziele der Marktstudie
- 2 **Industriestandorte – Vor welchen Herausforderungen stehen Betreiber und Dienstleister?**
- 3 Industrieserviceunternehmen – Wie entwickeln sich Markt und Marktstruktur?
- 4 Expertenmeinung – Was müssen Dienstleister tun, um erfolgreich im Markt zu agieren?
- 5 Fazit – Strategien für den Industrieservice



Die Industrie in D steht unter Druck – das kann gleichermaßen Chance & Risiko für Industriedienstleister sein

Arbeitshypothesen – zur Diskussion

- Die **Verschlechterung der Rahmenbedingungen** und der **Planungsfähigkeit** der Standortbetreiber führt einem **Verlust der Standortwettbewerbsfähigkeit** im internationalen Vergleich und zu **schleichender Deindustrialisierung**
- **Investitionen** fließen in den Umbau der Standorte – insbesondere ihrer Infrastruktur - mit dem **Ziel ‚Kreislaufwirtschaft‘**; Die Defossilisierung großer Standorte bietet Chancen für den Industrieservice, bei verändertem Risikoprofil und Kapitaleinsatz
- Je **technologie- und kapitalintensiver** die erforderlichen **Investitionsprojekte**, desto stärker ist die Neigung der Betreiber, sie in **Kooperation mit externen Dienstleistern** umzusetzen
- Der **Anbietermarkt ist kleinteilig** und wird sich **weiter konsolidieren** müssen, z.B. wegen der Nachfrageentwicklung auf der Anbieterseite und zunehmendem Kapitalbedarf
- Die **Konsolidierung** wird insbesondere zu einem **breiteren Angebotsportfolio** und / oder einer **größeren regionalen Abdeckung** der Anbieter führen
- **Plattformmodelle wachsen schneller** und eignen sich auch zur **Übernahme kleiner, mittelständischer Unternehmen**



2022 existieren in Deutschland - noch - 369 große Industriestandorte mit mehr als 1.000 Mitarbeitern

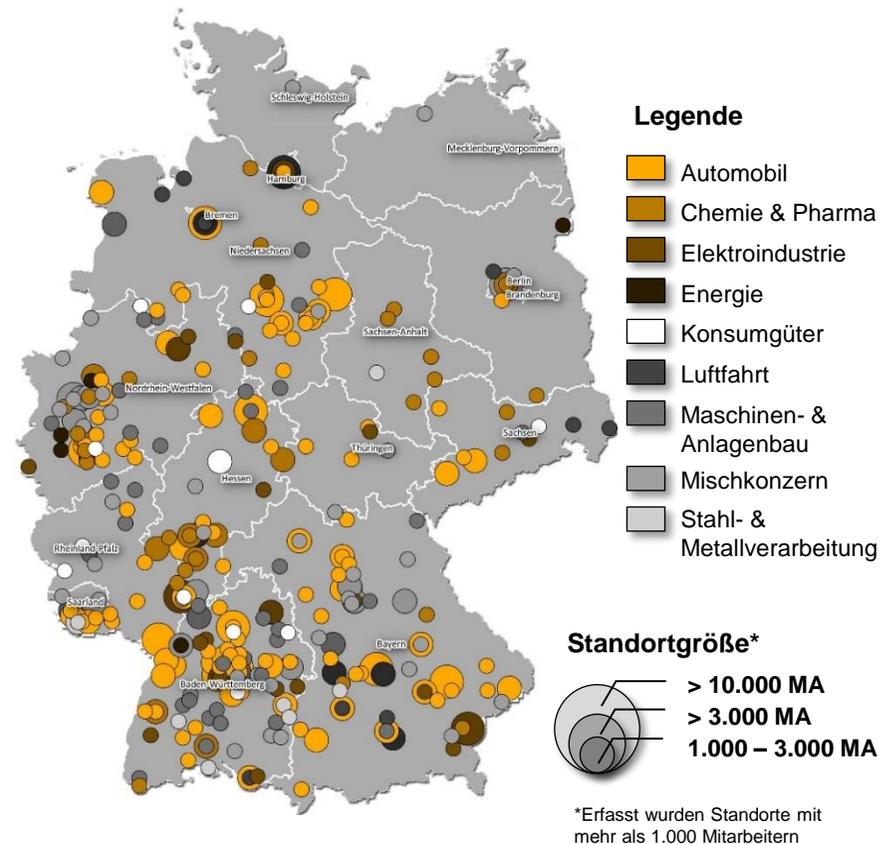
Industriestandorte Deutschland 2022 – Übersicht

- **675¹ Industrieunternehmen** haben mehr als 1.000 Beschäftigte
- **232 Unternehmen** betreiben **369 komplexe Industriestandorte** mit mehr als 1.000 Beschäftigten
- Mit **1,4 Millionen** sind an diesen Standorten **25% der Beschäftigten** in der deutschen Industrie tätig²
- Die **Automobilindustrie** (123 = 33%), **Chemie- und Pharmaindustrie** (65 = 18%) sowie **Maschinen- und Anlagenbau** (50 = 14%) betreiben die meisten Großstandorte
- Die höchste **Standortkonzentration** weist **Baden-Württemberg** (88 = 24%) auf

1 Quelle: Statistisches Bundesamt

2 Basis: 7,4 Mio. Beschäftigte in der Industrie, Quelle: Statistisches Bundesamt (2021)

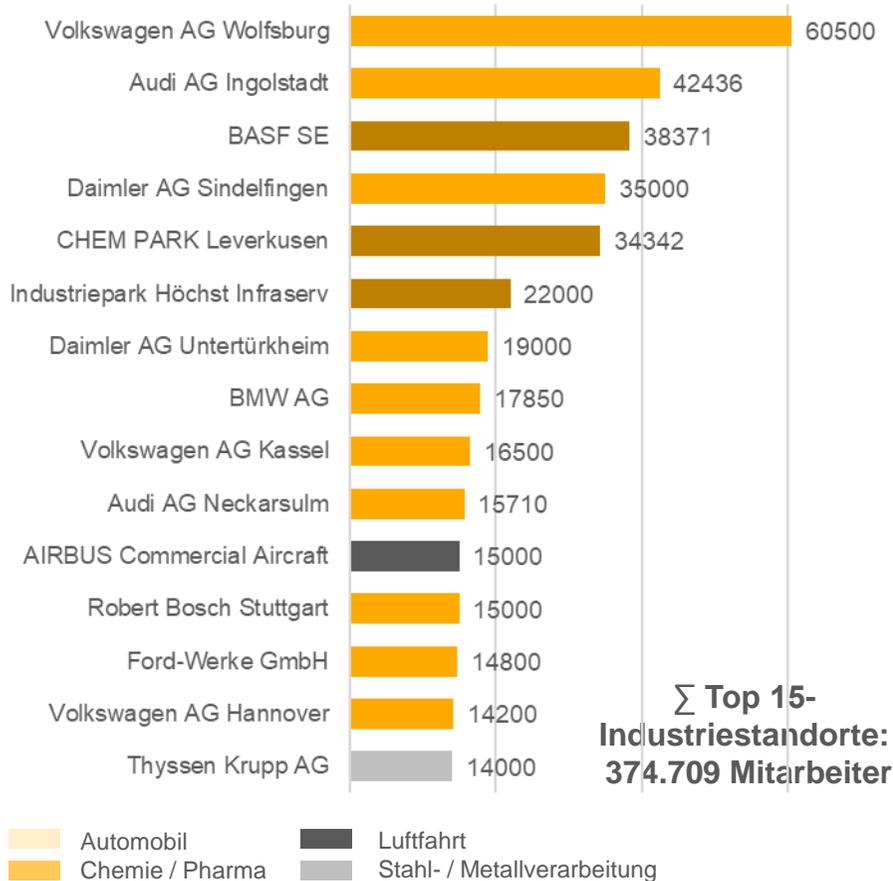
Quellen: JPN Recherche, Eigenauskünfte von Unternehmen, Industrie- und Handelskammern, Experteninterviews, Unternehmensdatenbanken





