

Menschen bewegen Industrie

VAIS

VAIS Verband für Anlagentechnik
und IndustrieService e.V.



Vision
Industrieservice & Anlagentechnik
Aktualisierung 2025

Information zum VAIS e.V.

Der VAIS Verband für Anlagentechnik und IndustrieService e.V. vertritt die Interessen der Branchen des Anlagenbaus, der Anlagentechnik und des Industrieservice. Er ist durch die Verschmelzung der Verbände FDBR e.V., SET e.V. und WVIS e.V. entstanden.

Mehr Informationen zum Verband und seinen Aktivitäten finden Sie unter:

www.vais.de

0. Inhalt

0. Inhalt	2
1. Ausgangslage und Ziel	3
2. Marktsituation	4
Konjunktur und Flexibilität	4
Neue Märkte und Infrastruktur	5
Konsolidierung und Spezialisierung	5
Demographischer Wandel	6
3. Was die Vision umfasst	6
Dreiklang von Industrie, Infrastruktur und Innovation	6
Partnerschaftliche Strukturen	7
Zwischenfazit	7
4. Was die Vision umfasst – Implikationen für den Verband	7
5. Wie die Unternehmen die Vision umsetzen können	8
Strategische und partnerschaftliche Kompetenz	8
Technische Lösungskompetenz im Objekt- und Daten-Lifecycle	8
Übernahme klassischer Betreiberaufgaben	9
Prozessplanung, -dokumentation und Digitalisierung	9
Kompetenz in Zusammenarbeit und Geschäftsmodellen	10
Innovations- und Digitalisierungskompetenz	10
Faktor Mensch und Unternehmenskultur	11
Kurzfristig notwendige Maßnahmen	11
Neues Rollenbild des modernen Industrieserviceunternehmens	12
6. Wenn die Vision umgesetzt wird – Vorteile	13
Vorteile für Betreiber	13
Vorteile für Mitgliedsunternehmen	13
Branchen- und Unternehmensattraktivität	14
7. Fazit	15
8. Vorstellung der Teilnehmer der Vision	16

1. Ausgangslage und Ziel

Die industrielle Welt befindet sich in einer neuen Phase tiefgreifender Transformation. Digitalisierung ist längst kein Randthema mehr – sie wird zum Fundament wirtschaftlicher Wettbewerbsfähigkeit. Und das Tempo nimmt zu: Mit dem Durchbruch Künstlicher Intelligenz stehen wir am Beginn einer neuen Stufe der industriellen Revolution.

Für Unternehmen im Industrieservice und der Anlagentechnik bedeutet das: Sie stehen nicht nur vor der Herausforderung, bestehende Prozesse zu digitalisieren – sie müssen sich strategisch und organisatorisch hinterfragen und ggf. neu erfinden. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz – etwa in der Wartung, in der Prozessoptimierung oder im Wissensmanagement – verändert die Rolle von Dienstleistern grundlegend. Ausgeführt wird nicht mehr nach Checklisten und einfachen Vorgaben, sondern intelligent und flexibel. Wer Daten nicht in effizienten und standardisierten Prozessen lesen, interpretieren und aktiv nutzen kann, wird den Anschluss an den Markt verlieren.

Gleichzeitig lösen sich die traditionellen Grenzen zwischen Betreiber, Industrieservice und Anlagenbau langsam auf: Betreiber erwarten integrierte Lösungen und Flexibilität bei gleichzeitig schnellen Reaktionszeiten, Hersteller treten in Dienstleistungsmärkte ein, Plattformanbieter drängen in die Schnittstelle zum Kunden. Der Industrieservice wird zum „**technischen Servicepartner**“ – kompetent im gesamten Objekt- und Datenlebenszyklus, vernetzt mit anderen Marktakteuren, verantwortlich für Funktion, Qualität, Effizienz und Innovation. Insbesondere kleinere spezialisierte Unternehmen haben in Partnerschaftsmodellen die Möglichkeit, ihre Stärken einzubringen.

Die VAIS-Mitgliedsunternehmen bewegen sich in einem wachsenden Markt mit enormem Potenzial, doch der Weg in die wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft ist kein Selbstläufer. Der digitale Wandel scheitert oft nicht am Mangel technologischer Möglichkeiten, sondern an unklaren Zielbildern und fehlenden digitalen Kompetenzen.

Der Vorstand des VAIS hat daher beschlossen, die Vision Industrieservice & Anlagentechnik, die der VAIS 2021 veröffentlicht hat, entsprechend zu aktualisieren und fortzuschreiben.¹

Im Jahre 2021 waren wir davon ausgegangen, dass die Entwicklung im Ecosystem von Betreibergesellschaften, Industriedienstleistern, Komponentenherstellern, OEMs und Datenexperten sich in unterschiedliche Richtungen entwickeln könnte. Als VAIS

¹ Vgl. VAIS (2021). Vision Industrieservice & Anlagentechnik. In: https://www.vais.de/fileadmin/files/fachbereich3/Vision_Industrieservice_und_Anlagentechnik_final_Veroeffentlichung.pdf (04.08.2025).

entworfen wir verschiedene Szenarien, um abzubilden, wer in einem solchen Ecosystem der Orchestrator würde.

