



INDUSTRIESERVICES 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

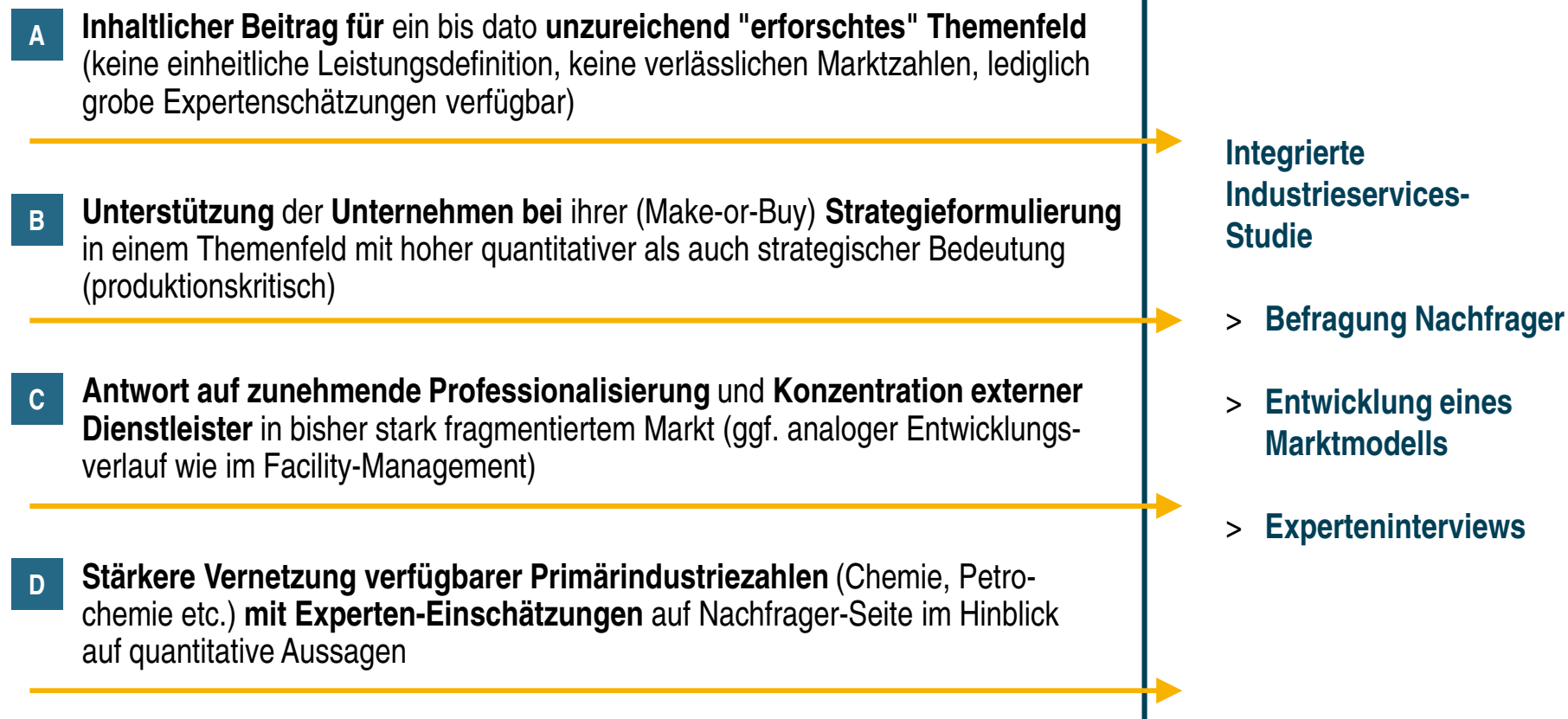


Roland Berger
Strategy Consultants

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



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' in a smaller, lighter blue sans-serif font directly below it. The document is slightly out of focus, and the background is a light, neutral color.

Roland Berger
Strategy Consultants

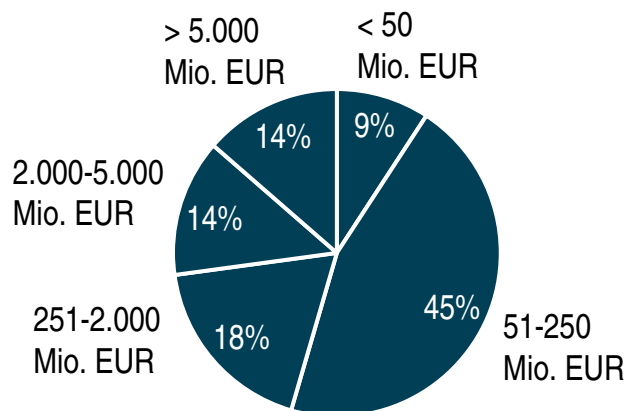
B. Industrieservices aus Kundensicht –
Ergebnisse der Befragung von Unternehmen,
die Industrieserviceleistungen nachfragen

Roland Berger
Strategy Consultants

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

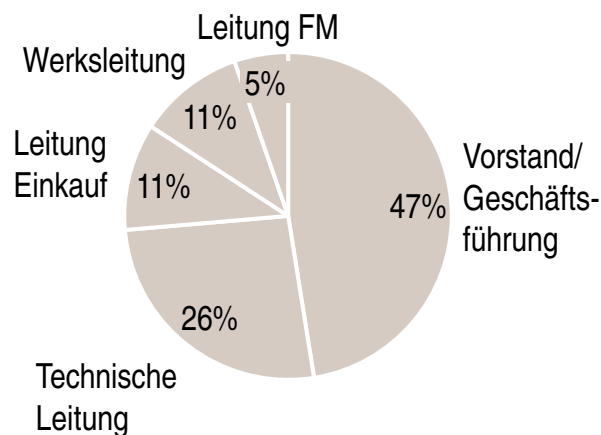
Größenverteilung der befragten Unternehmen und Kerncharakteristika