Die 15 größten Industriestandorte in Deutschland haben etwa 370.000 Mitarbeiter, 2/3 sind Standorte der Automobilhersteller

Industriestandorte 2023 – Top-15 nach Anzahl Mitarbeiter



- Die 15 größten Industriestandorte in Deutschland beschäftigen etwa 375.000 Mitarbeiter – 26% der Beschäftigten an großen Standorten
- 10 Standorte – **2/3 mit in Summe 266.000 Beschäftigten** – werden von **Automobilherstellern** betrieben
- 3 Standorte gehören als Werk** – Ludwigshafen – bzw. Chemieparks – Leverkusen und Hoechst – zur **Chemieindustrie**
- Die Grundfläche der 15 Standorte beträgt insgesamt rund 53 Mio. m²
- Die Produktionsfläche, d.h. zu Produktionszwecken bebaute Fläche beträgt ca. 50%

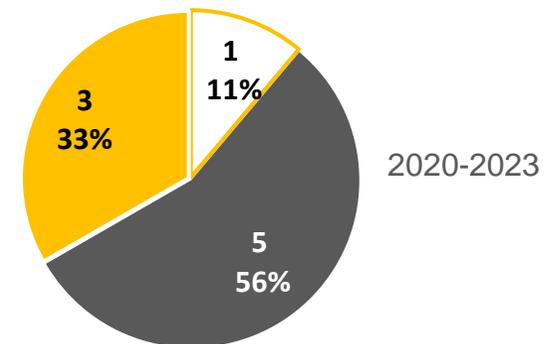
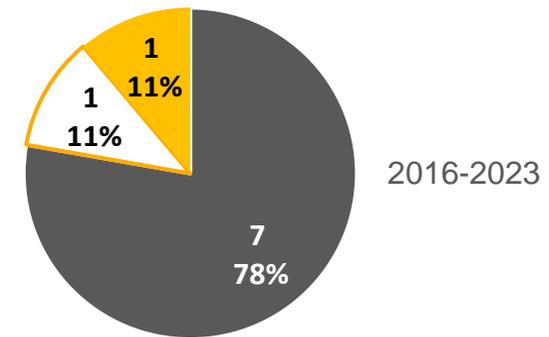


Die Anzahl der Mitarbeiter steigt an den untersuchten Standorten seit 2016 um 4%, nimmt aber seit 2020 um 1,7% ab

Veränderungen Anzahl der Mitarbeiter nach Branchen / Standorten

	2020-2023 Σ -1,7%	2016-2023 Σ +4%
Automobil	↓ -4%	↔ +2%
Chemie & Pharma	↔ +2%	↑ +11%
Maschinen- und Anlagenbau	↔ 0%	↔ +1%
Elektroindustrie	↔ -3%	↑ +9%
Stahl- und Metallverarbeitung	↔ -3%	↓ -4%
Top-5-Branchen		
Luftfahrt	↓ -4%	↔ -1%
Konsumgüter	↔ +2%	↑ +12%
Technologie & Mischkonzerne	↑ +4%	↑ +9%
Energie	↓ -13%	↓ -25%

Anzahl Mitarbeiter nach Branchen



Anzahl / Anteile Standorte

↑ Wachstum >3%
 ↔ Stagnation -3%-3%
 ↓ Abnahme <-3%

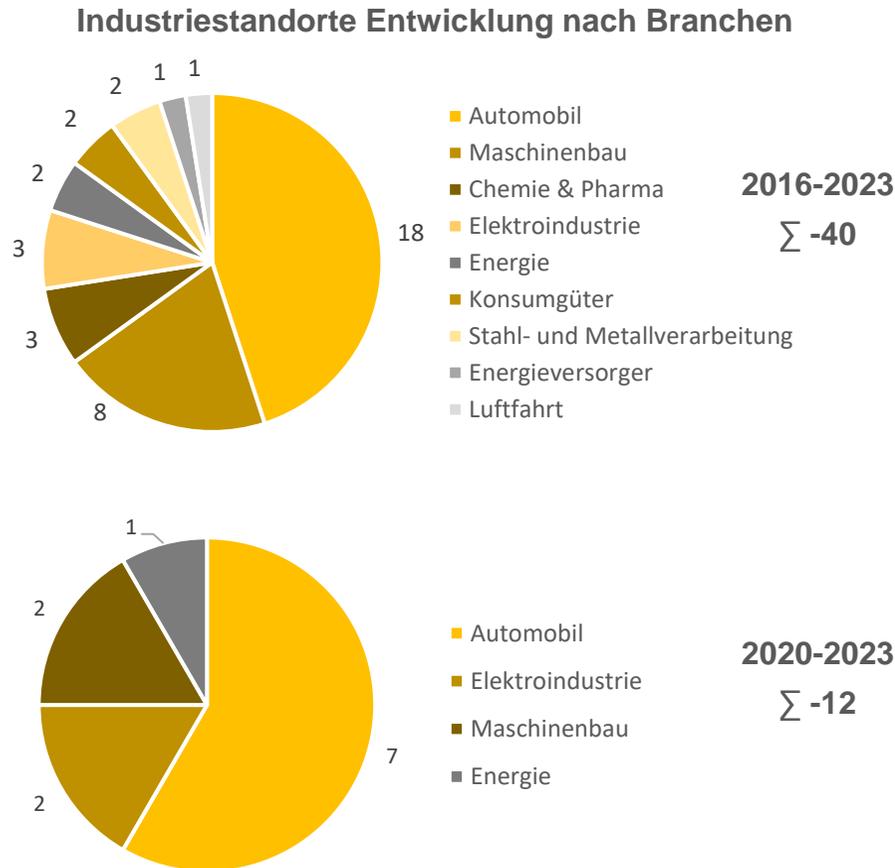
1 Nur Standorte mit mindestens 1.000 Mitarbeitern betrachtet;

*6.000 MA durch Carve-Out Siemens Energy aus dem Segment Elektro in Segment Energie übernommen



Anzahl der großen Industriestandorte mit mehr als 1.000 Beschäftigten nimmt seit 2016 kontinuierlich ab

Entwicklung Anzahl Industriestandorte nach Branchen 2016-2023 und 2020-2023



- Die Anzahl der großen Industriestandorte ist seit 2016 um 40 gesunken
- Kleinere Standorte von Automobilzulieferern und Maschinen- und Anlagenbauern am stärksten betroffen – TIER-1ff der Automobilindustrie
- Treiber der Entwicklung sind
 - Rahmenbedingungen In D; Verlust der Planungsfähigkeit
 - (Branchen-)Konjunktur
 - Produktionsverlagerung, z.B. in Kundennähe
 - Outsourcing, Carve Outs
 - Produktivitätszuwachs
- Die Anzahl der großen Industriestandorte ist seit 2020 um 12 gesunken

