



# INDUSTRIESERVICIES IN DEUTSCHLAND

## Status Quo und zukünftige Entwicklung

April 2010

**Roland Berger**  
Strategy Consultants



## Inhalt

## Seite

- A.** **Einleitung und Methodik** – Umfassende Studie für Industrieserviceleistungen in Deutschland basiert auf zwei ineinandergreifenden Ansätzen **5**
- 
- B.** **Industrieservices aus Kundensicht** – Ergebnisse der Befragung von Unternehmen, die Industrieserviceleistungen nachfragen **9**
- 
- C.** **Marktmodellierung und Quantifizierung** – Strukturierte Darstellung und Simulation des Marktes für Industrieserviceleistungen in den wesentlichen Nachfragebranchen **23**
-

## Management Summary – Ausgangslage

- > Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die noch **wenig erforschte Branche der Industrieservices** aus **Sicht der Nachfrageunternehmen** zu analysieren und zu beschreiben
- > Die **Studie** besteht aus zwei Teilen – **Befragung und Marktmodellierung**
- > Die Ergebnisse basieren auf **Befragungen von Unternehmen, Experteninterviews**, unserem **internen Wissensmanagement und der Spiegelung der Erkenntnisse mit Industrieservice-Dienstleistern**
- > Wichtige **Branchenentwicklungen und -treiber** werden herausgearbeitet und analysiert, um ein tiefgreifendes Verständnis über die heutige Situation und künftige **Entwicklung** der Branche zu gewinnen
- > Industrieservices sind schon heute **von hoher strategischer Relevanz** – Gleichsam erwartet der Nachfragemarkt noch eine weitere **Steigerung der Bedeutung in der Zukunft**
- > Dies zeigt u.a. die Beteiligung von wichtigen, **strategischen Entscheidungsträgern** im Unternehmen bei der Bearbeitung von **Industrieservice-Themen**

# Management Summary – Sechs Kernergebnisse der Studie Industrieservices in Deutschland

- 1 Steigende Bedeutung:** Aus Unternehmenssicht **steigt** künftig die **Bedeutung** von Industrieservices – die Optimierung des Einsatzes von Industrieservices soll zur Steigerung der **Produktionseffizienz** führen
- 2 Umfassende Zielsetzung:** Neben Effizienzsteigerung verfolgen Industrieservices noch weitere Ziele: Erhöhung der **Flexibilität, Zuverlässigkeit** und auch der **Qualität** – Voraussetzung ist jedoch ein angemessener Preis
- 3 Signifikanter Markt:** Das **Gesamtvolumen** für Industrieservices in Deutschland beträgt 2008 schätzungsweise rd. **29 Mrd. EUR** – über 50% des Volumens entfallen auf Instandhaltungsservices
- 4 Hoher Fremdleistungsanteil:** Der **extern** erbrachte Anteil liegt 2008 bei rd. **32% des Gesamtvolumens** – Industriemontagen und technische Reinigung mit dem höchsten Outsourcinggrad
- 5 Treiber Outsourcing:** **Outsourcing** ist auch weiter ein **Trend und wesentlicher Treiber** für das **Wachstum** des "unternehmensexternen" Industrieservicemarktes von rd. **4% p.a.** – in allen Gewerken wird der extern erbrachte Anteil zunehmen
- 6 Konsolidierung:** Die Anbieterlandschaft für Industrieservices zeigt einen **zunehmenden Konsolidierungstrend** durch Akquisitionen, JV, Kooperationen und Gründungen

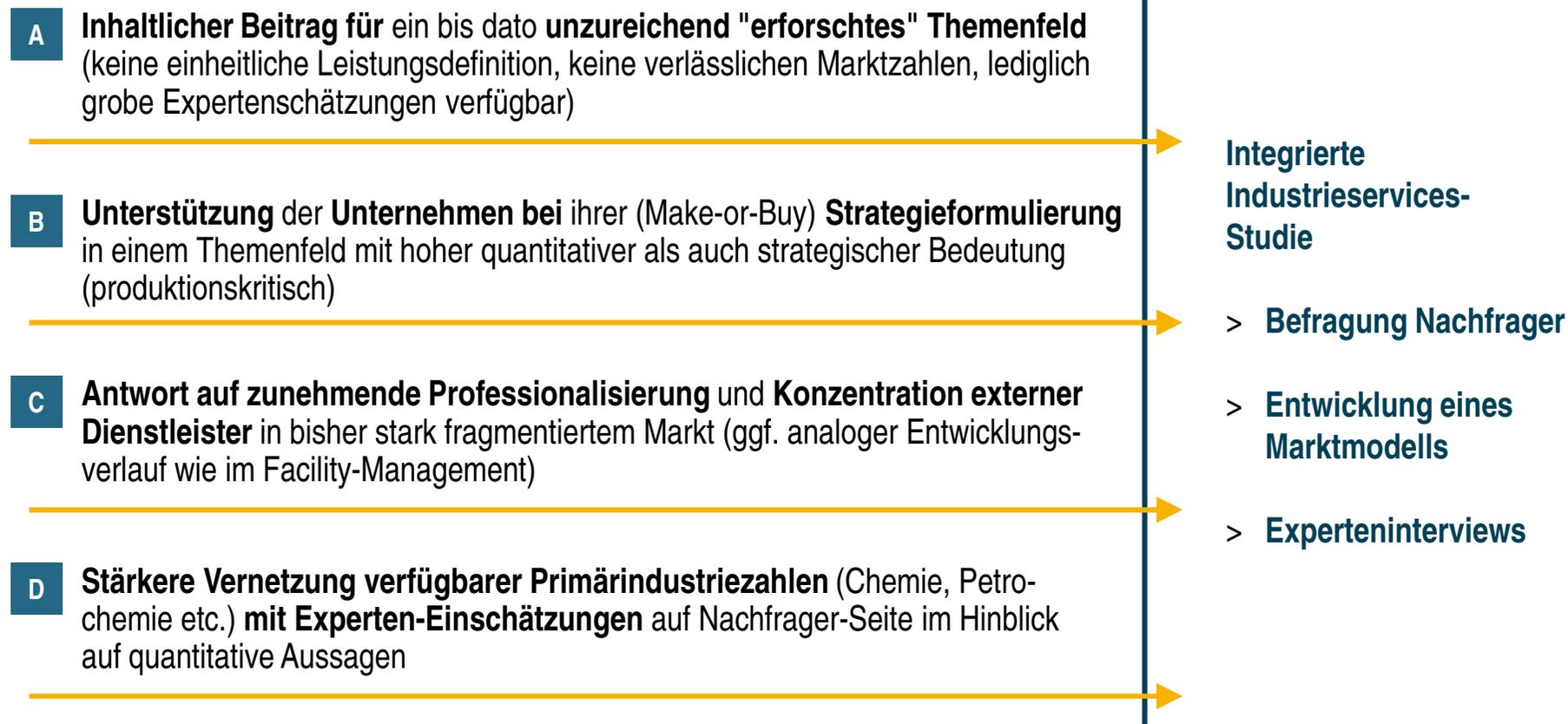


**Roland Berger**  
Strategy Consultants

**A. Einleitung und Methodik –**  
Umfassende Studie für Industrieserviceleistungen in Deutschland  
basiert auf zwei ineinandergreifenden Ansätzen

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

# Die Roland Berger Industrieservices-Studie verfolgt diverse Zielsetzungen – hierfür integrierter Ansatz erforderlich



# Integrierte Studie basiert auf zwei Ansätzen – Befragung der Nachfragerseite und paralleles Aufsetzen eines Marktmodells

## Methodik und Vorgehen der Studie

### I Befragung Nachfrager



- Befragung von Nachfragern von Industrieservice-Leistungen (v.a. Vorstand/Geschäftsführung, techn. Leitung, Leiter Einkauf etc.)
- Schwerpunkt Prozessindustrie (v.a. Chemie/Petrochemie ...)