Größenverteilung Unternehmen



> Insgesamt wurden ~30 Unternehmen aus fünf wesentlichen Branchen befragt

Position der Befragungsteilnehmer



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

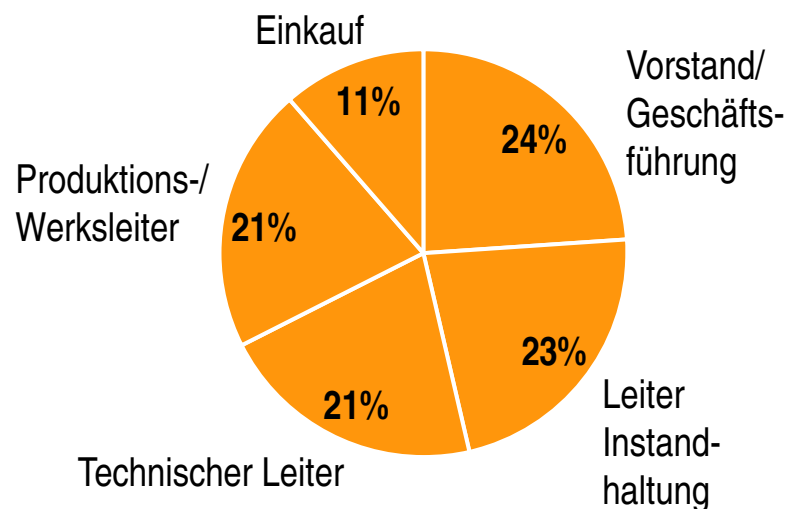
Anmerkungen

- > 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

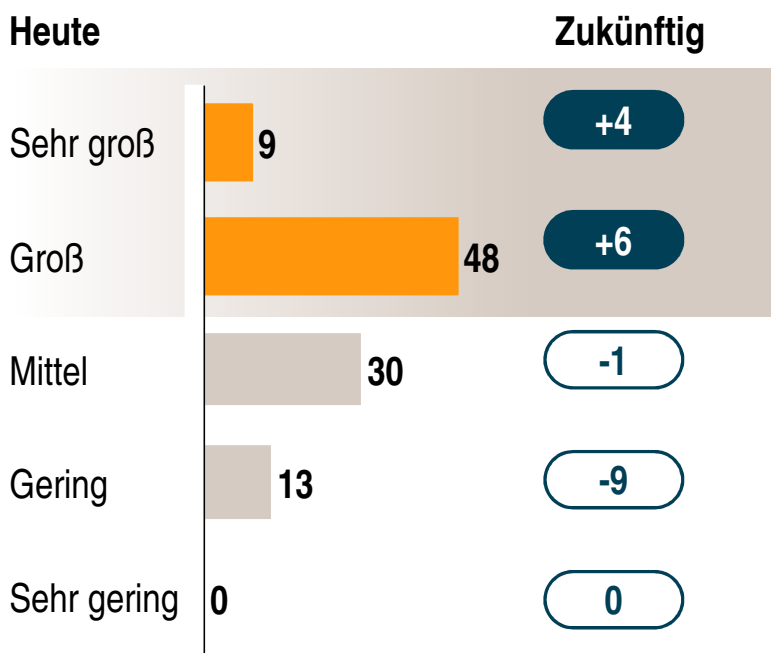
Anmerkungen

- > **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**

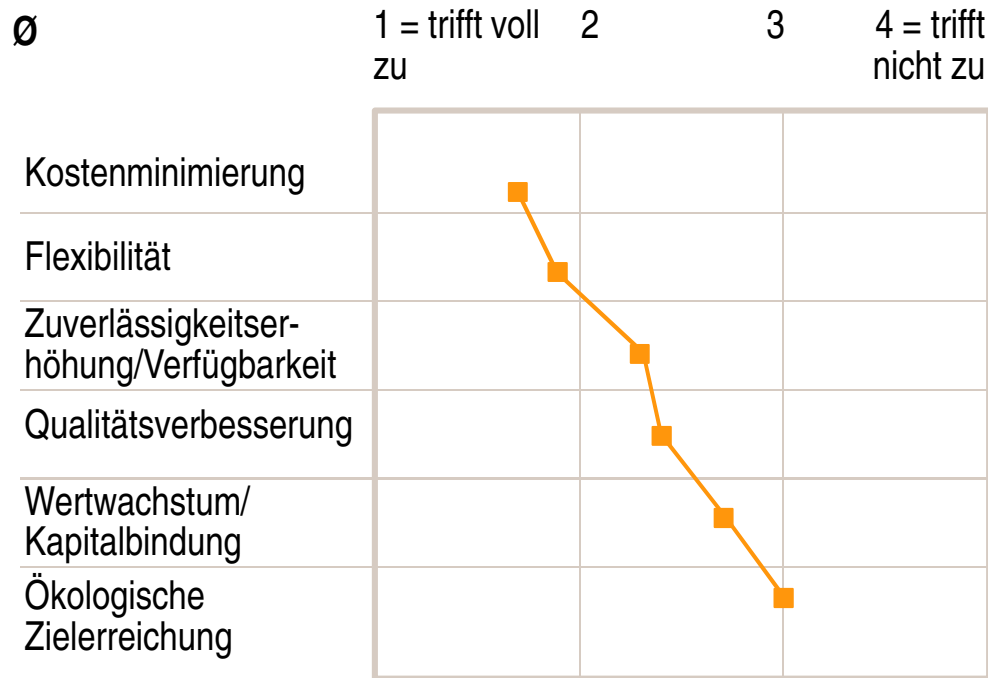
Die hohe Bedeutung von Industrieservices wird zukünftig noch weiter steigen – Kosten und Flexibilität primäre Ziele

Bedeutung von Industrieservices und Gründe für steigende Bedeutung

Bedeutung von Industrieservices [%]