1 Nur Standorte mit mindestens 1.000 Mitarbeitern betrachtet



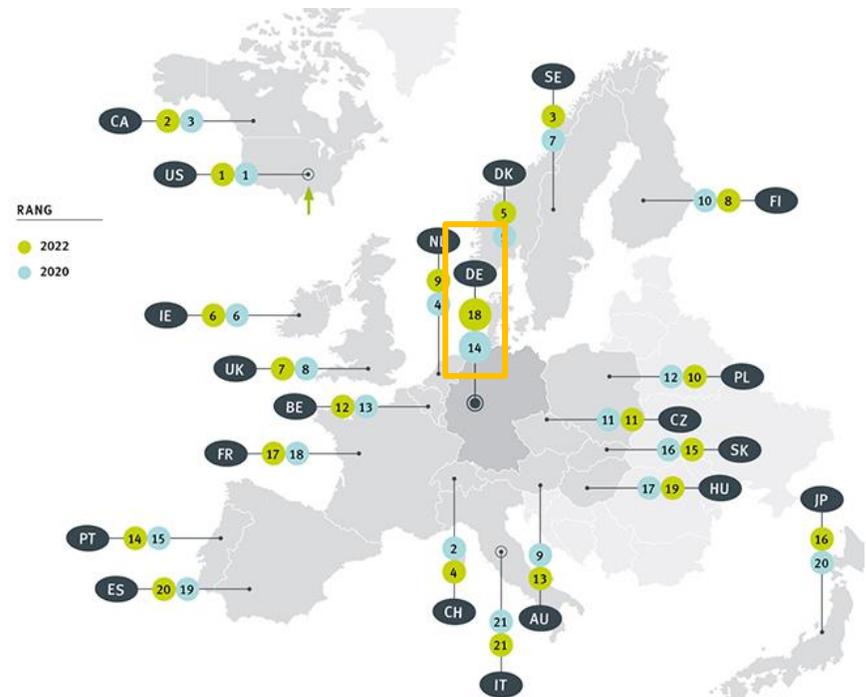
Rahmenbedingungen für Standortbetreiber schwierig – Deutschland verliert im internationalen Vergleich an Wettbewerbsfähigkeit

Wettbewerbsfähigkeit Deutschland – Studienergebnisse (beispielhaft)

World Competitiveness Ranking¹



Länderindex Familienunternehmen²



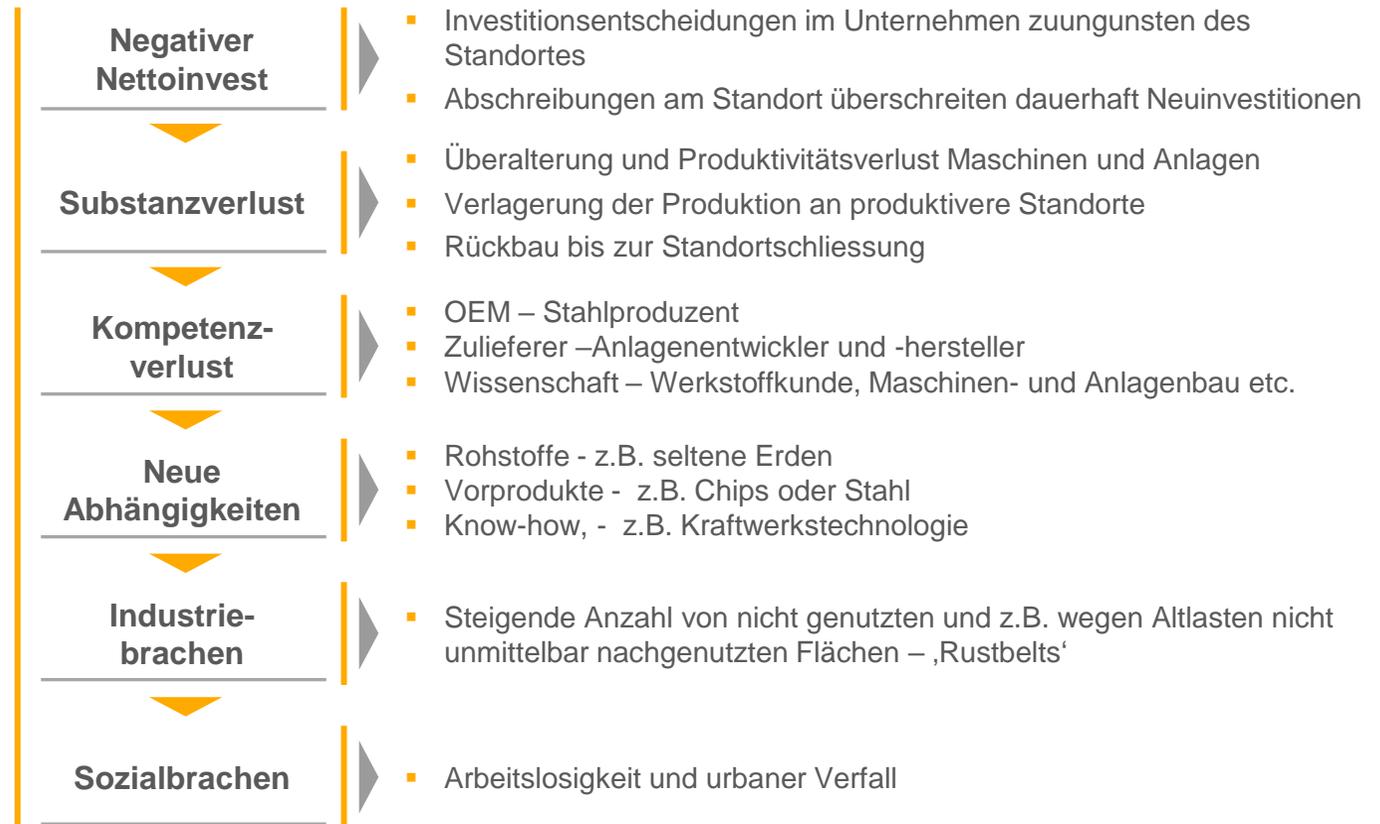


Eine schleichende Deindustrialisierung ist die Folge – der Prozess birgt erhebliche Risiken und ist irreversibel

Prozess und Folgen von Deindustrialisierung

Rahmenbedingungen für Investitionen werden in D im Verhältnis zu anderen Ländern / Regionen schlechter, z.B.

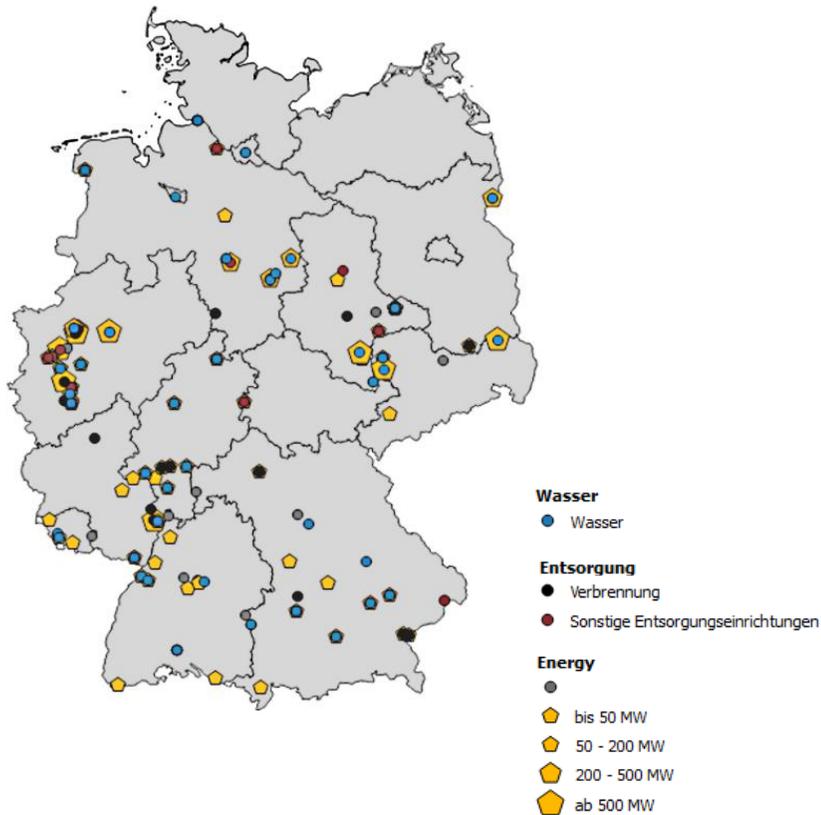
- Faktorkosten, z.B. für Arbeit und Energie
- Steuer- und Abgabenlast
- Planungs-, Versorgungs- und Betriebssicherheit
- Umsetzungsgeschwindigkeit
- Förderkulisse