- Wesentliche Themenfelder:
  - Bedeutung von Industrieservices
  - Industrieservice-Strategie (Beteiligte, Messung ..)
  - Outsourcing (Chancen/Risiken, Erfahrungen)
  - Erfolgsfaktoren in der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern
  - Wettbewerb (Eintritt neuer Player ...)
  - Quantitative Einschätzungen (Status, Entwicklung)

### II Marktmodellierung

Dimensionen des Marktmodells

SERVICETYPEN		PRIMÄRINDUSTRIE	
> Instandhaltung (IH)		> Automobilindustrie/Automobilzulieferer	
> Industrielle Montage (MI)		> Baustoffe	
> Technische Reinigung (TR)		> Chemie/Petrochemie/Raffinerie	
> Produktionsunterstützung (PU)		> Eisen/Stahlproduktion	
> Interne Logistik (L)		> Elektronikindustrie	
		> Energieerzeugung	
		> Kunststoffe und Gummiindustrie	
		> Maschinen und Anlagenbau	
		> Nahrungs-/Genussmittelindustrie	
		> Papier und Druckindustrie	
		> Pharma	

Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil H1	(% v. Branche)	79,4
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil TR	(% v. Branche)	2,6%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil L	(% v. Branche)	0,4%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil PU	(% v. Branche)	0,7%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil MI	(% v. Branche)	0,5%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil IH	(% v. Branche)	0,5%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil XX	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil BA	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil CH	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil EI	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil EN	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil GE	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil MA	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil NP	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil PH	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil ST	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil UN	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil VE	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil ZW	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil BA	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil CH	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil EI	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil EN	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil GE	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil MA	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil NP	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil PH	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil ST	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil UN	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil VE	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil ZW	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil BA	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil CH	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil EI	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil EN	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil GE	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil MA	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil NP	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil PH	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil ST	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil UN	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil VE	(% v. Branche)	0,0%
Automobilindustrie/Automobilzulieferer	Anteil ZW	(% v. Branche)	0,0%

- Simulation eines Marktmodells
  - Volumen und zukünftige Entwicklung auf Basis der zu Grunde liegenden Primärindustrien
  - Ableitung von Eigen- und Fremdleistungsanteilen sowie zukünftiger Entwicklungen durch Experten-Einschätzungen aus der Befragung der Nachfrager
  - Plausibilisierung durch weiterführende Entscheider-Gespräche und Recherchen

*Spiegelung der Ergebnisse mit führenden Industrieservice-Dienstleistern*

# Der Industrieservices-Studie wurde eine einheitliche Definition zu Grunde gelegt – fünf wesentliche Bereiche im Fokus

## Übersicht der in der Studie betrachteten Industrieservice-Leistungen

### 1 Instandhaltung



- Wartung und Inspektion von Produktionsanlagen
- Instandsetzung von Produktionsanlagen (inkl. Ersatzteilmanagement)
- Optimierung (inkl. Planungsleistungen)

### 2 Technische Reinigung



- Technische Reinigung von Produktionsanlagen und Maschinen

### 3 Innerbetriebliche Logistik



- Handling und Kontrolle des Wareneingangs
- Innerbetriebliche Bereitstellung von Produktionsfaktoren
- Roh- und Reststoffmanagement

### 4 Produktionsunterstützung



- Geräte- und Personalgestellung
- Aufbau von Produktionsorganisation, Qualitätskontrolle
- Adjustagedienstleistungen

### 5 Industriemontagen



- Demontage, Verlagerung und Neumontage von einzelnen Maschinen, Betriebsteilen und ganzen Produktionsstätten (ohne Anlagenneubau)

The image shows a close-up of a document with the Roland Berger logo. The logo consists of the name 'Roland Berger' in a large, bold, dark blue sans-serif font, with 'Strategy Consultants' written below it in a smaller, lighter blue sans-serif font. The document is slightly out of focus, and the background is a light, neutral color.

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

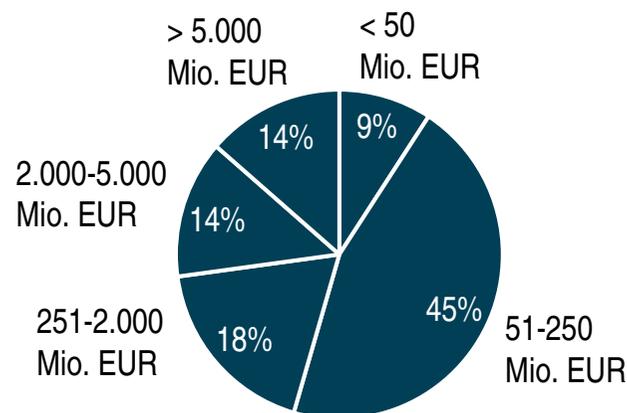
**B. Industrieservices aus Kundensicht –**  
Ergebnisse der Befragung von Unternehmen,  
die Industrieserviceleistungen nachfragen

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

# Der größte Teil der befragten Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von 51-250 Mio. EUR

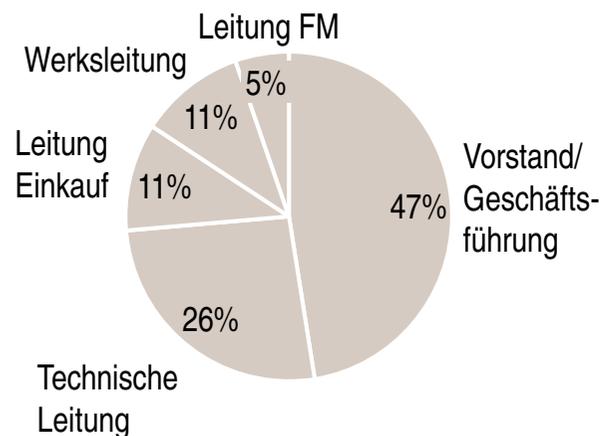
## Größenverteilung der befragten Unternehmen und Kerncharakteristika

### Größenverteilung Unternehmen



> Insgesamt wurden ~30 Unternehmen aus fünf wesentlichen Branchen befragt

### Position der Befragungsteilnehmer



> Position der Befragungsteilnehmer korrespondiert mit der Zuständigkeit für Industrieservice-Strategie

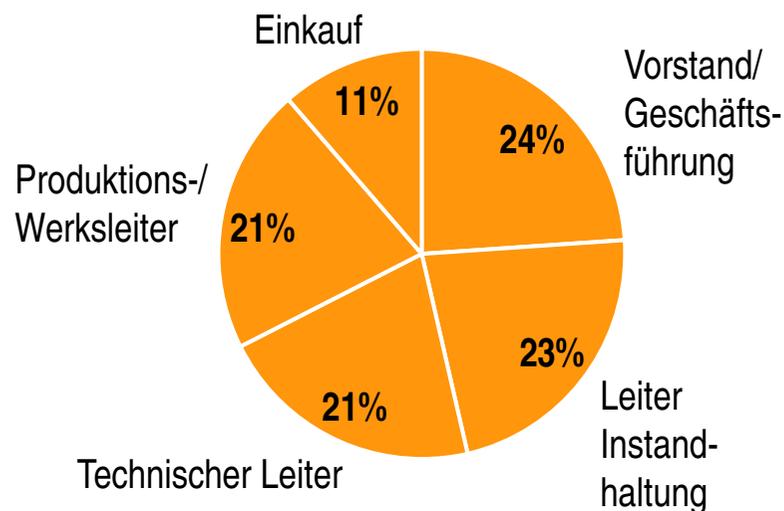
### Anmerkungen

- > Befragt wurden **produzierende Unternehmen** mit starker Prozessorientierung
- > Branchenschwerpunkte der Befragung waren:
  - **Chemie/Petrochemie**
  - **Automobil**
  - **Energie**
  - **Nahrungsmittel**
  - **Baustoffe/Base Materials**

# Industrieservice-Strategie von Leitungsfunktionen bestimmt – Geschäftsführung bei ca. 25% der Unternehmen involviert

Entscheidungsträger bei der Festlegung der Industrieservice-Strategie

## Überblick Entscheidungsträger



## Anmerkungen

- > **Strategisches Niveau** bei Entscheidungsfindung – Entscheidungsträger in leitender Position
- > Entscheidungskompetenz oftmals geteilt und in "**Buying Centern**" organisiert
- > **Technische Kompetenz** steht beim Einkauf von Industrieserviceleistungen klar **im Vordergrund**
- > **Einkaufsabteilung nur bei 11%** der befragten Unternehmen maßgebender **Entscheidungsträger**

# Soll-Ist-Abweichungen und Benchmarks stellen das wichtigste Steuerungsinstrument bei Industrieservices dar

## Steuerungsinstrumente Industrieservices

### Eingesetzte Steuerungsinstrumente

#### Nach Unternehmensgröße

<u>Instrument</u>	<u>Nutzungsgrad [%]</u>	<u>Schwerpunkt- unternehmen</u>
Soll-Ist- Abweichungen	68%	Kleine/Mittlere
Benchmarks /KPI (extern)	45%	Mittlere
Standortaudits	41%	Große/Mittlere
Systematische Wirtschaftlichkeits- berechnungen	27%	Mittlere
Strategisches Industrieservice- konzept	10%	Große

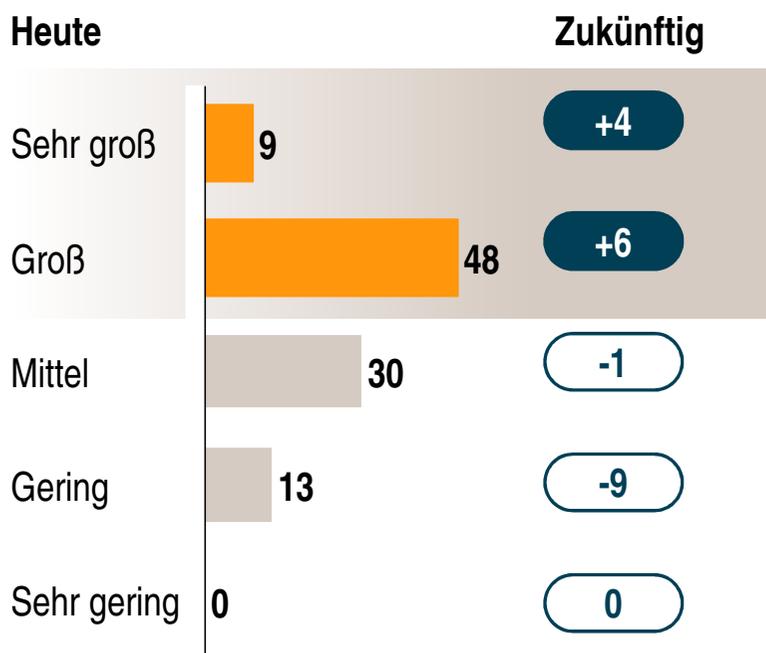
### Anmerkungen

- > **Soll-Ist-Abweichungen** sind das am meisten verbreitete Instrument der Steuerung von Industrieserviceleistungen
- > **Benchmarks von jedem zweiten Unternehmen genutzt** – Industrieservicekonzepte besitzen lediglich Großunternehmen
- > Weitere eingesetzte Instrumente der befragten Unternehmen sind **Kostenvergleiche, Clearingstellen, Ausschreibungen, KAIZEN und Reaktionen auf Betriebsstörungen**