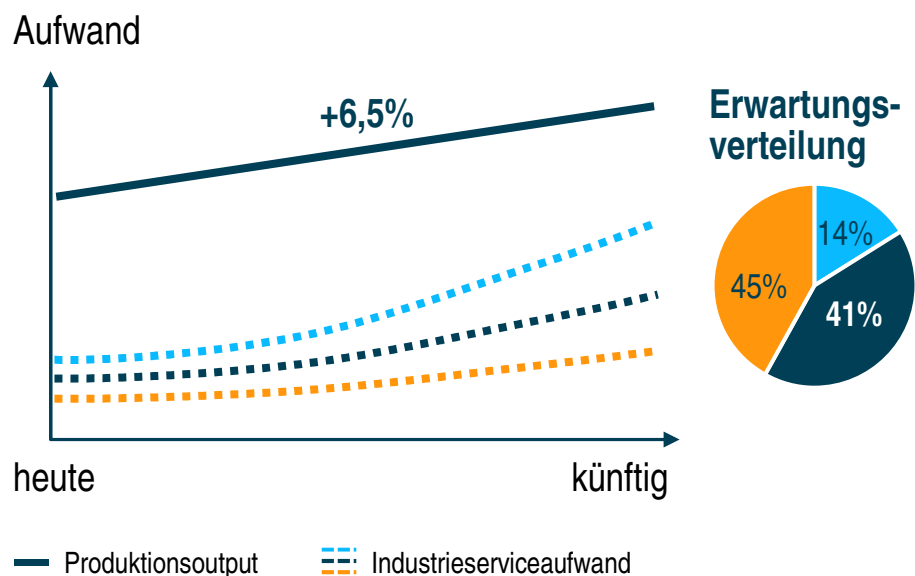
Gründe für steigende Bedeutung¹⁾



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

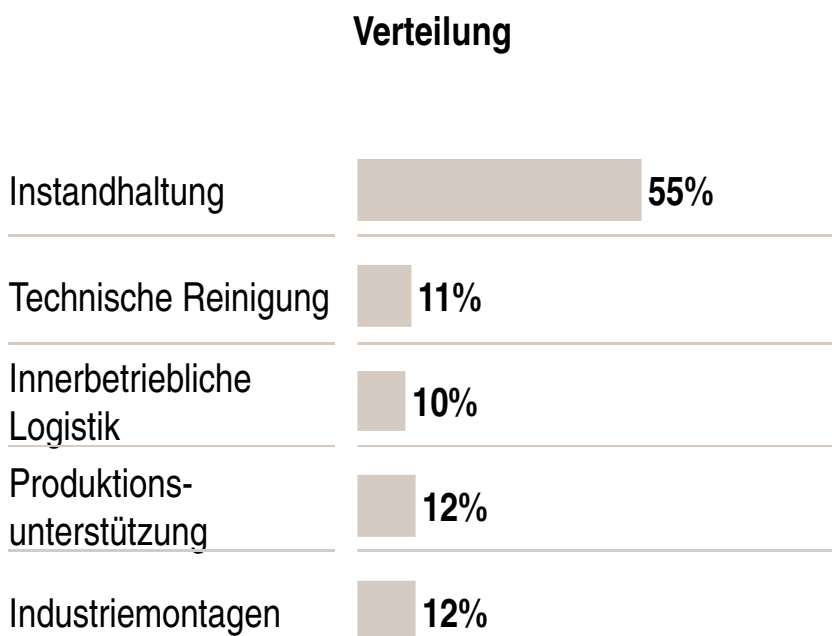
Unterproportional:

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

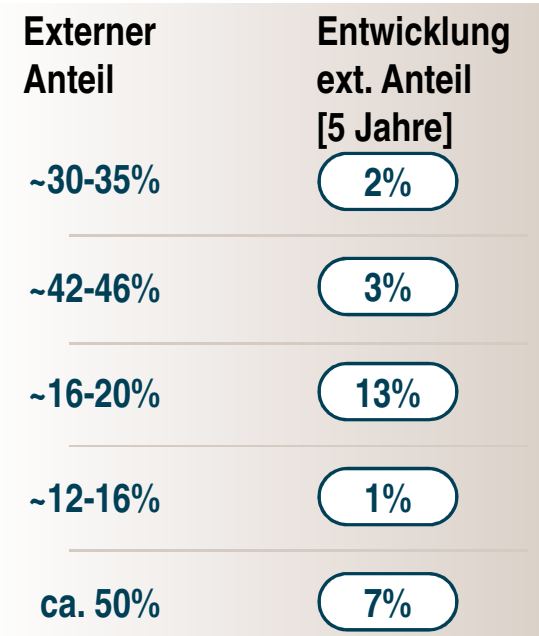
Instandhaltung ist der bedeutendste Industrieservice – Outsourcing in allen Bereichen mit unterschiedlichen Tendenzen

Idustrieservices: Gesamtaufwandsverteilung und Outsourcinganteil nach Gewerken

Gesamtaufwandsverteilung nach Gewerken



Outsourcinganteil/-entwicklung



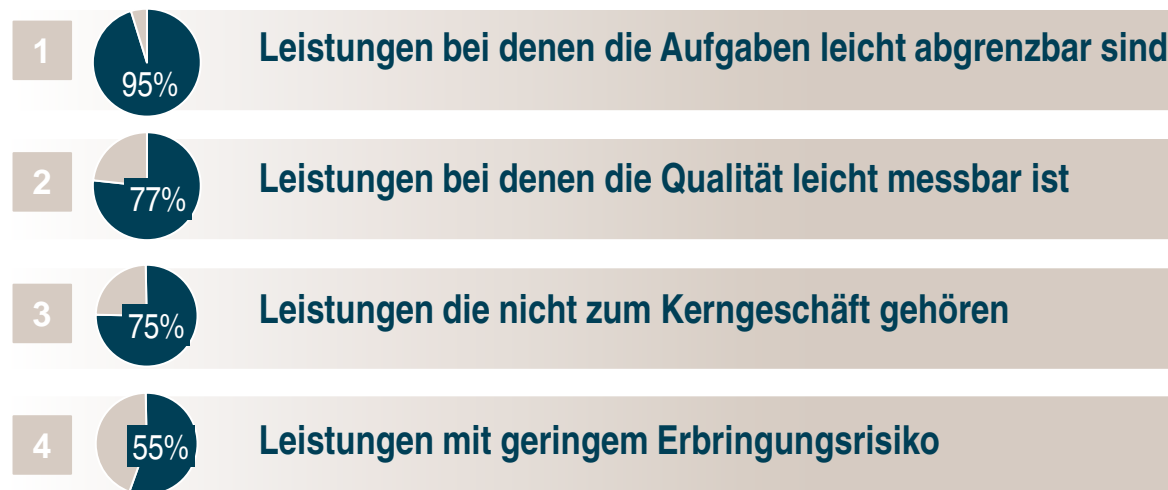
- > Instandhaltung ist mit 55% des Gesamtaufwands der wichtigste Industrieservice
- > Von externen Dienstleistern werden vor allem Industriemontagen und techn. Reinigungen erbracht