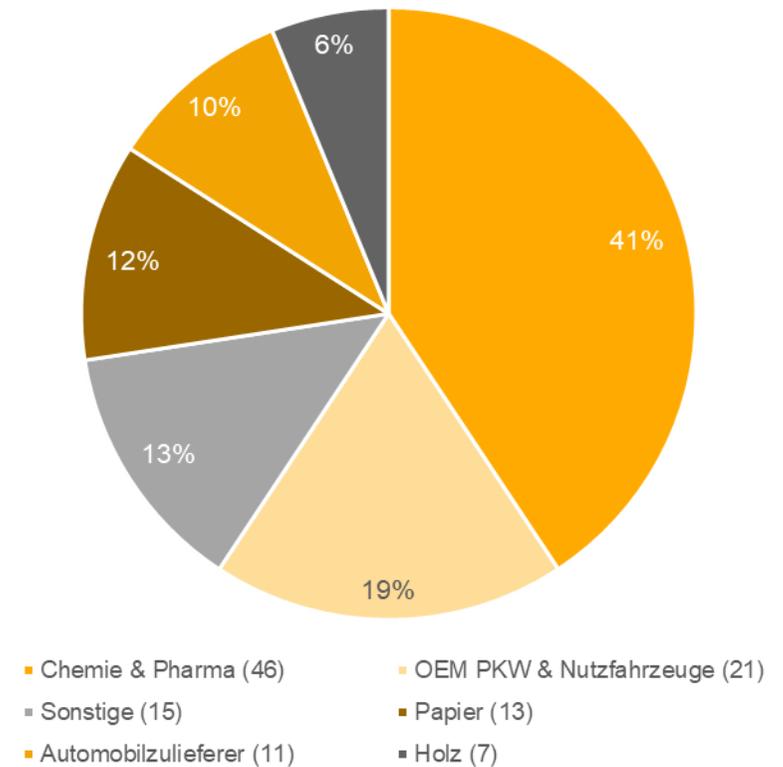


130 Industriestandorte haben eine signifikante eigene Infrastruktur, insbesondere Ver- oder Entsorgungseinrichtungen

Infrastrukturbetriebe an Industriestandorten – Übersicht



Standorte mit eigenem Kraftwerk nach Branchen
- Σ 113*





Dort liegt der Fokus auf der Schließung von Teil-Kreisläufen – Demografie und Komplexität treiben Partnerschaftsmodelle

Teilkreisläufe Produktionsstandorte





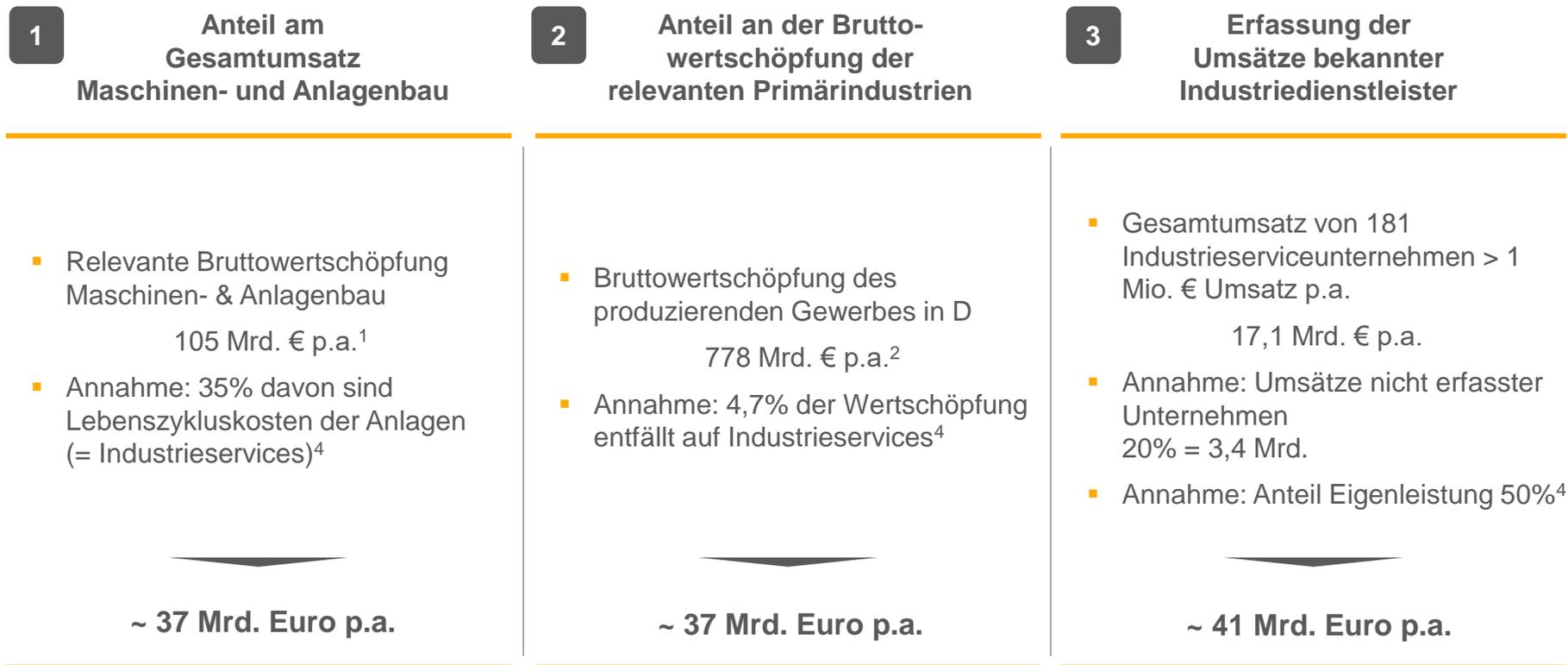
Inhalt

- 1 Vorstellung und Ziele der Marktstudie
- 2 Industriestandorte – Vor welchen Herausforderungen stehen Betreiber und Dienstleister?
- 3 **Industrieserviceunternehmen – Wie entwickeln sich Markt und Marktstruktur?**
- 4 Expertenmeinung – Was müssen Dienstleister tun, um erfolgreich im Markt zu agieren?
- 5 Fazit – Strategien für den Industrieservice



JPN taxiert den Markt für Industrieservices incl. Wertschöpfung der Betreiber auf ca. 40 Mrd. Euro p.a.