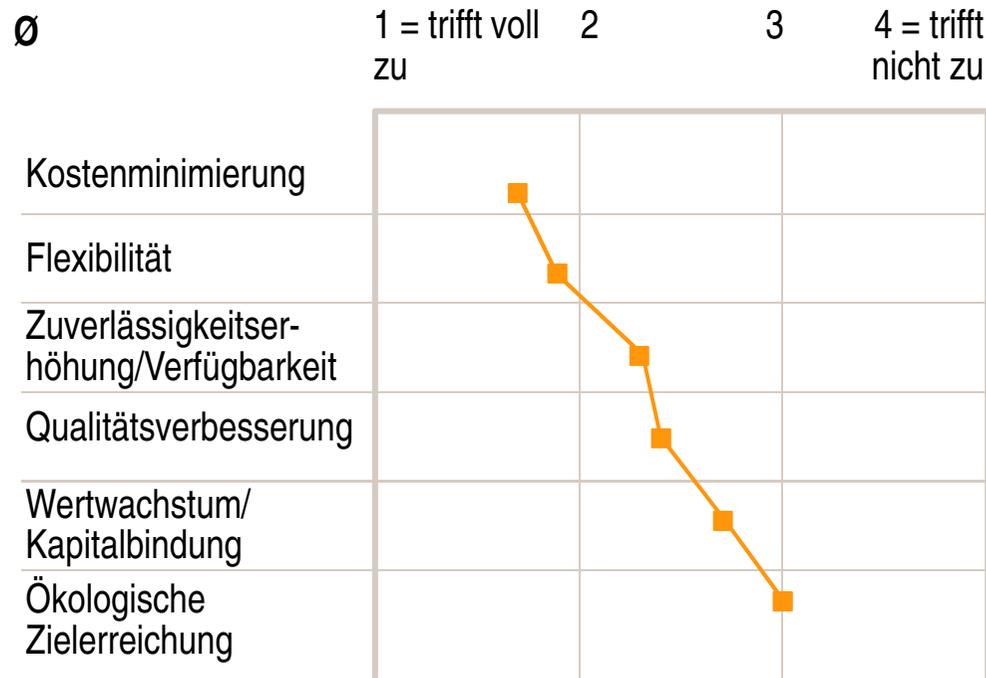
# Die hohe Bedeutung von Industrieservices wird zukünftig noch weiter steigen – Kosten und Flexibilität primäre Ziele

## Bedeutung von Industrieservices und Gründe für steigende Bedeutung

### Bedeutung von Industrieservices [%]



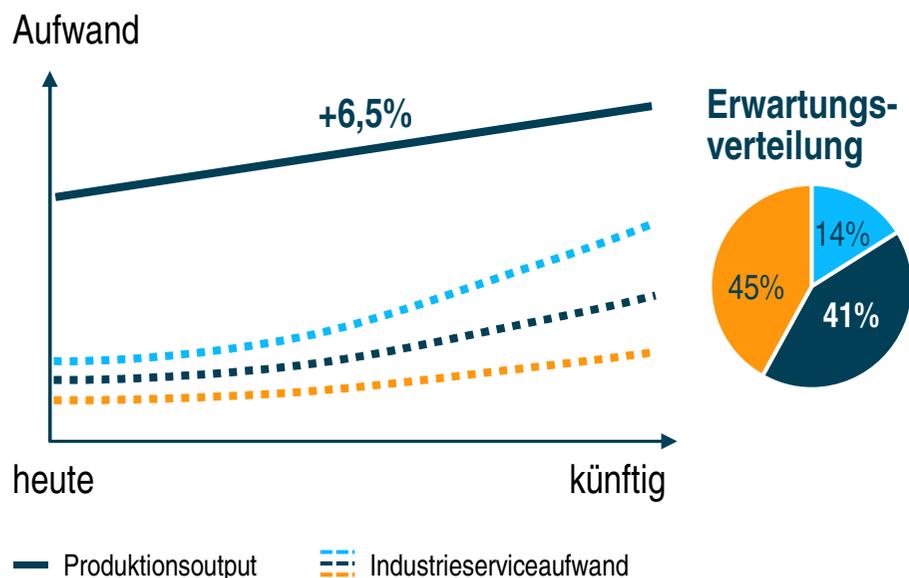
### Gründe für steigende Bedeutung<sup>1)</sup>



1) Weitere Nennungen: Komplexitätsreduzierung, Risikominimierung

# Aktives Industrieservice-Management schafft unterproportionale Kostenentwicklung gegenüber der Output-Entwicklung

## Übersicht Entwicklung Industrieservices und Treiber Entwicklung von Produktionsoutput und Industrieservice-Aufwand p.a.



## Gründe für erwartete Entwicklung

### Überproportional:

- > Steigender Aufwand für Maintenance/Repair
- > Marktkonsolidierung bei Anbietern

### Proportional:

- > Gleich bleibender Output, gleich bleibende Services

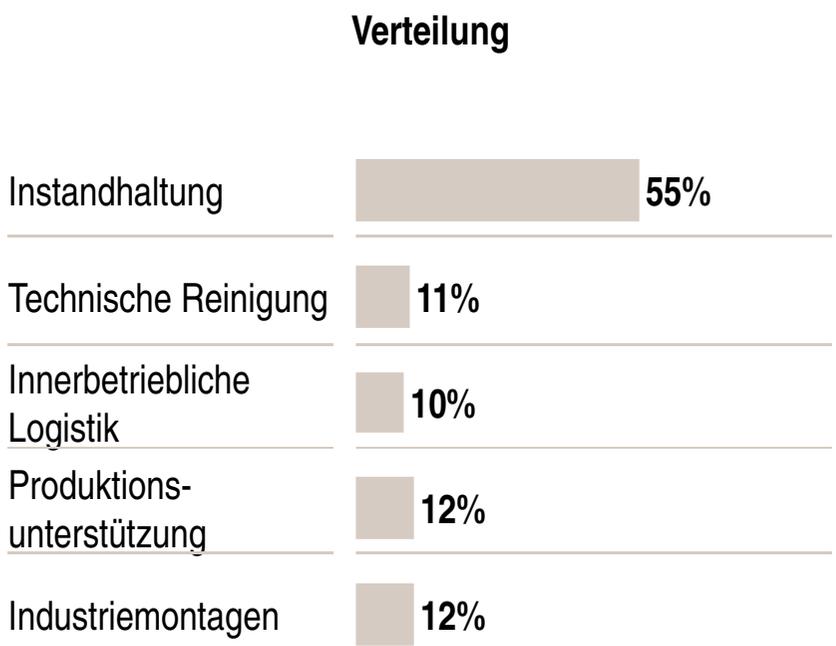
### Unterproportional:

- > Einsatz KAIZEN/Kostendruck
- > Konsequente Integration in Produktionsablauf
- > Verbesserung der Effizienz
- > Höhere Produktivität: Insourcing statt Outsourcing
- > Höherer Output bei geringeren Technikkosten

# Instandhaltung ist der bedeutendste Industrieservice – Outsourcing in allen Bereichen mit unterschiedlichen Tendenzen

Idustrieservices: Gesamtaufwandsverteilung und Outsourcinganteil nach Gewerken

## Gesamtaufwandsverteilung nach Gewerken



## Outsourcinganteil/-entwicklung

Gewerk	Externer Anteil	Entwicklung ext. Anteil [5 Jahre]
Instandhaltung	~30-35%	2%
Technische Reinigung	~42-46%	3%
Innerbetriebliche Logistik	~16-20%	13%
Produktionsunterstützung	~12-16%	1%
Industriemontagen	ca. 50%	7%