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

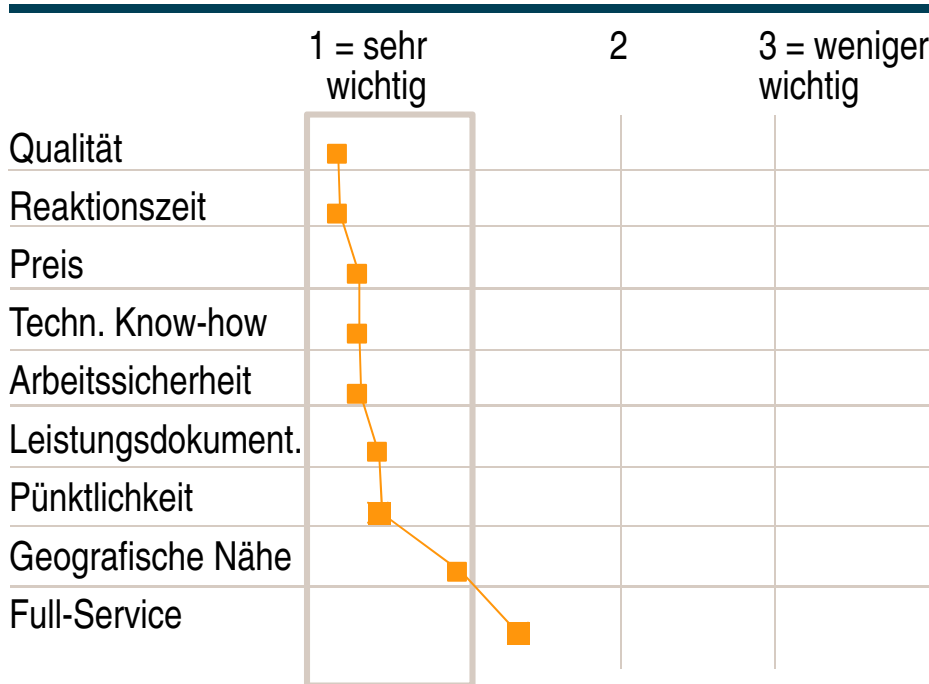
Weitere Nennungen

- > **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

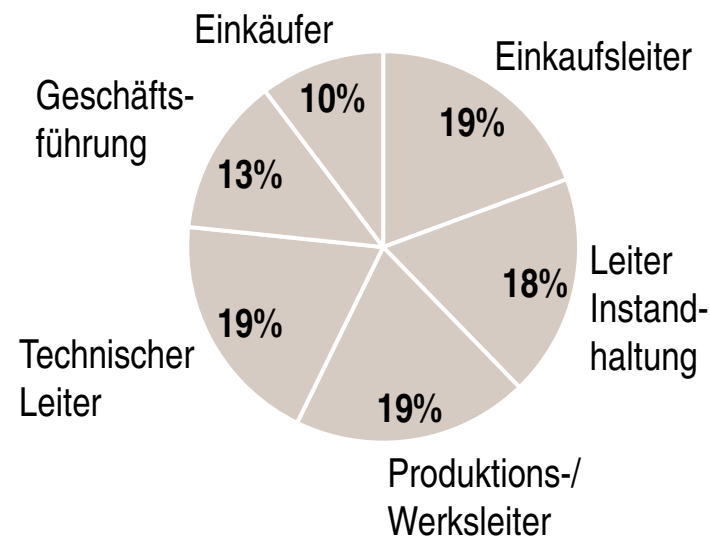
Erfolgsfaktoren von Industrieservices aus Sicht der Entscheidungsträger

Übersicht Kriterien Auswahl/Bewertung Dienstleister



Anmerkung: vorliegende Zertifizierung wird unterstellt

Entscheidungsträger Dienstleisterauswahl

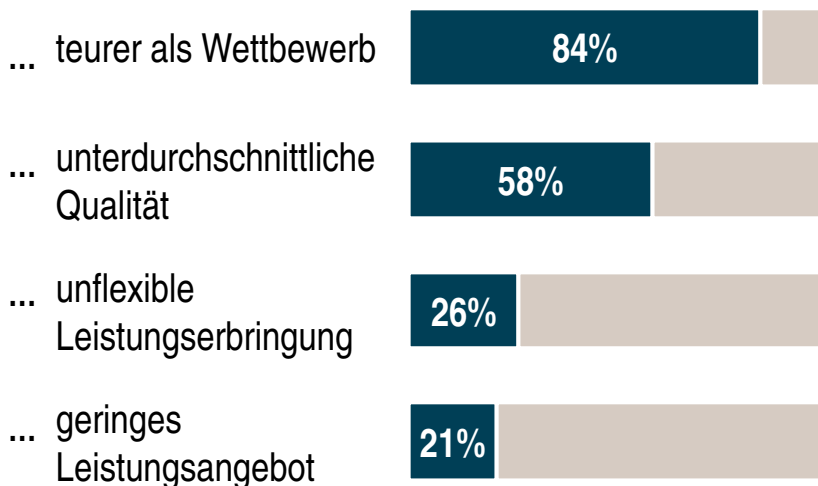


Obwohl Qualität ein kritischer Erfolgsfaktor ist, ist ein höheres Preisniveau Grund den Dienstleister zu wechseln

Faktoren die einen Wechsel des Dienstleisters begründen und verhindern

Übersicht Wechselgründe bei Leistungsstörungen

Wechselbereitschaft der Entscheidungsträger bei ...



Wechselbarrieren und deren Relevanz

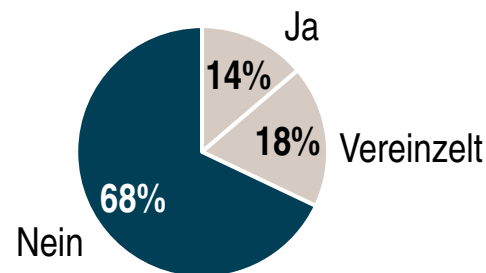


● Hohe Relevanz ○ Niedrige Relevanz

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

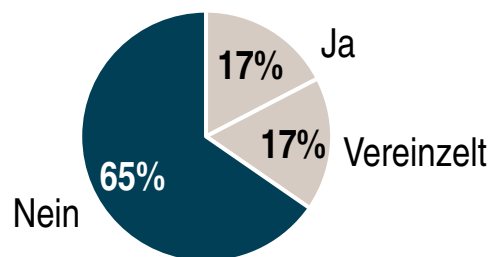
Wettbewerbsentwicklung im Markt für Industrieservice-Anbieter

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...