Bei der Aktualisierung unserer Vision setzen wir einen neuen Akzent. Wir sind überzeugt, dass die Unternehmen unserer Branchen in diesem Ecosystem eine Schlüsselrolle einnehmen und schreiben daher konsequent die Vision aus dieser Perspektive fort.

2. Marktsituation

Die Marktsituation für Unternehmen im Industrieservice und in der Anlagentechnik ist im Jahr 2025 von tiefgreifenden Veränderungen geprägt.

Konjunktur und Flexibilität

Seit 2023 befindet sich Deutschland in einer in der Geschichte der Bundesrepublik einmaligen, anhaltenden Rezession. Strukturelle Standortnachteile wie hohe Energiepreise, Fachkräftemangel und Bürokratie treffen auf neue geopolitische Herausforderungen. Die Industrie durchläuft derzeit eine tiefgreifende Transformation unter erschwerten Bedingungen und ihr zukünftiger Erfolg hängt maßgeblich davon ab, ob sie sich entsprechend anpassen und auf den Weltmärkten behaupten können.

Der Kostendruck in der Industrie auf unsere Branchen ist daher allgemein hoch. Insbesondere Branchen in der Krise wie die Chemische Industrie, Automobilindustrie oder Stahlindustrie geben diesen Druck auf den Service weiter.

Nach Einschätzung der Mitgliedsunternehmen variiert dieser Druck jedoch stark zwischen den Branchen und Kunden, die sich teilweise sogar veränderungsresistent zeigen.

Die anhaltende konjunkturelle Flaute und die derzeitigen regulatorischen unklaren Rahmenbedingungen führen zu einer spürbaren Zurückhaltung bei Neuinvestitionen. Viele Projekte sind gestoppt worden, werden neu kalkuliert oder vollständig abgesagt. Dies erhöht zusätzlich den Druck auf Dienstleister, ihre Leistungsangebote flexibel zu gestalten und kurzfristig auf geänderte Anforderungen zu reagieren. **Flexibilität wird somit zunehmend zur Kernkompetenz.**

Industrieserviceunternehmen werden nicht mehr nur als Ausführer von Tätigkeiten gesehen, sondern entwickeln sich zunehmend zu strategischen Partnern der Betreiber. Kunden erwarten bereits heute Prozessoptimierung, Effizienzanalysen und aktive Beiträge zur Weiterentwicklung ihrer Produktionsumgebungen.

Neue Märkte und Infrastruktur

Wenngleich die klassischen Kundenindustrien mit großem Abstand bedeutend bleiben, eröffnen sich neue Märkte – etwa im Bereich Rechenzentren, Fernwärme oder kommunale Infrastrukturprojekte. Diese Aufgaben werden zunehmend nicht mehr durch klassische Anlagenbauer allein, sondern auch durch Servicedienstleister übernommen. Gründe hierfür sind **Standortnähe, eine hohe Umsetzungskompetenz im Bestandsanlagenbau und größere Flexibilität**. Daraus ergibt sich ein Bedeutungszuwachs für Industriedienstleister, die diese Rolle aktiv annehmen.

Das Sondervermögen Infrastruktur der aktuellen Bundesregierung könnte diese Entwicklung verstetigen und darüber hinaus neue Impulse im Infrastrukturbereich, z. B. mit kommunalen Unternehmen, setzen.

Konsolidierung und Spezialisierung

Die Branche steht vor einer Phase struktureller Konsolidierung. Kleine Serviceanbieter mit einem breiten Angebotsspektrum haben es zunehmend schwer, sich am Markt zu behaupten. Erfolgversprechend sind klare Spezialisierung in Nischen, die Konzentration auf die eigene Wertschöpfung durch Auslagerung nicht-strategischer Aufgaben sowie der Zusammenschluss in leistungsfähige größere Partnerschaften. Eine brancheninterne Vernetzung ist hierbei unerlässlich, um geeignete strategische Optionen zu identifizieren und umzusetzen.

In einem Markt mit einem Umsatzvolumen von 120 Mrd. EUR pro Jahr, von dem aktuell nur etwa die Hälfte durch externe Dienstleister bedient wird, bestehen sehr große Wachstumschancen ohne Verdrängungswettbewerb – vorausgesetzt, die Unternehmen richten sich rechtzeitig und konsequent auf die neue Marktsituation aus. Diese Größenordnung erscheint plausibel, wenn man die typischen Instandhaltungsaufwendungen in Industrieunternehmen betrachtet, die branchenübergreifend einen erheblichen Anteil am Umsatz ausmachen. Schätzungsweise entfällt rund die Hälfte dieser Leistungen auf externe Dienstleister. Im verarbeitenden Gewerbe ergibt sich allein aus den Ausgaben für u. a. technische Instandhaltung und Arbeitnehmerüberlassung ein jährliches Volumen im mittleren zweistelligen Milliardenbereich. Verschiedene Marktstatistiken und Branchenauswertungen untermauern diese Einschätzung, beispielsweise mit Angaben zu Umsätzen von rund 55 bis 60 Mrd. Euro im externen Dienstleistungssektor.²

² IW Consult. (2021). *Bedeutung unternehmensnaher Dienstleistungen für den Industriestandort Deutschland/Europa*. IW Consult GmbH, Köln. S. 30.