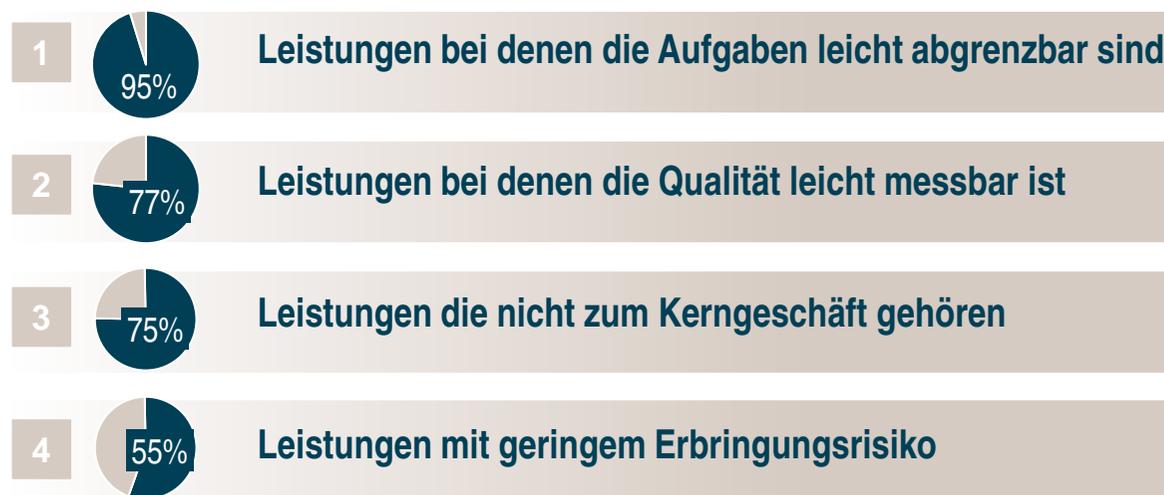
- > Instandhaltung ist mit 55% des Gesamtaufwands der wichtigste Industrieservice
- > Von externen Dienstleistern werden vor allem Industriemontagen und techn. Reinigungen erbracht

# Abgrenzbarkeit der Aufgaben, Distanz zum Kerngeschäft und die Qualitätsmessbarkeit sind Bedingungen für Fremdvergabe

Bedingung für die Fremdvergabe von Industrieserviceleistungen

## Einschätzung der wesentlichen Vergabebedingungen

Art der Leistung gemäß Vergabebedingung [Einschätzung der befragten Unternehmen]



 Anteil der zustimmenden Unternehmen

 Anteil der nicht zustimmenden Unternehmen

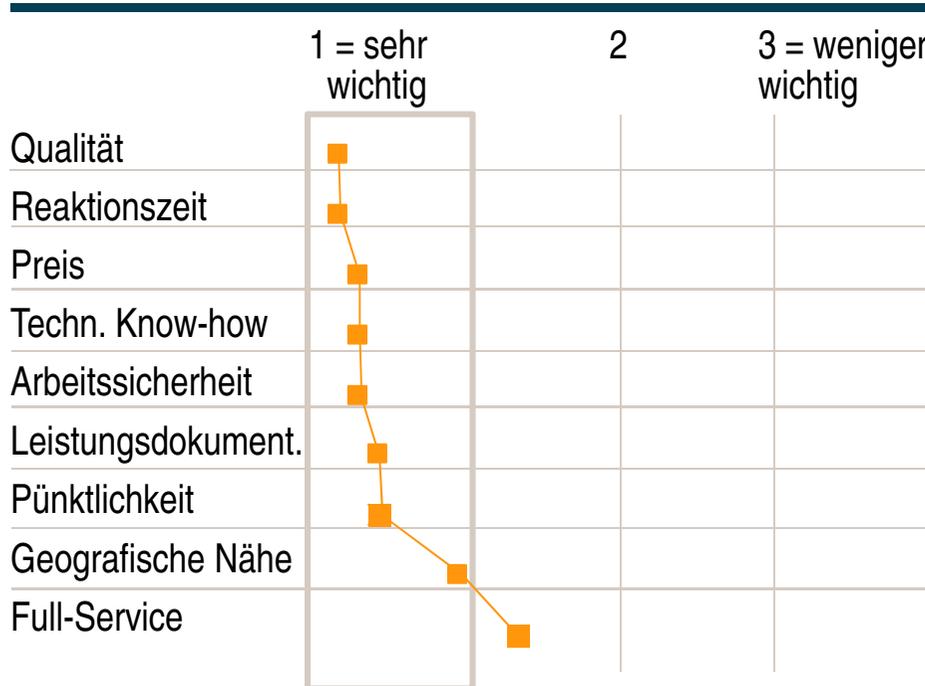
## Weitere Nennungen

- > **Zuverlässigkeit/Erfahrung** des Anbieters
- > **Flexibilität** und **Reaktionszeit**
- > Klare **Kostenvorteile**, **Interne Koordinationsfunktion**
- > Klare **Kostenzuordnung** zu Leistungen
- > **Transparente Leistungsbeschreibung** (intern und extern)

# Qualität und Reaktionszeit der Dienstleister sind die wichtigsten Kriterien bei der Dienstleisterauswahl

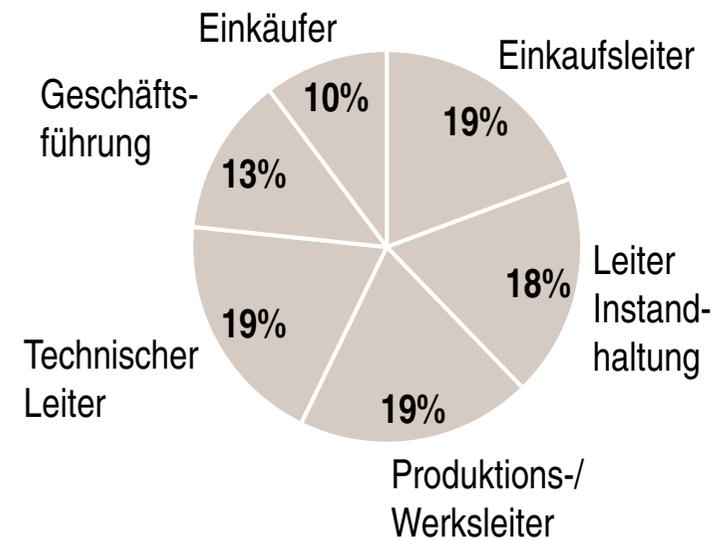
Erfolgsfaktoren von Industrieservices aus Sicht der Entscheidungsträger

## Übersicht Kriterien Auswahl/Bewertung Dienstleister



Anmerkung: vorliegende Zertifizierung wird unterstellt

## Entscheidungsträger Dienstleisterauswahl

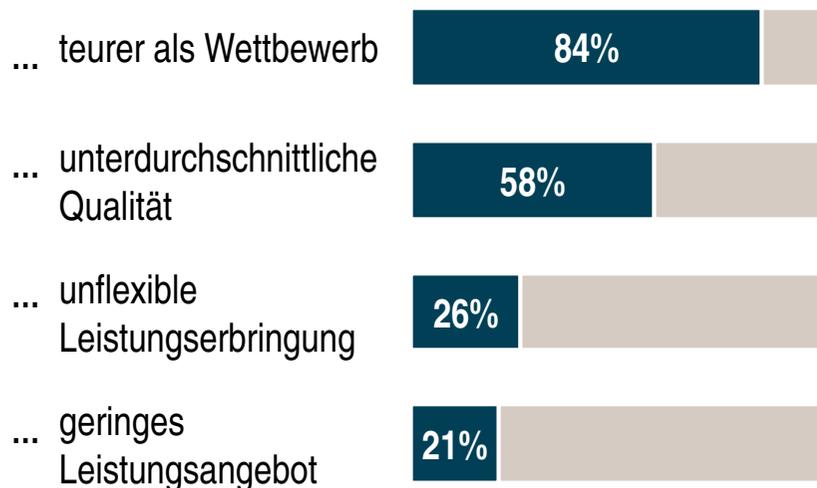


# Obwohl Qualität ein kritischer Erfolgsfaktor ist, ist ein höheres Preisniveau Grund den Dienstleister zu wechseln

Faktoren die einen Wechsel des Dienstleisters begründen und verhindern

## Übersicht Wechselgründe bei Leistungsstörungen

### Wechselbereitschaft der Entscheidungsträger bei ...



### Wechselbarrieren und deren Relevanz

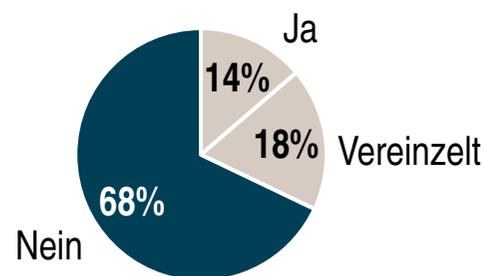


● Hohe Relevanz ○ Niedrige Relevanz

# Über 60% der befragten Unternehmen sehen keinen steigenden Wettbewerb im Anbietermarkt aus dem Ausland oder FM

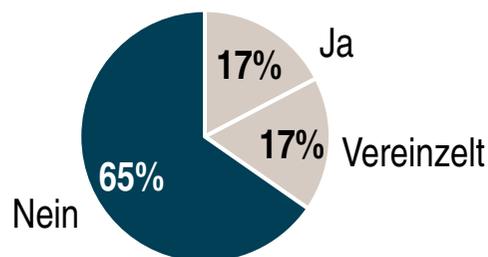
## Wettbewerbsentwicklung im Markt für Industrieservice-Anbieter

### Verstärkter Anbieterwettbewerb aus dem Ausland...



- > Auftraggeber verspüren nur geringe Präsenzzunahme von ausländischen IS-Anbietern
- > Verstärkten Wettbewerb sehen nur 35% der Auftraggeber