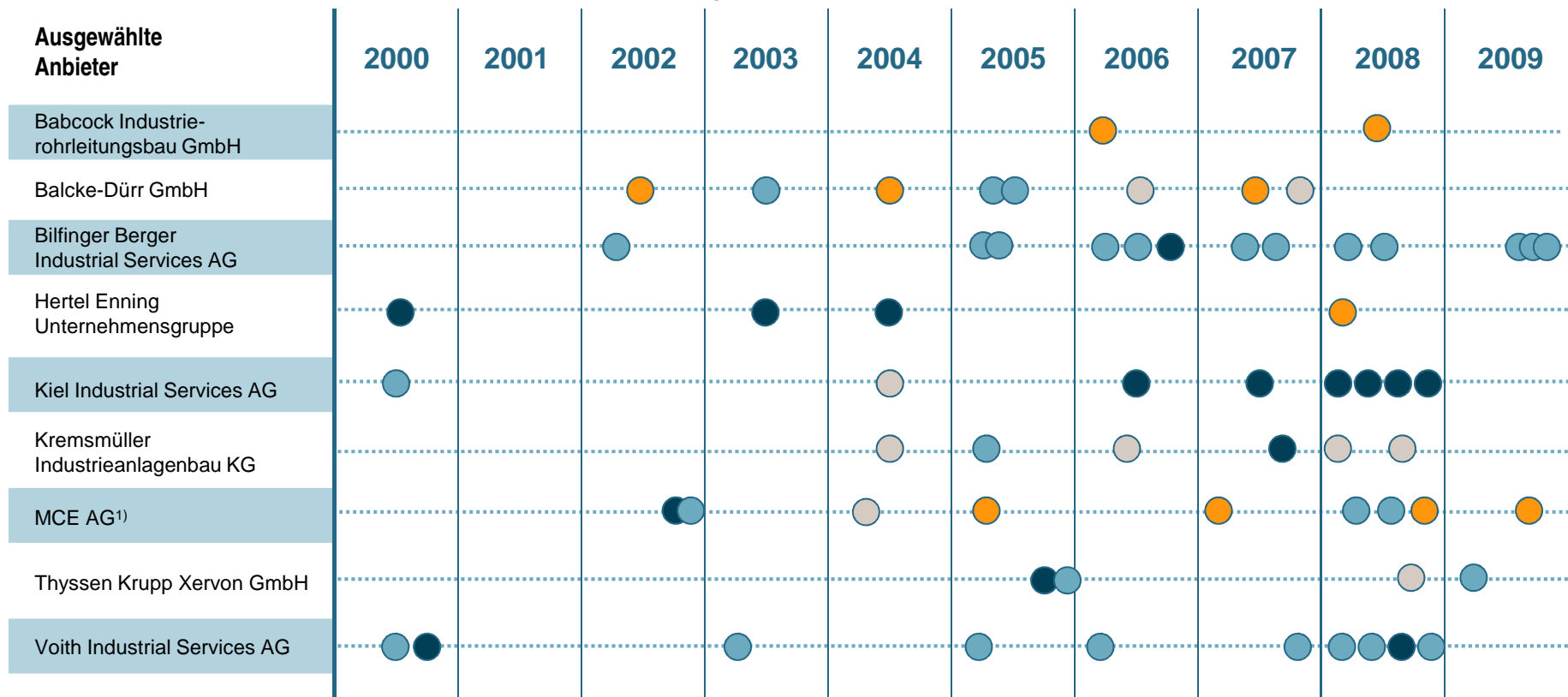
- > Auch der Markteintritt durch FM-Anbieter ist nur bedingt präsent
- > Verstärkten Wettbewerb sehen nur 38% der Auftraggeber

ANBIETER [Auswahl Nennungen]



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

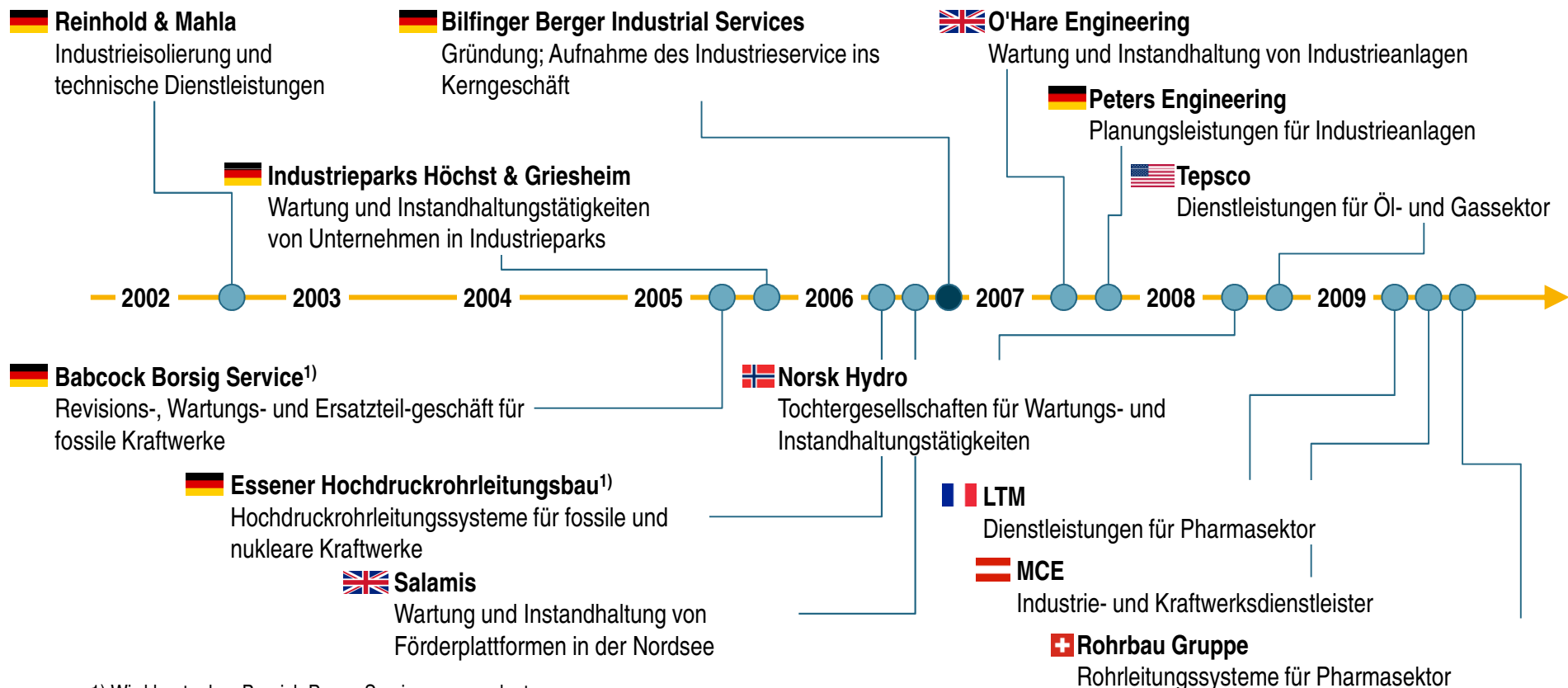
Industrieservice in Deutschland – Strategische Aktivitäten (alphabetisch)