Abschätzung des Marktvolumens



Quelle: 1 Statista 2019. 2020 wegen Pandemieeffekten n.b. 2 Statista 2020 wegen Pandemieeffekten n.b.; ohne Bau und Dienstleistungen;

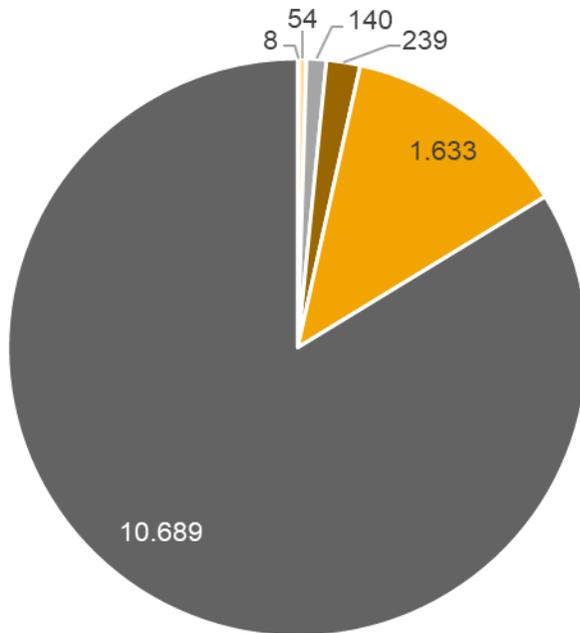
3 North Data 2020; Datenerhebung und Analysen JPN; 4 Annahmen Anlagenhersteller (Interviewergebnisse JPN), Projekterfahrungen JPN



Die 168 größten IS-Anbieter erwirtschaften etwa 12 Mrd. € Umsatz
– auf Unternehmen > 50 Mio. € entfallen davon ca. 85%

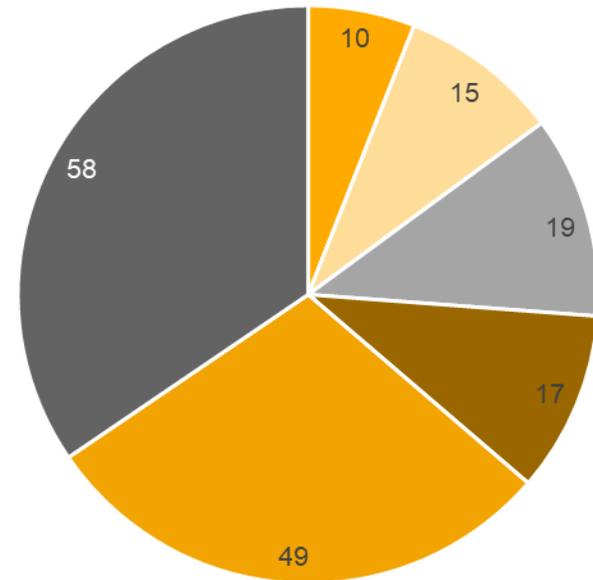
Markt für Industrieservice D – Übersicht

Umsätze nach Größenklassen 2020 - Gesamt
12.764 Mio. €



■ < 2Mio ■ 2-5 Mio ■ 5-10 Mio ■ 10-20 Mio. ■ 20-50 Mio. ■ ≥ 50 Mio.

Anzahl analysierte Unternehmen nach
Größenklassen 2020 - Gesamt 168 Unternehmen

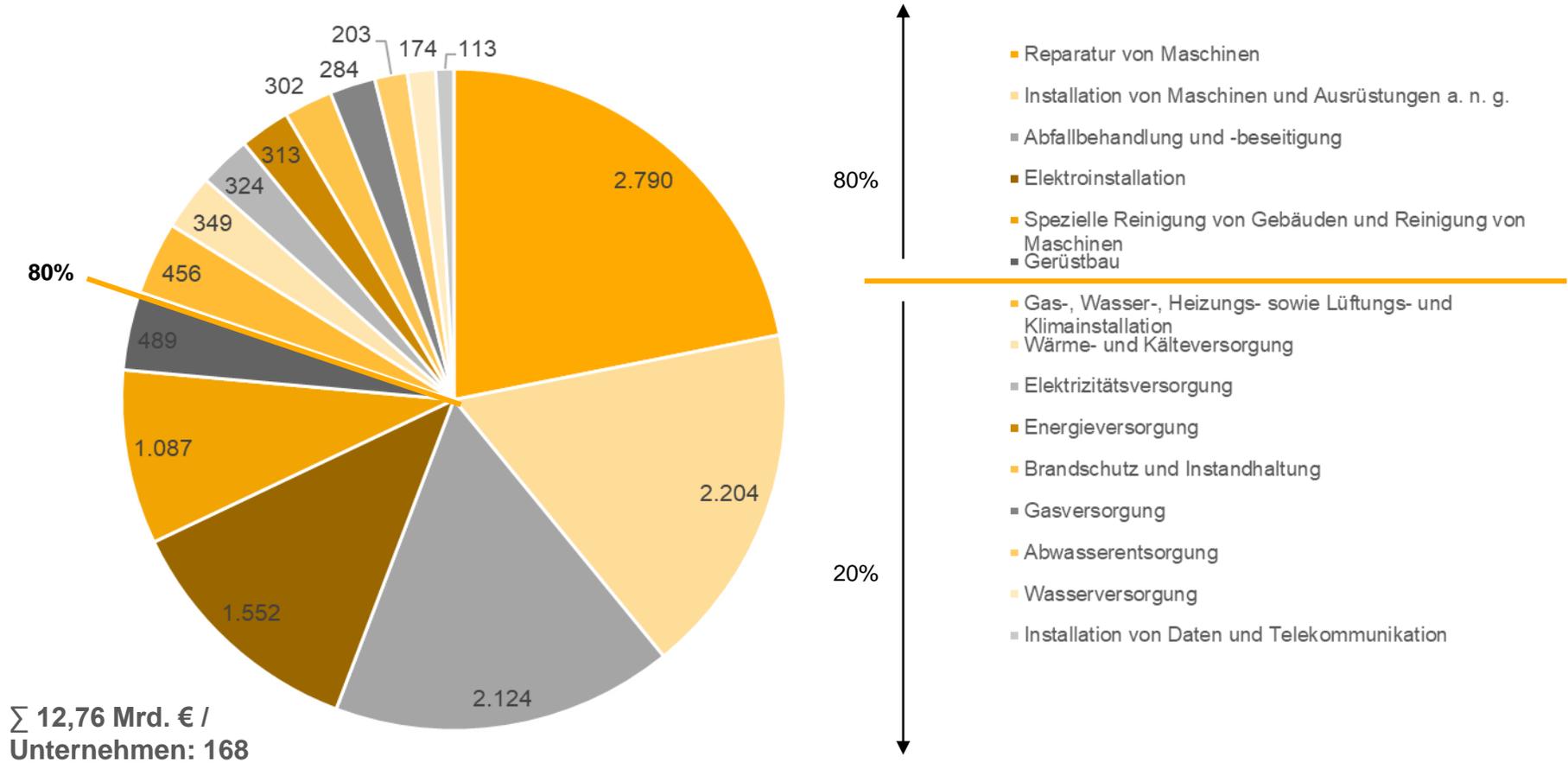


■ < 2Mio ■ 2-5 Mio ■ 5-10 Mio ■ 10-20 Mio. ■ 20-50 Mio. ■ ≥ 50 Mio.



Maschinen- und anlagenbezogene Services sowie Elektroinstallation gehören zu den umsatzstärksten Gewerken