### Verstärkter Anbieterwettbewerb aus dem FM...



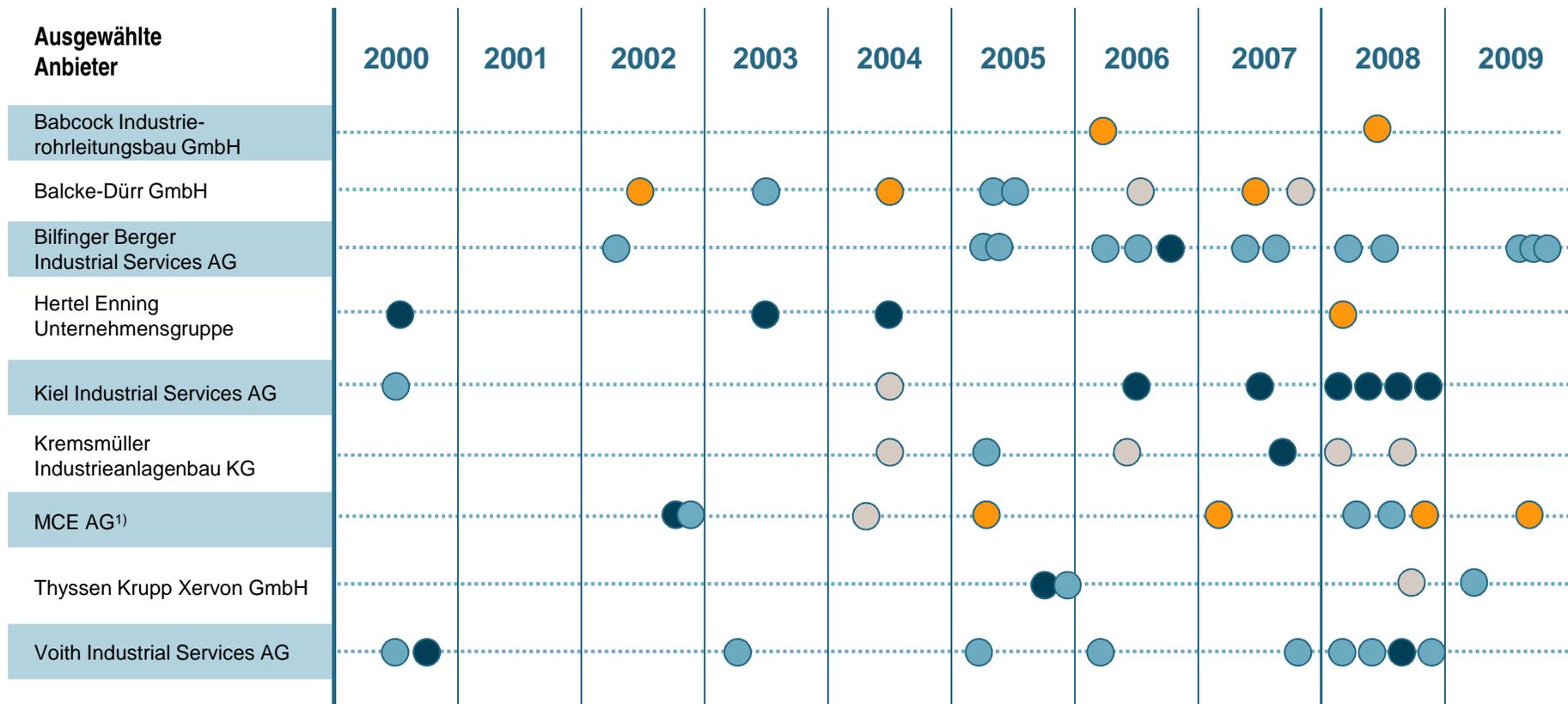
- > Auch der Markteintritt durch FM-Anbieter ist nur bedingt präsent
- > Verstärkten Wettbewerb sehen nur 38% der Auftraggeber

### ANBIETER [Auswahl Nennungen]



# Gleichsam ist eine Zunahme der strategischen Aktivitäten ausgewählter Anbieter in Deutschland zu beobachten

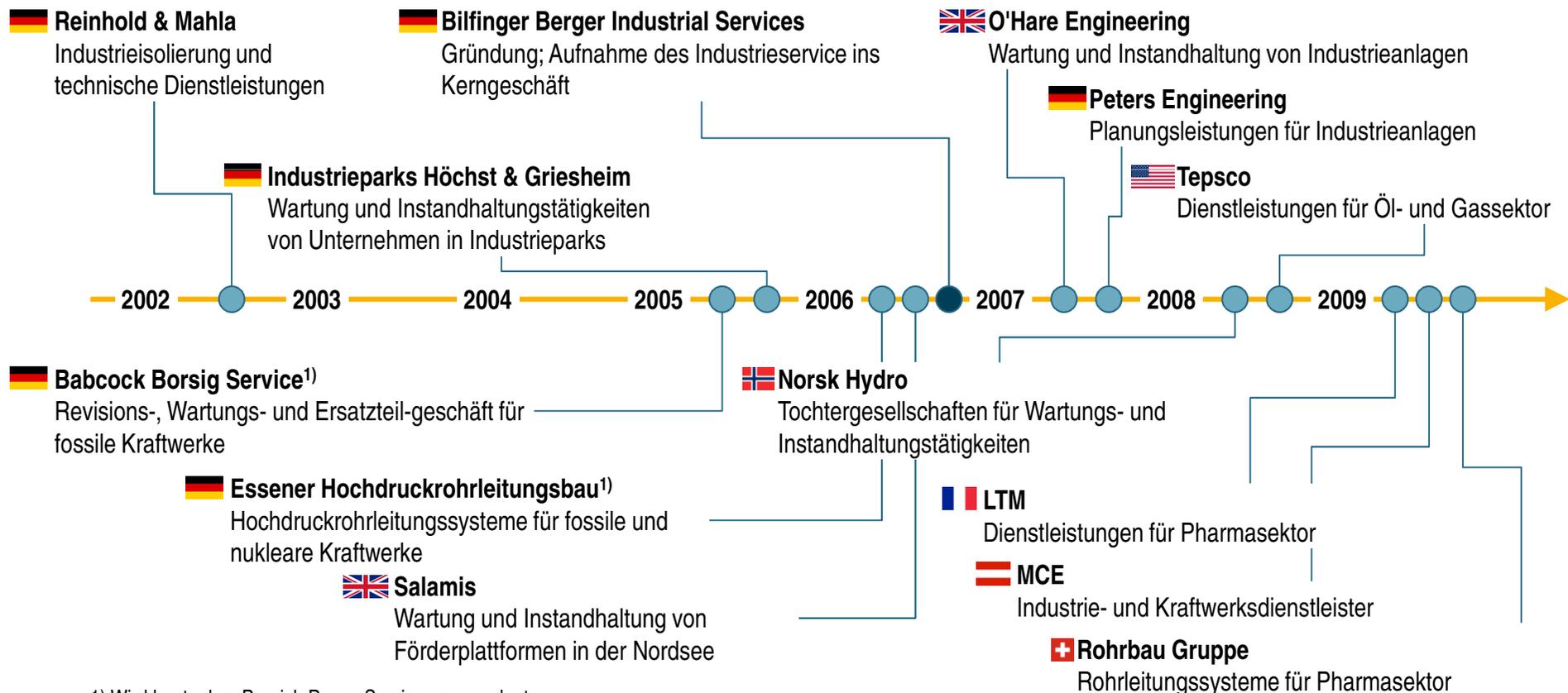
## Industrieservice in Deutschland – Strategische Aktivitäten (alphabetisch)