Demographischer Wandel

Über allem wird der demographische Wandel und die Frage nach der Verfügbarkeit von Fachkräften über die weitere Zukunft der Branchen entscheiden. Der zunehmende Wettbewerb um Fachkräfte stellt die Branche vor neue Herausforderungen. Es ist daher notwendig, gemeinsam an der Attraktivität der Branche zu arbeiten und den „Topf“ an qualifizierten Bewerbern insgesamt zu vergrößern.

3. Was die Vision umfasst

Im Mittelpunkt der vorliegenden Vision steht der ***Wandel vom klassischen Dienstleister zum technischen Lösungspartner***.

Die im Industrieservice tätigen Unternehmen sind zunehmend gefordert, nicht nur Leistungen auszuführen, sondern aktiv entlang des gesamten Produkt-, Anlagen- und Datenlebenszyklus zur Problemlösung, Projektentwicklung, Umsetzung und Funktion beizutragen. Dies erfordert neue Kompetenzen, die Reflexion des eigenen Rollenverständnisses und ein Überdenken von Geschäftsmodellen.

Dreiklang von Industrie, Infrastruktur und Innovation

Ein zentrales Ergebnis der Arbeitsgruppe ist die Erweiterung des bisherigen Fokus von der klassischen Prozess- und Fertigungsindustrie hin zu neuen Anwendungsfeldern wie der Infrastruktur.

Die Verbindung von Industrie, Infrastruktur und Innovation bildet den Rahmen für das künftige Wirken der Unternehmen von Industrieservice und Anlagentechnik.

Die Mitglieder stärken gemäß dieser Vision die Industrie, unterstützen den Aufbau resilienter Infrastruktur und bringen Innovation aktiv in die industrielle Wertschöpfung.

Die Autoren sind überzeugt, dass sich der Verband und seine Mitgliedsunternehmen stärker für neue Märkte insbesondere im Bereich Infrastruktur öffnen müssen. Während die Prozessindustrie weiterhin die gewichtige Rolle spielt, ergeben sich durch den Ausbau von Energie-, Wasser-, Wärmenetzen sowie Rechenzentren erhebliche Chancen, insbesondere auch an den Schnittstellen zwischen den Sektoren. Diese Märkte sind dynamisch, wachsen und weisen einen steigenden Bedarf an technischer Kompetenz auf.

Partnerschaftliche Strukturen

Ein wesentliches Zukunftsmerkmal ist das Denken in partnerschaftlichen Strukturen. Die Grenzen zwischen OEM, Dienstleister und Betreiber werden zunehmend verschwimmen. Statt klassischer Rollentrennung sind flexible, orchestrierte Partnerschaften³ gefragt – sowohl mit Kunden als auch innerhalb von Netzwerken. Auch Nischenanbieter haben dabei eine tragende Rolle, sofern sie bereit sind und die Fähigkeiten vorweisen können, sich in größere Wertschöpfungsstrukturen einzubinden. Technisches Know-how allein reicht nicht mehr.

Zwischenfazit

Die Vision des VAIS ist die eines modernen technischen Servicepartners, der Industrie, Infrastruktur und Innovation gleichermaßen stärkt. VAIS-Unternehmen agieren entlang des gesamten Produkt- und Datenlebenszyklus, verbinden technisches Können mit digitaler Kompetenz und arbeiten in vernetzten, partnerschaftlichen Strukturen. Sie bieten attraktive, sinnstiftende Arbeitsplätze, fördern Qualifikation und tragen aktiv zur Resilienz und Transformation des Standorts Deutschland bei.

4. Was die Vision umfasst – Implikationen für den Verband

Der VAIS versteht sich als Plattform für Vernetzung, Kompetenzaufbau und Interessenvertretung. Seine Rolle ist es, Mitgliedsunternehmen zu befähigen, in einer zunehmend digitalen, regulierten und vernetzten Welt zu bestehen.

Der Verband unterstützt beim Aufbau technischer, organisatorischer und digitaler Fähigkeiten, fördert die Kooperation von Generalisten und Spezialisten, entwickelt neue Schulungsformate, Wissensplattformen und gemeinsame Standards.

Darüber hinaus initiiert er Innovationsprojekte in Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen und tritt gegenüber Politik, Behörden und Öffentlichkeit als Stimme der Branche auf. Der VAIS schafft durch die Vertretung der Interessen der Mitgliedsunternehmen Rahmenbedingungen für den tiefgreifenden Wandel und sichert damit die Wettbewerbsfähigkeit seiner Mitglieder und der Industriestandorte.

³ Vgl. VAIS (2021).