1) Übernahme durch Bilfinger Berger Industrial Services AG in 2009

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

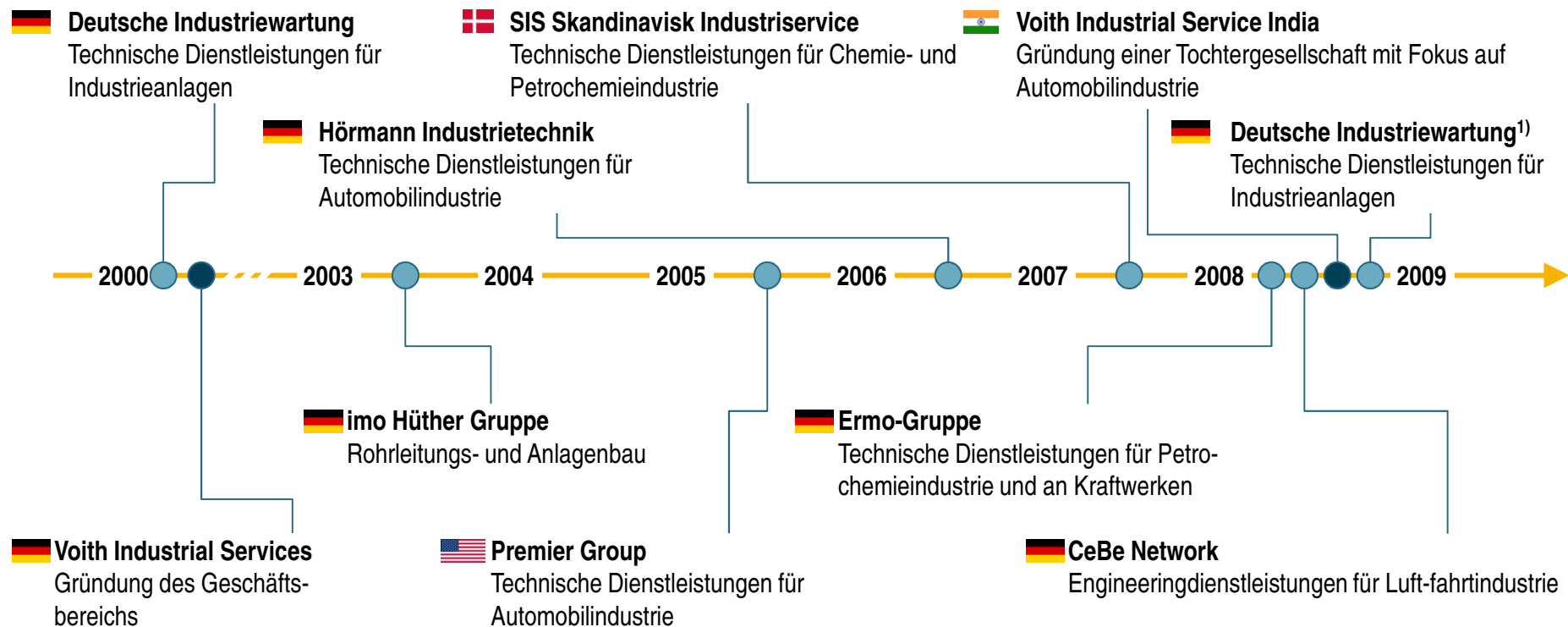
Strategische Aktivitäten der Bilfinger Berger Industrial Services AG



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.