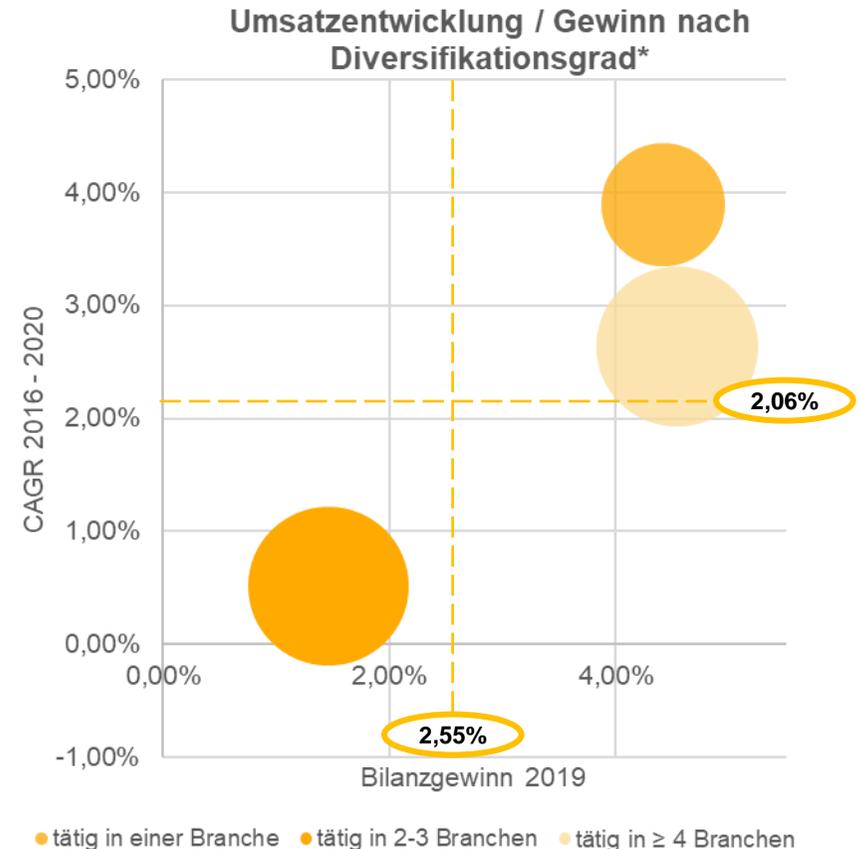
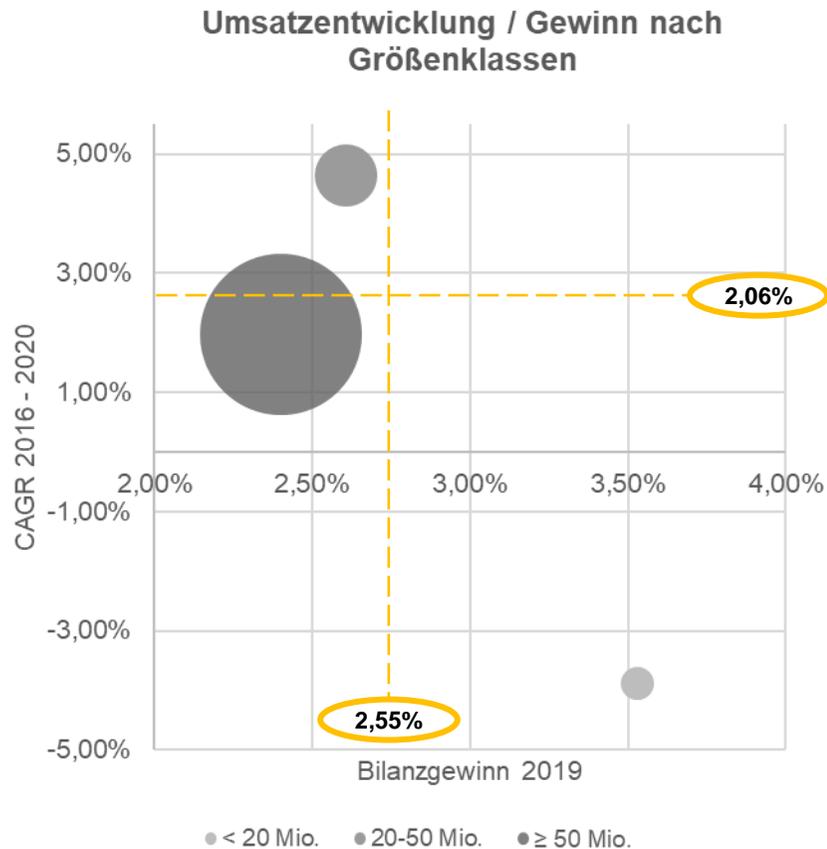
Umsatz 2020 nach Gewerken in Mio. €





Größe und Diversifikationsgrad haben nur einen geringen Einfluss auf Wachstum und Ertrag von Industriedienstleistern

Segmentierung nach Größe und Diversifikationsgrad

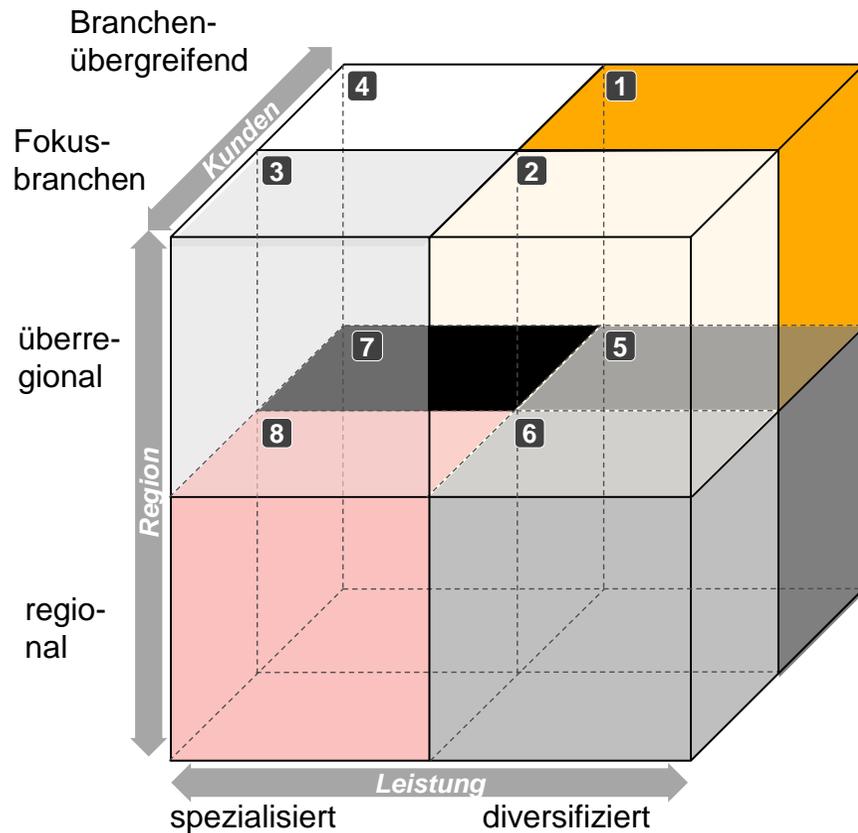


Quelle: North Data; Darstellung JPN; Basis Umsätze: 168 Unternehmen, Basis Marge: 61 Unternehmen Durchschnitt BG / CAGR * #
Branchen = WZN-Nummern



Industriedienstleister können acht Basissegmente - definiert durch Leistung, Region und Kunden - bedienen

Alternative Positionierungen und Einordnung der untersuchten Anbieter



Überregionale Anbieter

-  **1** Große, integrierte Anbieter
-  **2** Überregionale diversifizierte Anbieter mit Branchenfokus
-  **3** Überregionale Gewerkespezialisten mit Branchenfokus
-  **4** Überregionale Gewerkespezialisten