5. Wie die Unternehmen die Vision umsetzen können

Die Umsetzung der Vision erfordert gezielte Maßnahmen in verschiedenen Bereichen. Unternehmen müssen strategische und partnerschaftliche Kompetenz entwickeln, um die identifizierten Herausforderungen meistern zu können.

Strategische und partnerschaftliche Kompetenz

Die strategische und partnerschaftliche Kompetenz bildet das Fundament für den angestrebten Wandel des Industrieservice vom reaktiven Dienstleister hin zum technischen Lösungs- und Innovationspartner. In einem zunehmend komplexen und vernetzten Marktumfeld reicht es nicht mehr aus, allein auf Auftragserfüllung zu setzen; vielmehr sind Unternehmen gefordert, gemeinsam mit Betreibern, OEMs und anderen Dienstleistern zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln. Dies erfordert insbesondere eine neue Haltung: Kooperation auf Augenhöhe, ausgeprägte Moderationskompetenz und die Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln.

Gleichzeitig wächst die Bedeutung der sogenannten 'Co-Creation': Die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle wie Subscription-Ansätze oder Pay-per-Use kann nicht isoliert erfolgen, sondern setzt ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse und des Marktumfelds voraus. Unternehmen benötigen Change-Management-Kompetenz – nicht nur, um ihre eigene Transformation zu gestalten, sondern auch, um Kunden in deren Veränderungsprozessen zu begleiten.

Technische Lösungskompetenz im Objekt- und Daten-Lifecycle

Die **technische Lösungskompetenz** im gesamten Objekt- und Daten-Lifecycle – einschließlich der Berücksichtigung von ESG-Kriterien (Umwelt, Soziales und Governance), etwa durch nachhaltige Instandhaltungsstrategien, sichere Datenführung und regelkonforme Dokumentation – stellt eine zentrale Säule für die Zukunftsfähigkeit von Industrieservice und Anlagentechnik dar.

Unternehmen, die entlang aller Phasen von der Planung über den Betrieb bis hin zum Rückbau technische Verantwortung übernehmen, entwickeln sich vom ausführenden Dienstleister zum systemischen Partner. Dabei kommt dem Datenmanagement eine ebenso große Bedeutung zu wie der klassischen technischen Ausführung. Durchgängige Datenverfügbarkeit und die Integration in digitale Zwillinge, BIM-Systeme oder Asset-Informationsmanagement werden zu Schlüsselkompetenzen.

Erfolgreiche Dienstleister müssen über ein projektspezifisches Systemverständnis verfügen, das alle relevanten Disziplinen – z. B. Mechanik, Elektrik, MSR-Technik und IT/OT – miteinander verbindet. Nur so können sie an kommenden Entwicklungen

wie vorausschauender Instandhaltung (**Predictive Maintenance**) oder bereits dem heutigen **Remote Monitoring** erfolgreich partizipieren, die wiederum Voraussetzung für verlässliche Betriebsführung und Prozessoptimierung sind.

Die Fähigkeit, technische Zusammenhänge übergreifend zu denken, wird so zum Unterscheidungsmerkmal im Markt und ermöglicht es Dienstleistern, Mehrwert für ihre Kunden über die gesamte Lebensdauer einer Anlage zu generieren.

Übernahme klassischer Betreiberaufgaben

Die zunehmende Übernahme klassischer Betreiberaufgaben durch Industrieserviceunternehmen stellt einen Paradigmenwechsel in der Rolle technischer Servicepartner dar. Betreiber stehen unter dem Druck, ihre Betriebsprozesse zu verschlanken, rechtssicher zu dokumentieren und gleichzeitig höchste Verfügbarkeit ihrer Anlagen zu gewährleisten.

Vor diesem Hintergrund delegieren sie vermehrt technische Aufgaben an externe Partner – insbesondere in den Bereichen Instandhaltungsplanung, Koordination externer Gewerke sowie Ersatzteilmanagement. Für Dienstleister eröffnet dies neue Chancen zur Wertschöpfung, aber auch die Notwendigkeit, zusätzliche Kompetenzen aufzubauen.

Dabei ist es unerlässlich, dass Dienstleister über fundiertes Wissen zu Betreiberpflichten verfügen. Normen wie die BetrSichV definieren konkrete Verantwortlichkeiten. Eine unzureichende Kenntnis der einschlägigen Normen und Vorschriften gefährdet die rechtskonforme Leistungserbringung. Technische Servicepartner müssen daher, digitalisiert und automatisiert, rechtssichere, dokumentarische und qualitätsbezogene Standards in ihre tägliche Arbeit integrieren. Dabei ist zu beachten, dass gesetzliche Betreiberpflichten nicht delegierbar sind. Externe Partner können unterstützen, aber nicht die Gesamtverantwortung übernehmen.

Prozessplanung, -dokumentation und Digitalisierung

Effiziente, digital abbildbare Prozesse sind das Rückgrat eines zukunftsfähigen Unternehmens in Industrieservice & Anlagentechnik. Eine moderne Prozessplanung muss nicht nur effizient, sondern auch normkonform, revisionssicher und kundenzentriert sein.