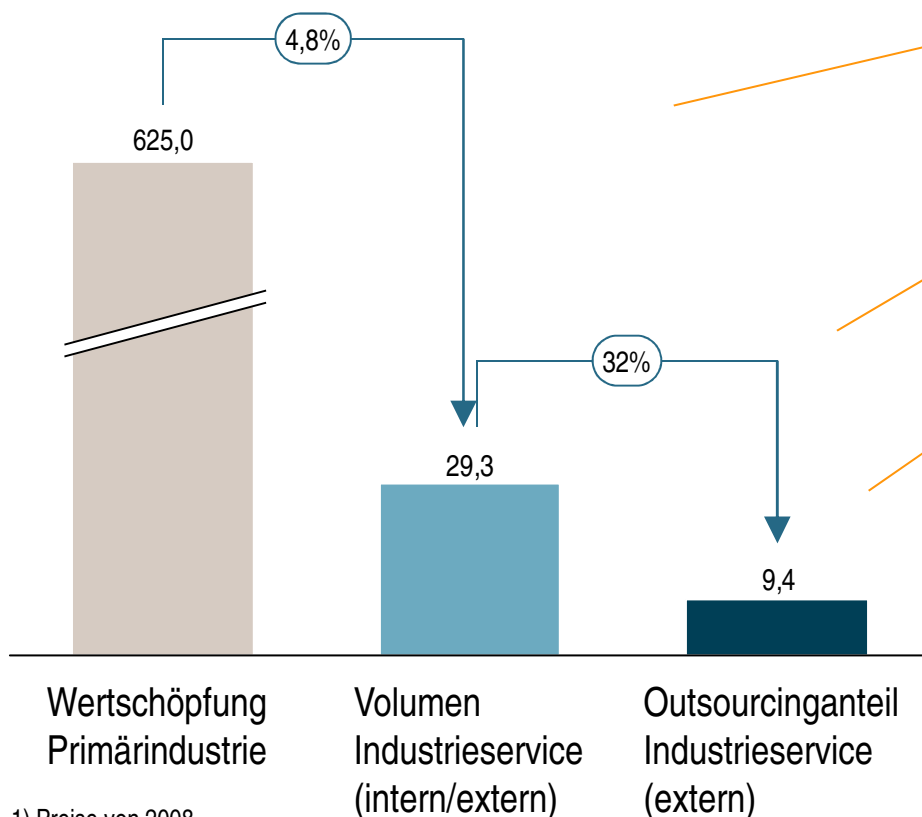
Roland Berger
Strategy Consultants

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

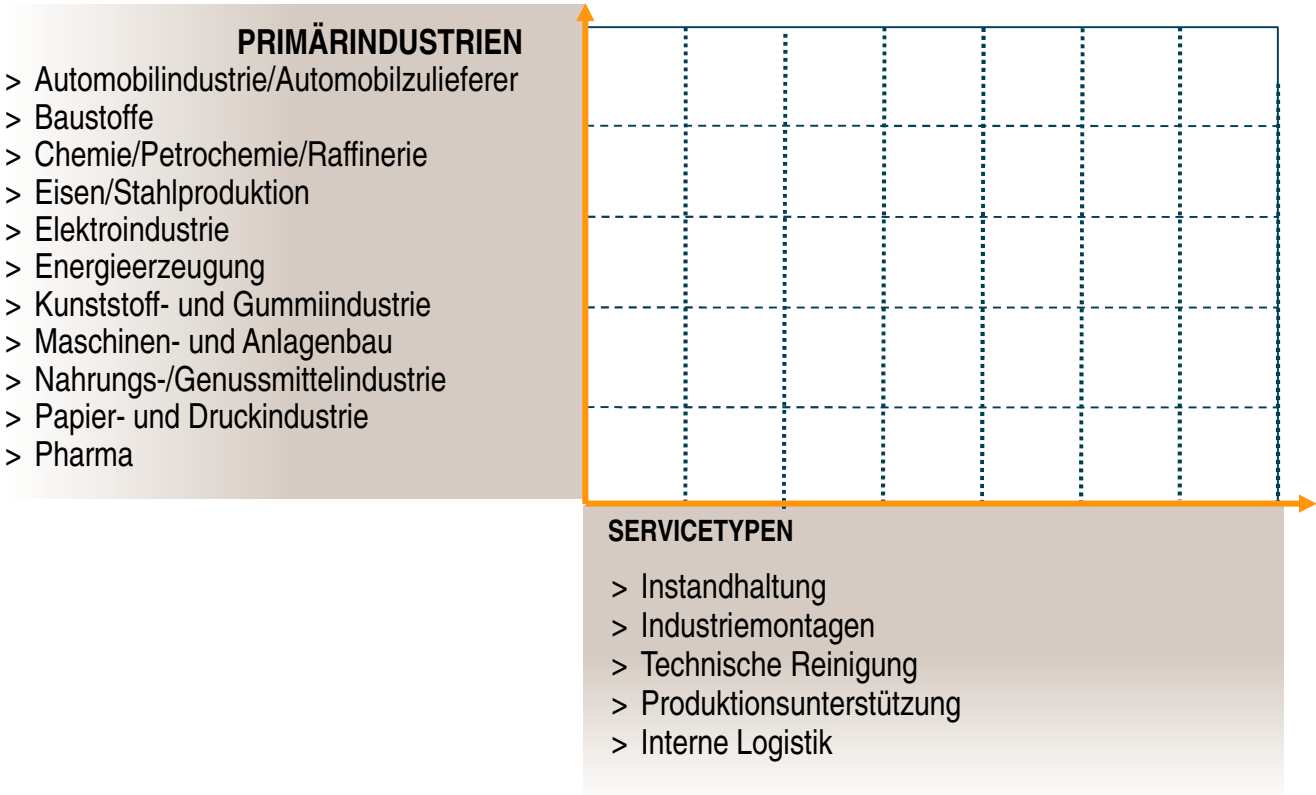
- > Enthält Großteil des produzierenden Gewerbes sowie der Energieversorgung in Deutschland
- > Definition Wertschöpfung: BIP-Anteil der jeweiligen Industrien¹⁾
- > Anteil Industrieservices zwischen 3% und 7% der Industriewertschöpfung
- > Basis: Expertenschätzung und Interviews
- > Outsourcinggrad zwischen 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

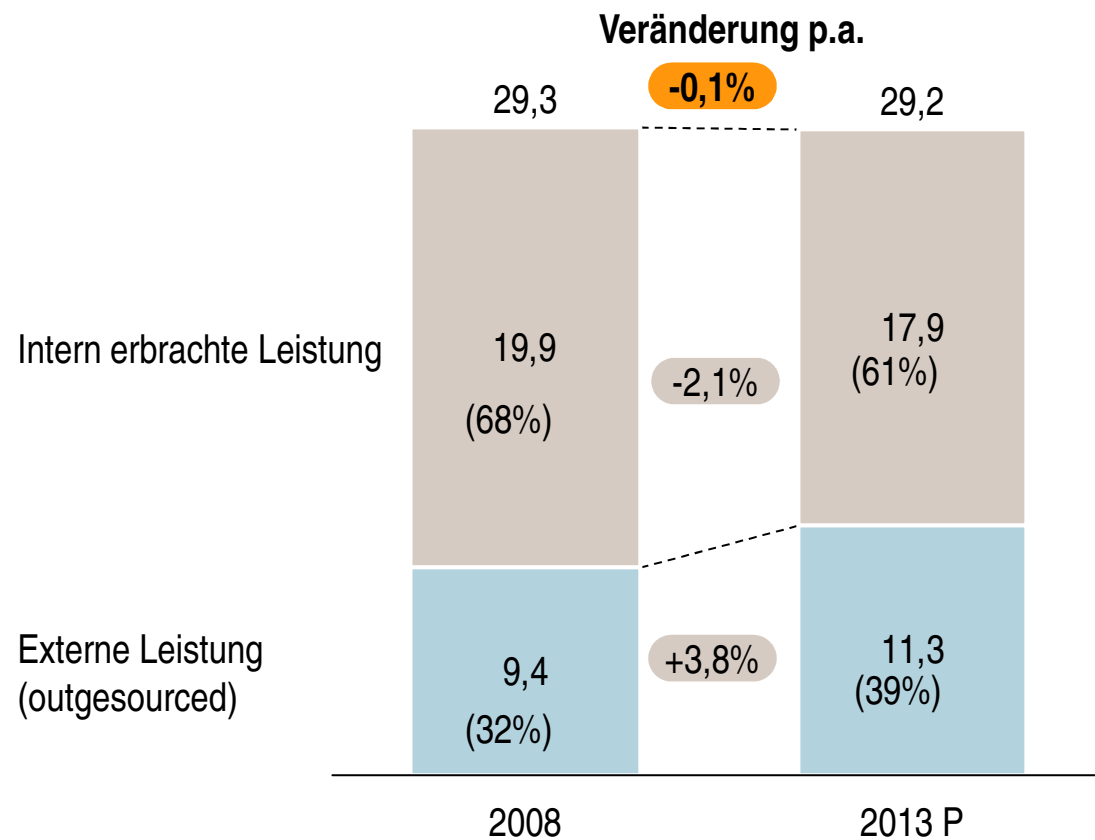


ERGEBNIS

> 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]