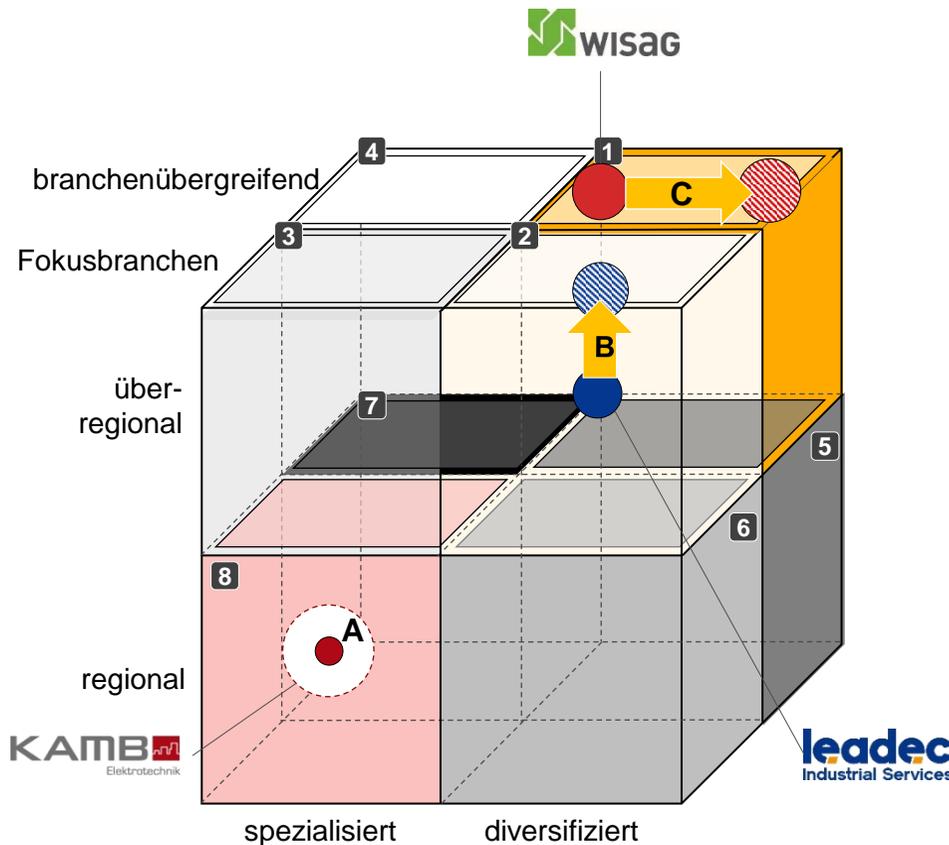
Regionale Anbieter

-  **5** Regional ausgerichtete, integrierte Anbieter (branchenübergreifend)
-  **6** Regional ausgerichtete, integrierte Anbieter mit Branchenfokus
-  **7** Regional ausgerichtete Gewerkespezialisten
-  **8** Regionale / lokale Gewerkespezialisten / Handwerksbetriebe



Ertragsstarkes Wachstum im IS durch Segmentführerschaft in einem oder mehreren attraktiven Produkt-Markt-Segmenten

Strategieansatz Industrieservice



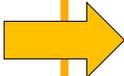
Handlungsalternativen

- A** Ausbau im **bestehenden Segment**, Wachstum organisch / anorganisch
- B** Wachstum in **attraktiven Zielregionen**
- C** Wachstum regional und durch **Ausweitung des Portfolios**



Die Defossilisierung großer Standorte bietet Chancen für den Industrieservice, bei verändertem Risikoprofil und Kapitaleinsatz

Szenarien 2030 – Servicegeschäft aus Anlagenbestand und –errichtung,

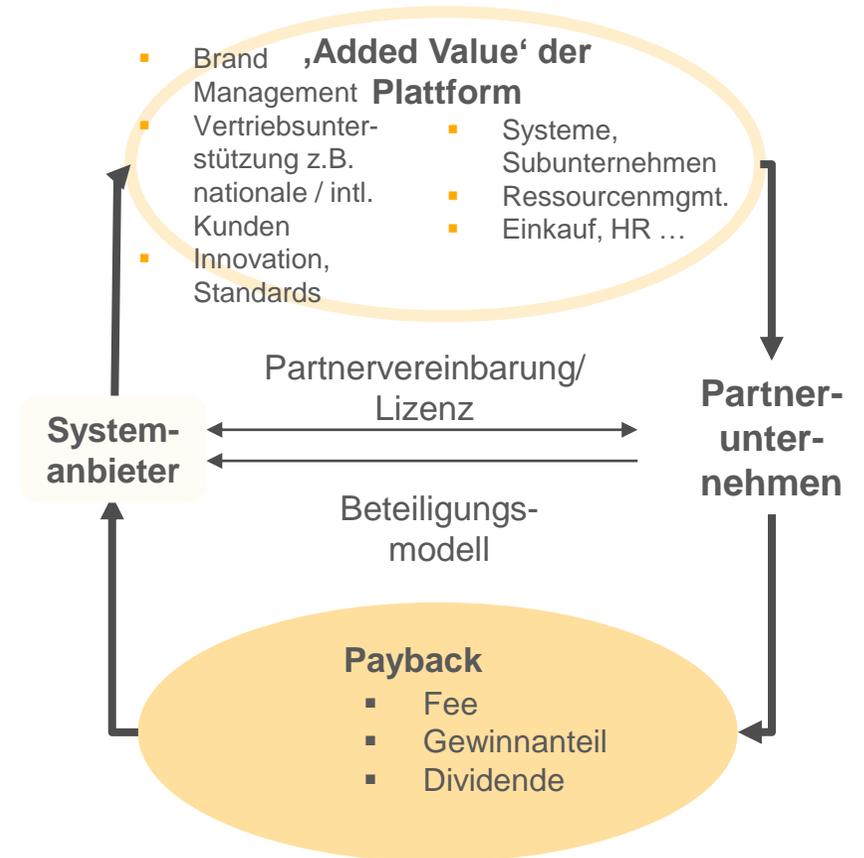
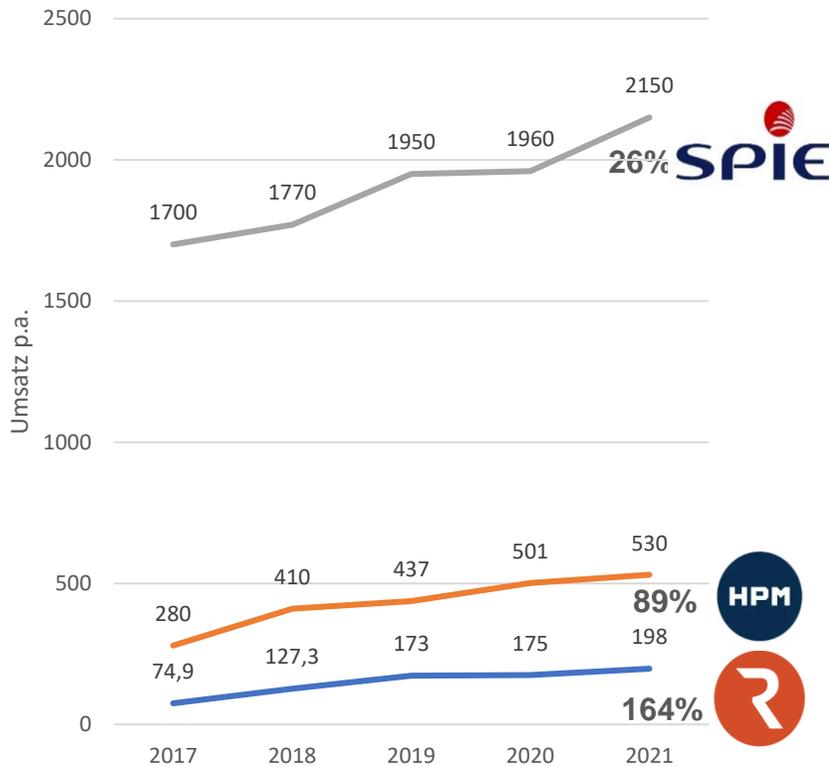
	Treiber	Worst Case	Real Case	Best Case
Kernprozesse	Anzahl Standorte	keine Veränderung	keine Veränderung	keine Veränderung
	Faktorkosten in D, i.w. Energie	International nicht wettbewerbsfähig	Preispremium durch andere WW-Faktoren kompensierbar	Energiepreise nach Defossilisierung ww-fähig
	Invest / Entwicklung Anlagenbestand	Nettoneuinvestitionen stark negativ - Deindustrialisierung	Nettoneuinvestitionen +/- 0, Kapitalstock bleibt erhalten	Wie Real Case, Punkt. Neuansiedlungen
	Serviceintensität Anlagenbestand	Rückläufiger Kapitalstock mit konstanter / altersbedingt. steigender Serviceintensität	Stabiler Anlagenbestand mit konstanter Serviceintensität	Moderates Wachstum bei Alt- und Neuanlagen
Infrastruktur	Förderkulisse / BC	rückläufig w/Konkurrenz mit staatl. Konsum / BC negativ	wie geplant – schwankend wegen ext. Einflüsse / BC stabil bis negativ	wie geplant – kontinuierlich / BC positiv
	Errichter-/Projektgeschäft	Errichter verfügen tlw. über eigene Ressourcen, Gewährleistung / Service d. Errichter	Errichter greifen i.W. auf etablierte DL zu; Gewährleistung und Service durch Dienstleister (Ausschreibung)	Wie Real Case, Beauftragung durch Neuan siedler f. Errichtung/ Service
	Beauftragung Dienstleister	Projektgeschäft/Service Neu wird tw. von Errichtern erbracht	Errichter/Betreiber greifen auf Bestands-DL zurück	Neue Geschäftsmodelle, z.B. Betrieb, aufbauen
	Upside / Downside	Projektgeschäft +/- Servicegeschäft -	Projektgeschäft + Servicegeschäft +/-	Projektgeschäft ++ Servicegeschäft +