Die Modellierung von Workflows mittels des Einsatzes integrierter Systeme (z. B. CMMS, CAFM, ERP) sowie die Einführung mobiler Lösungen über Unternehmensgrenzen hinweg erhöhen die Transparenz und reduzieren Fehlerquellen. **Besonders wichtig ist, dass die digitalen Lösungen für Techniker*innen im Feld intuitiv und praktikabel nutzbar sind, damit diese angenommen werden.**

Neben operativen Vorteilen ermöglicht dies auch die Einhaltung regulatorischer Vorgaben und schafft Vertrauen bei Kunden. Die Digitalisierung operativer Prozesse wird so zu einem strategischen Erfolgsfaktor.

Die Digitalisierung von Prozessen erfordert die Einführung moderner Systeme sowie eine benutzerzentrierte IT-Architektur. Neue Geschäftsmodelle, die sich an Flexibilität und Ergebnisverantwortung orientieren, müssen intern wie extern verstanden und operationalisiert werden. Die Innovationskompetenz muss durch interne Teams, gezielte Weiterbildung und Integration **neuer Technologien wie künstlicher Intelligenz oder digitaler Zwillinge** ausgebaut werden.

Die Einführung digitaler Rollen und Systeme sowie der Kompetenzaufbau für datengetriebene Services ist dabei ebenso wichtig wie die kulturelle Transformation. Der Wandel vom klassischen Dienstleister zum technischen Servicepartner mit Verantwortung für gesamte Lebenszyklen ist sowohl eine technologische als auch eine unternehmensstrategische Aufgabe.

Kompetenz in Zusammenarbeit und Geschäftsmodellen

Industrieserviceunternehmen agieren zunehmend in komplexen Kooperationsmodellen. Ob Betreiberpartnerschaften, ARGE-Modelle oder Subskriptionsangebote – neue Formen der Zusammenarbeit erfordern juristisches Verständnis, Verhandlungskompetenz und technologische Schnittstellenfähigkeit.

Digitale Plattformen wie cloudbasierte Datenräume oder gemeinsame Dashboards unterstützen die Zusammenarbeit. Sie erhöhen nicht nur die Effizienz, sondern fördern auch Transparenz und gegenseitiges Vertrauen.

Die Fähigkeit, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen, wird zu einer Kernkompetenz.

Innovations- und Digitalisierungskompetenz

Innovationen und Digitalisierung sind heute nicht mehr Kür, sondern Pflicht. Dienstleister, die sich als Partner in der technologischen Transformation ihrer Kunden positionieren, verschaffen sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Die Integration von IoT, KI, digitalen Zwillingen oder AR/VR-Lösungen erfordert nicht nur technisches Know-how, sondern auch organisatorische Anpassungen. Agiles Arbeiten, interdisziplinäre Teams und das Verständnis und Offenheit für diese Methoden sind dazu Voraussetzung.

Faktor Mensch und Unternehmenskultur

Die Vision für Industrieservice & Anlagentechnik ist ohne den „Faktor Mensch“ nicht umsetzbar.

Der Fachkräftemangel, der steigende Bedarf an digitalen und ingenieurtechnischen Skills sowie der Wandel von repetitiven Tätigkeiten hin zu anspruchsvollen Aufgaben stellen hohe Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeitende. Die Entwicklung der Mitarbeitenden sowohl in ihrer fachlichen als auch in ihrer digitalen Kompetenz wird zum Schlüssel für langfristigen Erfolg, nicht zuletzt, um den wachsenden Qualitätsanspruch der Kundenindustrien einzulösen.

Dabei geht es um mehr als nur klassische Weiterbildung: Gefragt ist ein tiefgreifender kultureller Wandel, der Offenheit gegenüber Veränderung und lebenslanges Lernen fördert. Unternehmen müssen Räume schaffen, in denen neue Ideen ausprobiert, Fehler gemacht und Innovationen gemeinsam entwickelt werden können. Dies gilt besonders für die Integration neuer Technologien wie Künstlicher Intelligenz, bei deren Einführung Ängste und Unsicherheiten auf der operativen Ebene aktiv adressiert werden müssen.

Eine entscheidende Rolle spielt hierbei die Führung: Sie muss Orientierung geben, Wandel moderieren und als Vorbild im Umgang mit Veränderung vorangehen. Nur wenn Führungskräfte den Transformationsprozess selbst aktiv gestalten und verkörpern, kann die Organisation als Ganzes erfolgreich in die neue Rolle hineinwachsen. Eine Entwicklung der Führungskräfte von morgen gerät somit stärker als schon heute in den Blickpunkt der Unternehmen.

Kurzfristig notwendige Maßnahmen

Die Umsetzung der Vision erfordert konkrete Maßnahmen auf mehreren Ebenen. Kurzfristig sollten Unternehmen Zuständigkeiten klären, etwa durch die **Einführung von KI- und Digitalisierungsverantwortlichen**, und ihre Cloud- sowie Datenfähigkeit überprüfen.