1) Übernahme durch Bilfinger Berger Industrial Services AG in 2009

# Beispiel Bilfinger Berger – Funktionale und regionale Verstärkung des Bereichs Industrieservice durch Akquisitionen

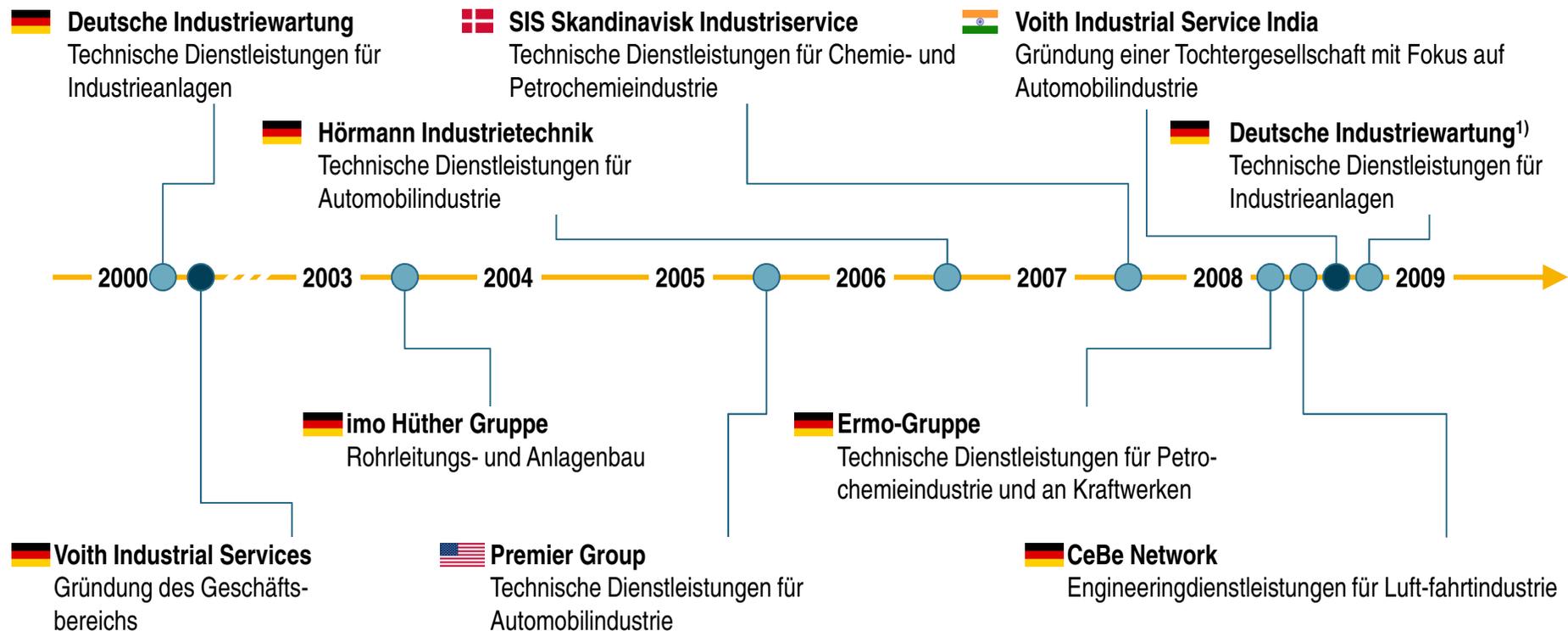
## Strategische Aktivitäten der Bilfinger Berger Industrial Services AG



1) Wird heute dem Bereich Power Services zugeordnet

# Beispiel Voith – Funktionale und regionale Verstärkung des Bereichs Industrieservice durch Akquisitionen

## Strategische Aktivitäten der Voith Industrial Services AG



1) Übernahme der noch durch EnBW gehaltenen Anteile

The image shows a close-up of a document with the Roland Berger logo. The logo consists of the name 'Roland Berger' in a large, bold, dark blue sans-serif font, with 'Strategy Consultants' written below it in a smaller, lighter blue sans-serif font. The document is slightly out of focus, and the background is a light, neutral color.

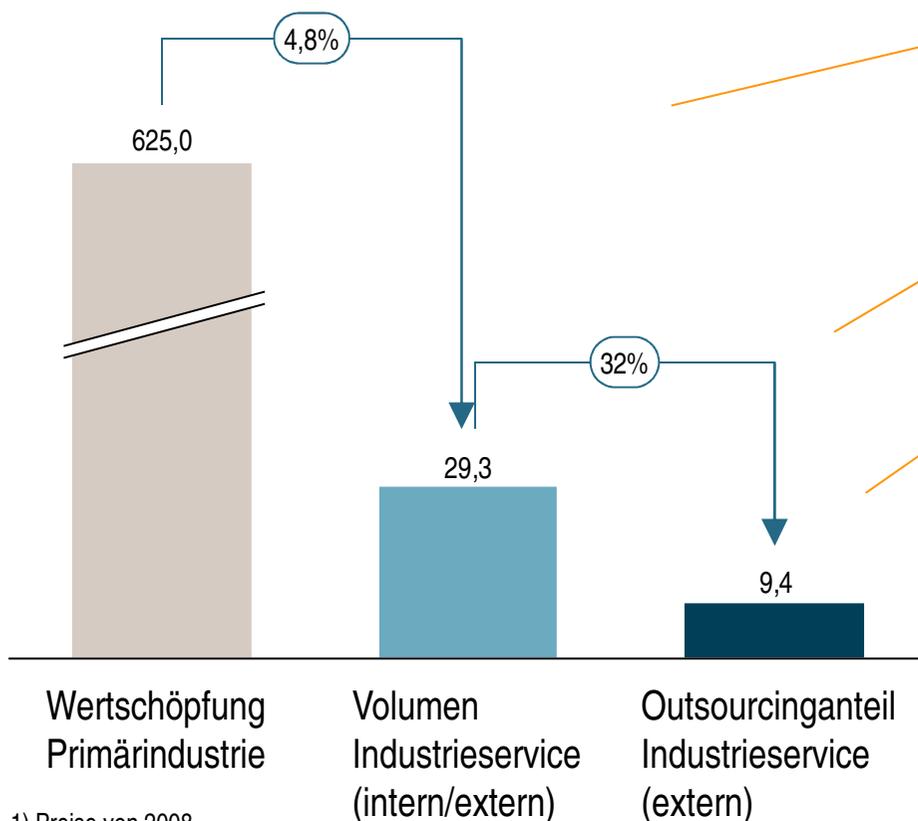
**Roland Berger**  
Strategy Consultants

**C. Marktmodellierung und Quantifizierung –**  
Strukturierte Darstellung und Simulation des Marktes für  
Industrieserviceleistungen in den wesentlichen Nachfragebranchen

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

# Vorgehen Marktmodellierung – Ableitung Industrieservices "top-down" aus Wertschöpfung der Primärindustrien

## Marktherleitung Industrieservices Deutschland [2008, Mrd. EUR, ca.-Werte]



1) Preise von 2008

## Darstellung Methodik/Kontext

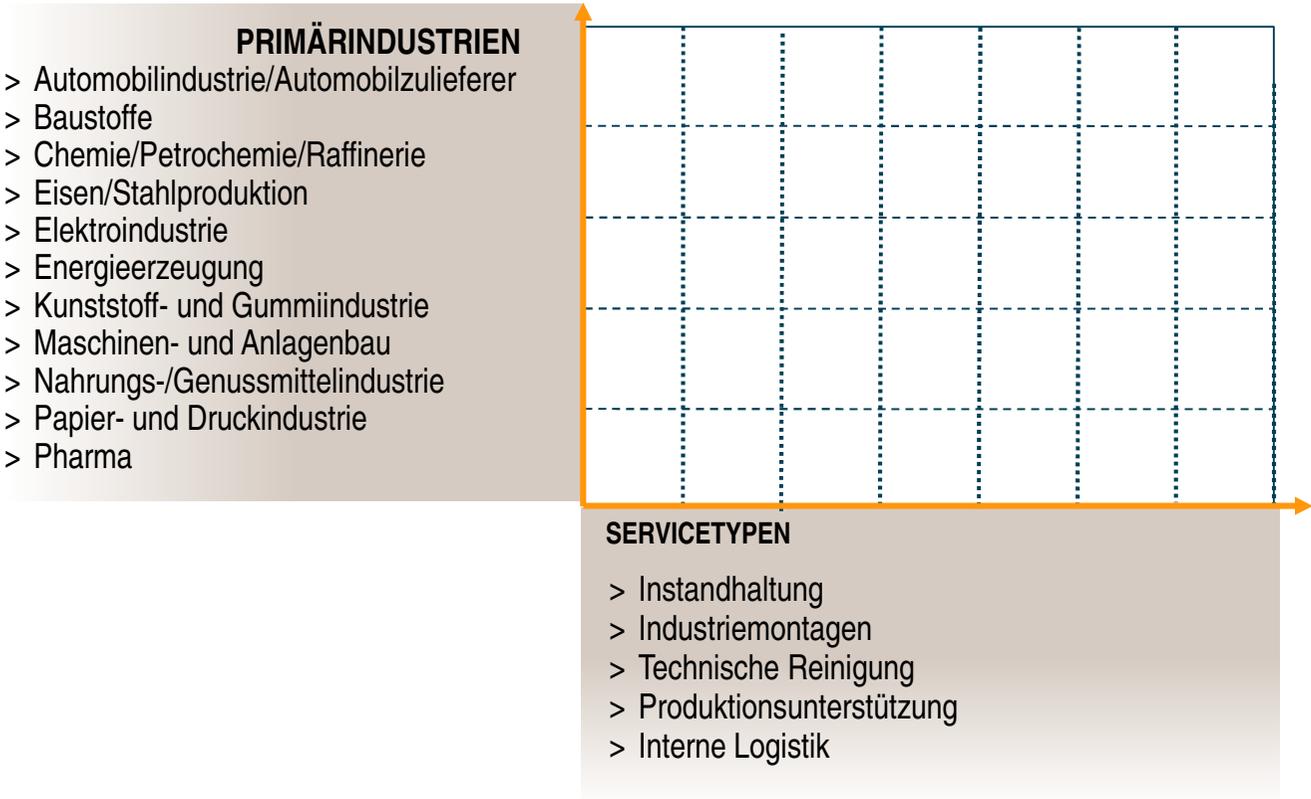
- > Enthält Großteil des produzierenden Gewerbes sowie der Energieversorgung in Deutschland
- > Definition Wertschöpfung: BIP-Anteil der jeweiligen Industrien<sup>1)</sup>
- > Anteil Industrieservices zwischen 3% und 7% der Industriewertschöpfung
- > Basis: Expertenschätzung und Interviews
- > Outsourcinggrad zwischen 12% und 50% je nach Servicetyp und Branche, basierend auf Expertenschätzung und Interviews