Plattformmodelle wachsen schneller und eignen sich auch zur Übernahme kleiner, mittelständischer Unternehmen

Wachstum unterschiedlicher Geschäftsmodelle

Wachstum 2017 - 2021





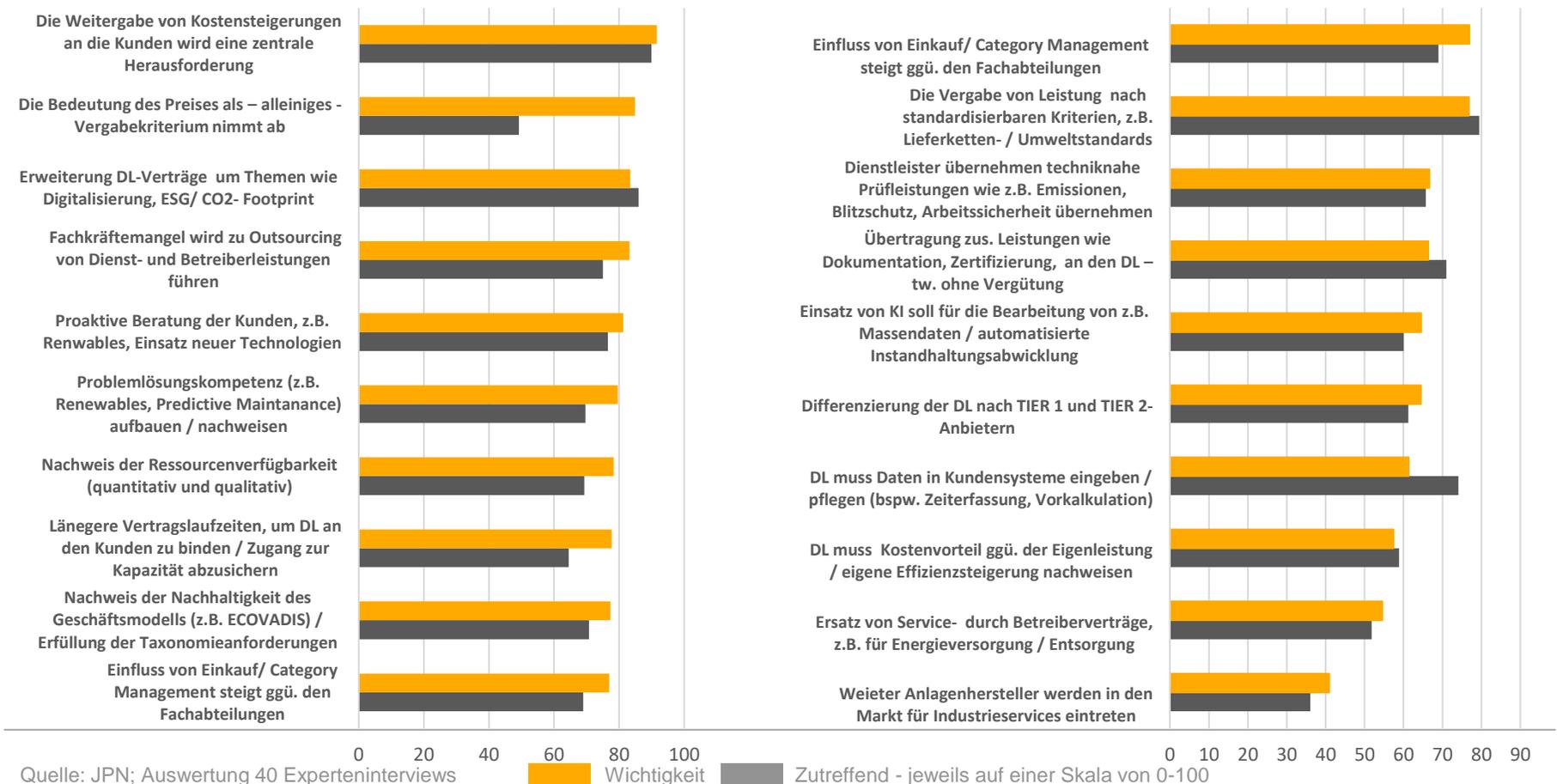
Inhalt

- 1 Vorstellung und Ziele der Marktstudie
- 2 Industriestandorte – Vor welchen Herausforderungen stehen Betreiber und Dienstleister?
- 3 Industrieserviceunternehmen – Wie entwickeln sich Markt und Marktstruktur?
- 4 **Expertenmeinung – Was müssen Dienstleister tun, um erfolgreich im Markt zu agieren?**
- 5 Fazit – Strategien für den Industrieservice



Das Pricing einerseits und Ressourcenverfügbarkeit qualitativ & quantitativ sind die zentralen Herausforderungen für Anbieter

Arbeitshypothesen und Bewertung durch die Experten





Inhalt

- 1 Vorstellung und Ziele der Marktstudie
- 2 Industriestandorte – Vor welchen Herausforderungen stehen Betreiber und Dienstleister?
- 3 Industrieserviceunternehmen – Wie entwickeln sich Markt und Marktstruktur?
- 4 Expertenmeinung – Was müssen Dienstleister tun, um erfolgreich im Markt zu agieren?
- 5 **Fazit – Strategien für den Industrieservice**



Fazit – Drei zentrale Angriffspunkte für ertragsstarkes Wachstum im Industrieservice

Ertragsstarkes Wachstum – Wichtige Handlungsfelder

Leistungsangebot für die Einführung von Energie-, Wasser- und Stoffkreisläufen auf- und ausbauen

Segmentführung in wachstums- und ertragsstarken Marktsegmenten auf- und ausbauen

Mitarbeiter durch Digitalisierung freispielen / entlasten – Kapazitätsbedarf reduzieren und Marge steigern



Dr. Jörg-Peter Naumann
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Kontakt

Dr. Jörg-Peter Naumann
Gesellschaft für
Unternehmensberatung mbH

Theaterstraße 3
30159 Hannover

Telefon: +49 511 5389369
Fax: +49 511 5389380

joerg-peter.naumann@jpnaumann.de
www.jpnaumann.de



Lernen Sie die neue Art des
Benchmarkings von Infrastruktur-
und Standortkosten kennen. Infos
unter

www.webench.de