IT- bzw. Cybersicherheit muss in Zeiten wachsender Cyberrisiken integraler Bestandteil jeder Unternehmensstrategie sein. Auch gezielte Schulungen der Mitarbeitenden zu digitalen Tools und Prozessen sind nötig.

Mittelfristig geht es um strukturelle Weichenstellungen: Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle, der Aufbau von KI-Kompetenz und/oder die Positionierung als Co-Betreiber komplexer Anlagen. Diese Maßnahmen tragen zur strategischen Weiterentwicklung bei.

Neues Rollenbild des modernen Industrieserviceunternehmens

Das moderne Unternehmen unserer Branchen ist mehr als ein klassischer Instandhalter. Es übernimmt Verantwortung für den gesamten Produkt- und Datenlebenszyklus, integriert sich in die strategische Planung und agiert als Innovationspartner.

Die Grenzen zwischen OEM, Betreiber und Dienstleister verschwimmen zunehmend. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch hohe technologische Offenheit, strategische Flexibilität und ausgeprägte digitale Anschlussfähigkeit aus.

Sie positionieren sich als Systempartner, der mit Kompetenz, Verlässlichkeit und Innovationsfähigkeit die Transformation seiner Kunden aktiv unterstützt. Dieses Rollenverständnis verlangt eine konsequente Weiterentwicklung der Unternehmensstruktur, Kultur und Qualifikation.

6. Wenn die Vision umgesetzt wird – Vorteile

Die Umsetzung der Vision des modernen Industrieservice bringt eine Vielzahl konkreter Vorteile für die Mitgliedsunternehmen des VAIS mit sich. Im Zentrum steht die Möglichkeit, sich innerhalb eines zunehmend komplexen und dynamischen Marktes erfolgreich zu positionieren – sowohl durch neue Geschäftsmodelle als auch durch gezielte Unterstützung seitens des Verbands.

Vorteile für Betreiber

Für Betreiber ergeben sich erhebliche und nachhaltige Vorteile. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit führt in der Praxis nachweislich zu höherer Effizienz und gesteigerter Anlagenverfügbarkeit. Durch eine enge partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Serviceunternehmen erhalten Betreiber planbare und rechtssichere Leistungen. Professionell koordinierte Wartung und Dokumentation schaffen nicht nur Vertrauen, sondern auch operative Sicherheit. Betreiber können sich stärker auf ihr Kerngeschäft fokussieren, da externe Partner Innovationen mitgestalten und neue technologische Lösungen integrieren. Dabei können Betreiber auf der Wissensbasis ihrer externen Partner aufbauen. Die Zusammenarbeit wird langfristiger, strategischer und effizienter – im Sinne einer nachhaltigen und resilienten industriellen Wertschöpfung.

Vorteile für Mitgliedsunternehmen

Ein wesentlicher Vorteil für Mitgliedsunternehmen besteht in der Förderung partnerschaftlicher Verbindungen zwischen großen Generalisten und spezialisierten Mittelständlern oder Nischenanbietern. Während große Unternehmen häufig über Skaleneffekte, Infrastruktur und Marktzugang verfügen, zeichnen sich kleinere Betriebe durch spezifisches Fachwissen, regionale Nähe oder besondere Flexibilität aus. Der Verband unterstützt dabei, diese komplementären Stärken durch Netzwerke und/oder gemeinsame Plattformen zusammenzuführen.

Ein weiterer zentraler Nutzen ist die Bereitstellung einer Plattform für den Austausch von Wissen und Kompetenzen über einzelne Gewerke hinaus. Durch den fachlichen Dialog entstehen neue Perspektiven, die Innovationspotenziale freilegen und die Entwicklung neuer Produkte und Services ermöglichen. ***Besonders in Zeiten technologischen und regulatorischen Wandels ist der Zugang zu aktuellen Best Practices, Marktinformationen und Qualifizierungsangeboten ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.***

Zudem profitieren die Mitgliedsunternehmen von der **aktiven Interessenvertretung des VAIS gegenüber Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit**. Gerade in Fragen

der Regulierung (z. B. Energie- und Klimapolitik, Nachhaltigkeit, Lieferketten), Fachkräftegewinnung, Digitalisierung oder Förderpolitik sorgt der Verband dafür, dass die Belange der Industrieservicebranche Gehör finden. Dadurch wird der Rahmen für langfristige Investitionssicherheit und innovationsfreundliche Marktbedingungen mitgestaltet.

Branchen- und Unternehmensattraktivität

Die **Steigerung der Branchenattraktivität** ist ein weiteres strategisches Ziel: Durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit, Imagebildung und Nachwuchsförderung hilft der VAIS dabei, neue Fachkräfte zu gewinnen und bestehende Mitarbeitende zu binden. Dies ist angesichts des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels ein wesentlicher Aspekt.