### Dynamisierungsfaktoren

1. Dynamik der jeweiligen Primärindustrie
2. Entwicklung Outsourcinggrad je Servicetyp
3. Korrelationsfaktor Industriewachstum zu IS-Wachstum

# Der Markt für Industrieservices wurde konsistent in elf Primärindustriefelder und fünf Servicetypen modelliert

## Dimensionen des Marktmodells

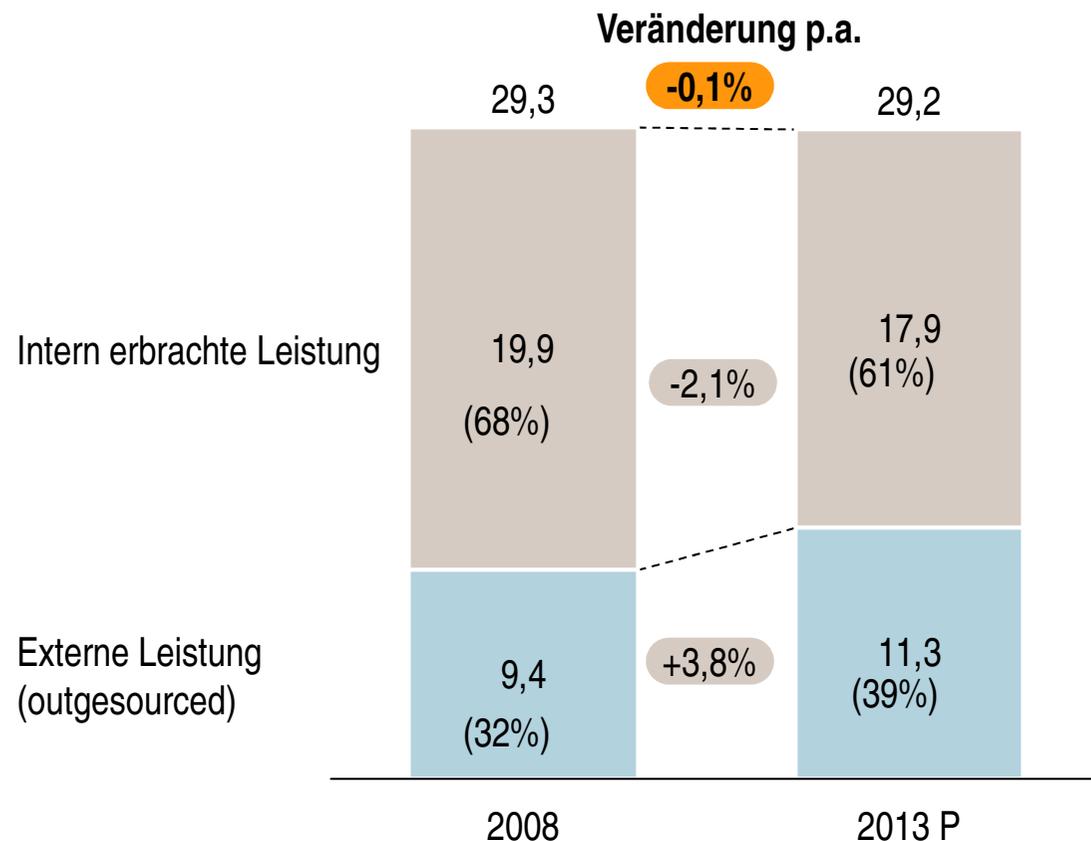


## ERGEBNIS

> Wesentliche Primärindustrien und Servicetypen in konsistentem Modell

# Industrieservices wächst im Bereich externe Leistungen – Gesamtvolumen in den nächsten Jahren konstant

Volumen Industrieservices Deutschland intern vs. externe Leistungen [Mrd. EUR]

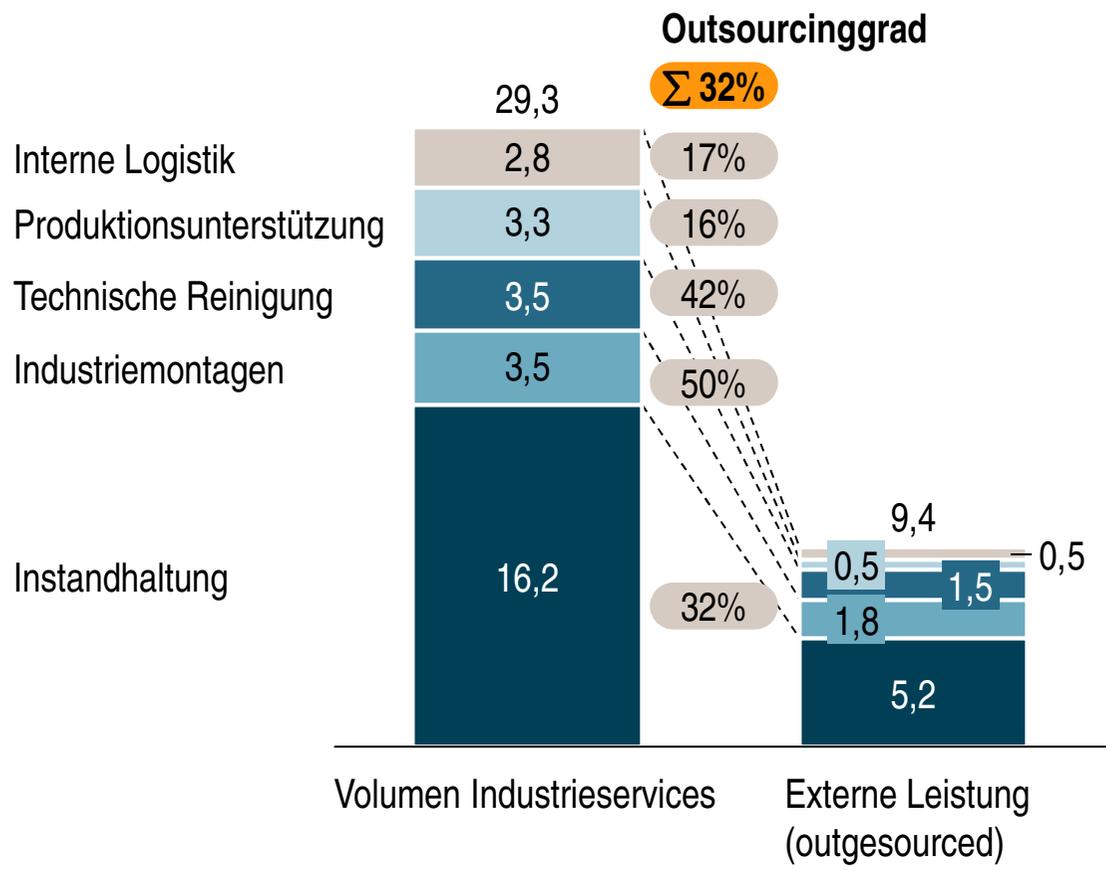


### Anmerkungen

- > Kein Wachstum aus den Primärindustrien zu Grunde gelegt
- > Volumen Industrieservices entsprechend konstant bzw. leicht rückläufig
- > Wachstumsimpulse kommen aus dem verstärkten Outsourcing

# Rund 32% des Volumens wird extern vergeben, Technische Reinigung und Industrielle Montage prozentual am höchsten

Industrieservice und externe erbrachte Anteile nach Servicetypen [2008, Mrd. EUR]

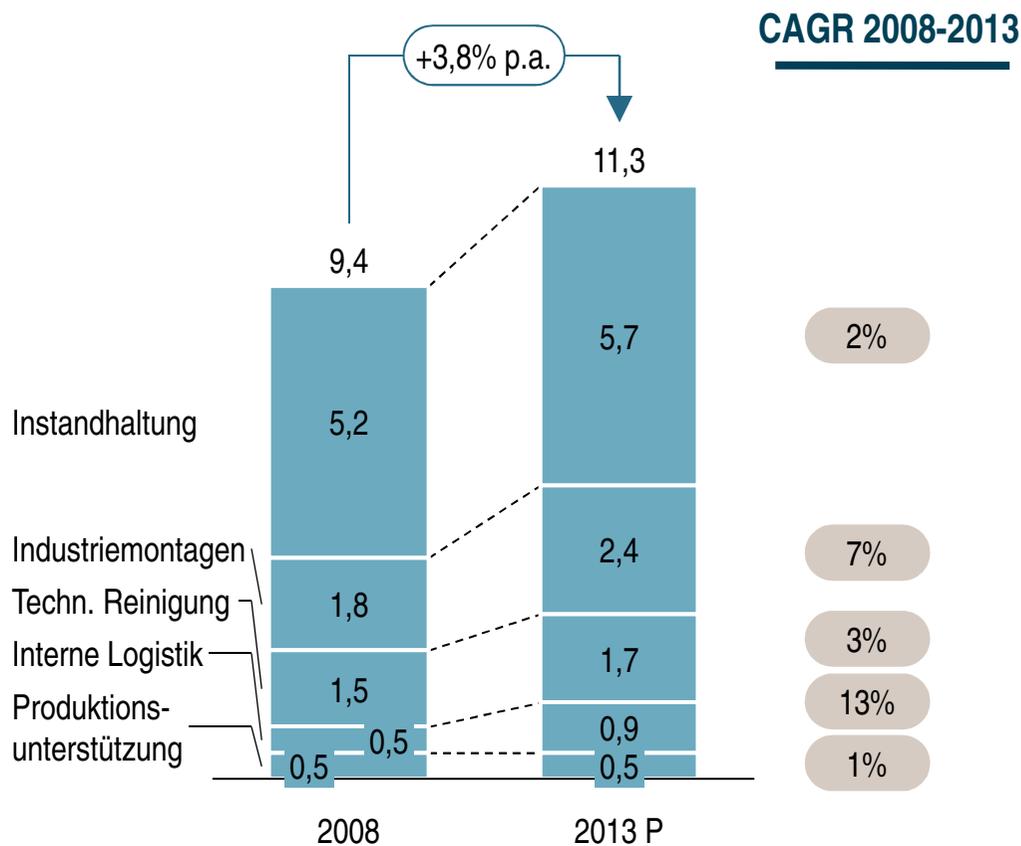


### Anmerkungen

- > Outsourcinggrad basiert auf Angaben der befragten Unternehmen und Expertenschätzungen
- > Keine Differenzierung des Outsourcinggrades nach Primärindustrien