Nicht zuletzt bietet der Verband den Unternehmen die Chance, sich innerhalb der Branche sichtbar und positiv zu positionieren – etwa durch die Beteiligung an Veröffentlichungen oder Innovationsplattformen. Dies stärkt nicht nur das eigene Unternehmensprofil, sondern wirkt auch reputationsfördernd gegenüber Kunden, Partnern und potenziellen Mitarbeitenden.

Mitgliedsunternehmen des VAIS profitieren somit nicht nur von gemeinsamer Interessenvertretung, sondern auch von gezielter Unterstützung in der Umsetzung der Vision. Der Verband fungiert als strategischer Begleiter, Impulsgeber und Plattformanbieter.

7. Fazit

Die Vision Industrieservice & Anlagentechnik 2025 zeigt klar, dass der Wandel der Branche im vollen Gange ist. Unternehmen im VAIS bewegen sich in einem Markt, der zugleich anspruchsvoller, volatiler und chancenreicher geworden ist. Technologischer Fortschritt, neue Infrastrukturbedarfe, regulatorische Anforderungen und ein spürbarer Fachkräftemangel verändern Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten und Rollenverständnisse.

Die vorliegende Vision ist kein starres Leitbild, sondern ein praxisnaher Orientierungsrahmen. Sie beschreibt die künftige Rolle von Industrieserviceunternehmen und Unternehmen aus der Anlagentechnik als kompetente, vernetzte und strategisch denkende technische Partner – entlang des gesamten Produkt- und Datenlebenszyklus. Sie betont die Bedeutung partnerschaftlicher Zusammenarbeit, nachhaltiger Infrastrukturentwicklung und innovationsgetriebener Transformation. Und sie stellt den Menschen bewusst in den Mittelpunkt: als Treiber, Entscheider und Umsetzer des Wandels.

Für den VAIS und seine Mitgliedsunternehmen gilt: Wer erfolgreich bleiben will, muss die eigene Positionierung aktiv gestalten, neue Kompetenzen aufbauen, technologische Chancen nutzen – und gleichzeitig Offenheit, Mut und kulturellen Wandel zulassen. Diese Vision soll hierbei den Unternehmen Orientierung bieten und die Potentiale aktiver Verbandsarbeit hervorheben.

8. Vorstellung der Teilnehmer der Vision

Im Rahmen einer Projektgruppe des VAIS e.V. im Zeitraum von April bis September 2025 arbeiteten folgende Personen an der Aktualisierung der Vision Industrieservice & Anlagentechnik mit:

Franz Braun verfügt über langjährige Erfahrung in leitenden CEO-Positionen innerhalb verschiedener Konzerngesellschaften. Als Chief Digital Officer prägte er maßgeblich die digitale Strategie eines börsennotierten Unternehmens, insbesondere durch die erfolgreiche Gründung eines digitalen Start-ups. Er gilt als ausgewiesener Senior-Experte für digitale Transformation und bringt tiefgehendes Fachwissen in den Bereichen Betrieb und Instandhaltung der Prozessindustrie mit. Seit 2022 berät er mittelständische Unternehmen bei der erfolgreichen Einführung von KI-Lösungen.

Prof. Dr. Lennart Brumby ist seit 2011 Professor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) in Mannheim und leitet den Studiengang Service Engineering. Zuvor war er unter anderem leitender Angestellter im Schienengüterverkehr der Deutschen Bahn AG. Er hat Maschinenwesen mit Vertiefungsrichtung Produktionstechnik an der Universität Kaiserslautern studiert und am Forschungsinstitut für Rationalisierung (FIR) an der RWTH Aachen zum Thema „Strukturelles Wissen für industrielle Dienstleistungen“ promoviert.

Martin Damerius ist bei der Uniper Kraftwerke GmbH Direktor für den Bereich “Green Power & Heat” und verantwortlich für die Projektentwicklung von Kraftwerksprojekten in Deutschland, England, den Niederlanden und Schweden. Zuvor war er bei der Accenture Unternehmensberatung ebenfalls für den Bereich Kraftwerke / Stromerzeugung in Deutschland, Österreich und der Schweiz verantwortlich. Er hat Elektrotechnik an der Universität Karlsruhe (TH) und an der Université de Nancy studiert.

Gerrit Egg verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in unterschiedlichen Bereichen der Immobilien- und Dienstleistungsbranche. Nach diversen beruflichen Stationen in Österreich und einem berufsbegleitenden Studium (Wirtschaft & Management) ist er seit 2010 in der WISAG. Von 2013 bis September 2020 war Gerrit Egg als Geschäftsführer in der WISAG Gebäudetechnik Holding (3.000 Mitarbeiter) tätig. Seit Oktober 2020 ist er als Geschäftsführer der WISAG Produktionsservice GmbH (>10.000 Mitarbeiter) tätig.

Stefan Elsner ist seit 2015 Director Business Development bei der Weber Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG und verantwortet in dieser Position Strategie und Unternehmensentwicklung der gesamten Gruppe. Innerhalb der Weber Unternehmensgruppe sitzt er in verschiedenen Beiräten der operativen Gesellschaften und ist auch Geschäftsführer der IEC GmbH. Zuvor stand er der Energie- und Petrochemie-Sparte der Voith Industrial Services vor. Stefan Elsner hat in Düsseldorf Verfahrenstechnik studiert.

Dr. Dietmar Kestner ist seit Dezember 2019 Geschäftsführer des VAIS Verband für Anlagentechnik & IndustrieService e.V. Nach diversen beruflichen Stationen in der Babcock-Gruppe im In- und Ausland war er Vorstandsvorsitzender der Nordex AG und Geschäftsführer der TÜV Rheinland Industrie Service GmbH, bevor er sich 2007 mit der Rhein Ruhr Management + Consulting GmbH selbstständig machte. Er hat an der Universität Essen Energie- und Verfahrenstechnik studiert und anschließend im Bereich Energie- und Kraftwerkstechnik promoviert.

Raphael Kern ist seit 2019 für die Ebert HERA Esser Holding GmbH sowie deren Tochtergesellschaften tätig. In seiner aktuellen Funktion als geschäftsführender Gesellschafter verantwortet er die strategische Entwicklung und operative Führung von über 45 Standorten der Ebert HERA Group in Deutschland, Frankreich und den Niederlanden. Darüber hinaus ist er als Schweißfachingenieur für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung der Schweißtechnik innerhalb der Unternehmensgruppe zuständig. Sein akademischer Hintergrund basiert auf einem Studium des Maschinenbaus mit dem Zusatzbereich Management an der Technischen Universität München.

Dr. Alexander Kreyenborg ist geschäftsführender Gesellschafter der SIMPL Technologies GmbH, einem 2023 gegründeten Spin-off der Fraunhofer-Gesellschaft. Zuvor war er in Forschung und industrienaher Beratung am Fraunhofer-Institut für Software- und Systemtechnik und der TU Dortmund tätig. Er leitete zahlreiche Industrie- und Forschungsprojekte und begleitet heute Unternehmen bei der Umsetzung digitaler Servicetransformationen. Seine Expertise liegt in Service- und Produktstrategie, datengetriebenen Geschäftsmodellen und KI-gestützter Digitalisierung im industriellen Umfeld.

Ludger Kramer ist seit 2010 Geschäftsführer und Gesellschafter der Plant Systems & Services PSS GmbH mit Tochterunternehmen in Deutschland, Benelux und Schweiz.

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum begann er seine Karriere bei der Deutschen Babcock AG. Danach führten ihn berufliche Stationen als Geschäftsführer und Vorstandsmitglied in USA, Deutschland und Österreich zur heutigen PSS Gruppe mit den Gesellschaften Etabo Energietechnik und Anlagenservice GmbH sowie den Veltec Gesellschaften.

Dr. Jörg Weidenfeller ist seit 2014 Director R&D / Technology bei SCHMIDTSCHESCHACK der ARVOS Group, verantwortlich für die Produktentwicklung von Wärmeübertragungsanlagen für die chemische, petrochemische und metallurgische Industrie, Prozess- und Wärmeübertragungsdesign sowie Erosions- und Korrosionsbewertung. Zuvor war er zehn Jahre bei SIEMENS im Bereich Heavy Duty Gasturbinen als Versuchsingenieur und Projektleiter in der Gasturbinenentwicklung in den Bereichen Strömungsmechanik, Verbrennung und Wärmeübertragung tätig. Dr. Weidenfeller studierte Maschinenbau an der TU Darmstadt. 2001 promovierte er an der Universität Kassel im Bereich Strömungslehre und Aerodynamik und arbeitete danach als Senior Researcher.

Impressum

Herausgeber: VAIS Verband für Anlagentechnik & Industrieservice e. V.

Redaktion: Dr. Dietmar Kestner (verantwortlich), Arne Harrendorf

Redaktionsmanagement: Arne Harrendorf

Autoren: Franz Braun, Prof. Dr. Lennart Brumby, Martin Damerius, Gerrit Egg, Stefan Elsner, Dr. Dietmar Kestner, Raphael Kern, Ludger Kramer, Dr. Alexander Kreyenborg, Dr. Jörg Weidenfeller

Layout: Arne Harrendorf

Druck: Karin Weeland

Bezug: VAIS e.V., Sternstraße 36, 40479 Düsseldorf, www.vais.de

Copyright 2025 by VAIS e.V., Düsseldorf

Disclaimer zu KI-Nutzung

Bei der Erstellung einzelner Textpassagen dieses Dokuments wurde teilweise ein KI-gestütztes Sprachmodell (ChatGPT von OpenAI) als redaktionelles Hilfsmittel eingesetzt. Die finale Verantwortung für Inhalt, Richtigkeit und Vollständigkeit der dargestellten Informationen liegt bei den Verfassern bzw. Herausgebern dieses Dokuments.





VAIS Verband für Anlagentechnik
und IndustrieService e.V.

Sternstraße 36
40479 Düsseldorf

T: +49 211 4 98 70-0
F: +49 211 4 98 70-36
info@vais.de
www.vais.de

Menschen bewegen Industrie