# Industrieservices in Deutschland: Größtes relatives Wachstum bei interner Logistik

Entwicklung extern erbrachte Industrieservices nach Servicetypen [Mrd. EUR]

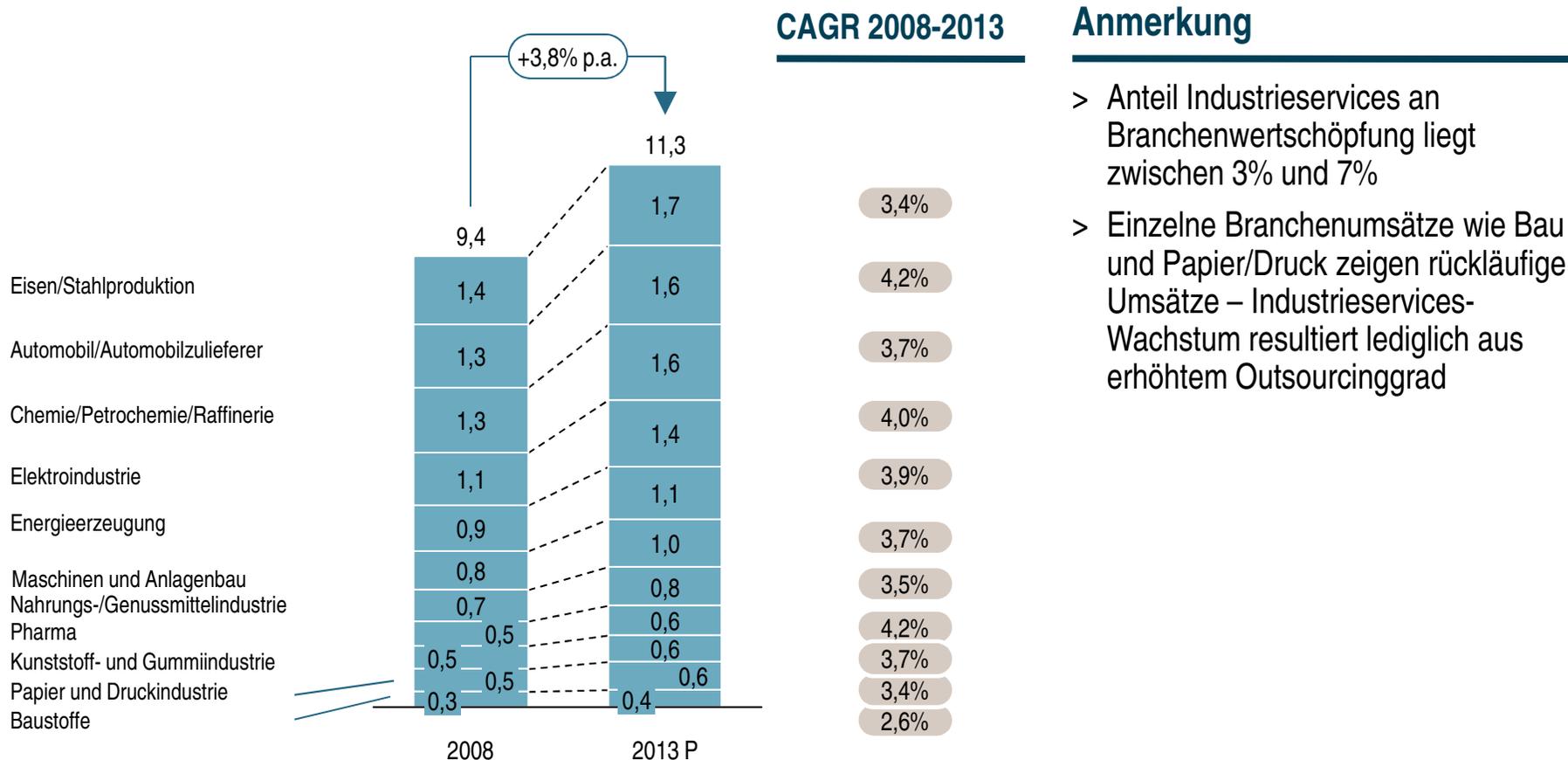


### Anmerkung

- > Wachstum vorwiegend getrieben durch Erhöhung des Outsourcing-grades
- > Umsatzentwicklung der Primärindustrien ist kein Wachstumstreiber:
  - Bis 2013 haben betrachtete Primärindustrien in Summe kein Wachstum
  - Wachstum Industrieservices ist unterproportional zu Branchenwachstum (Skaleneffekte)

# Industrieservices in Deutschland: Automobil und Pharma mit stärkstem relativen Wachstum

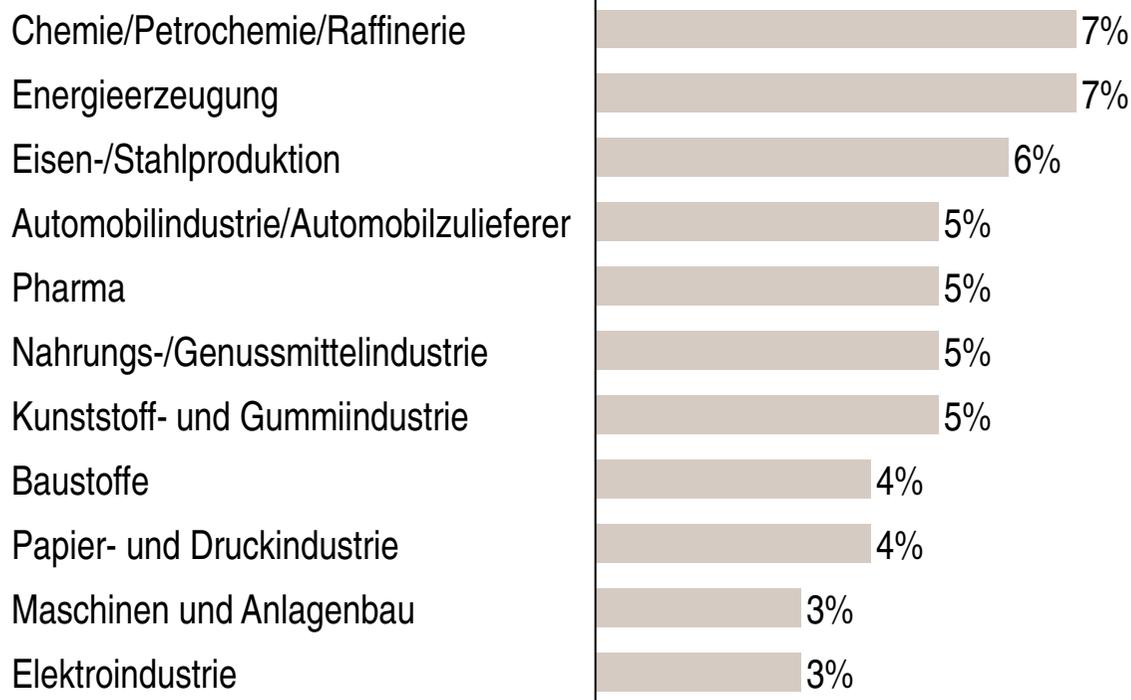
Entwicklung extern erbrachte Industrieservices nach Branchen [Mrd. EUR]



- Anmerkung**
- > Anteil Industrieservices an Branchenwertschöpfung liegt zwischen 3% und 7%
  - > Einzelne Branchenumsätze wie Bau und Papier/Druck zeigen rückläufige Umsätze – Industrieservices-Wachstum resultiert lediglich aus erhöhtem Outsourcinggrad

# Die unterschiedlichen Primärindustrien weisen spezifische Industrieservice-Anteile auf

## Anteil Industrieservices an Industriewertschöpfung – Schätzung



### Kommentar

- > Anteile Industrieservice an Wertschöpfung sind nach Branchen differenziert
- > Basis: Experteneinschätzungen und Interviewergebnisse
- > Prozessindustrien tendenziell mit höheren Industrieservice-Anteilen