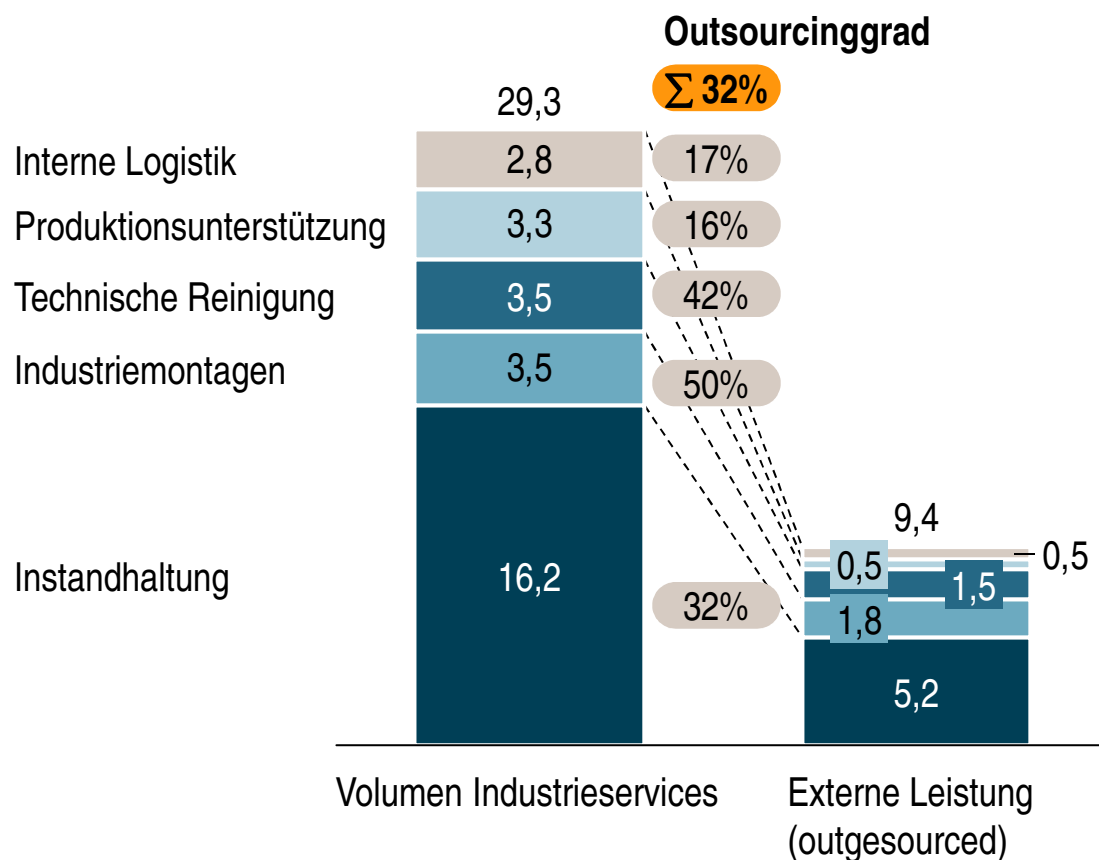


Anmerkungen

- > 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]

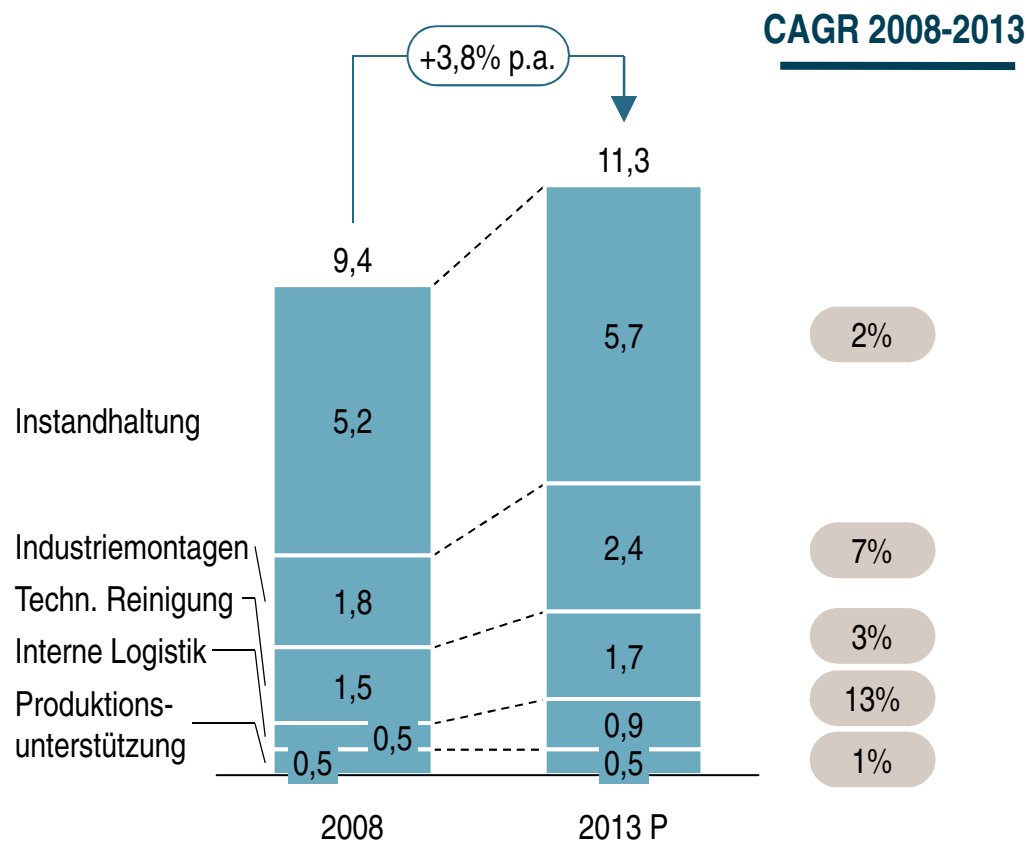


Anmerkungen

- > 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]

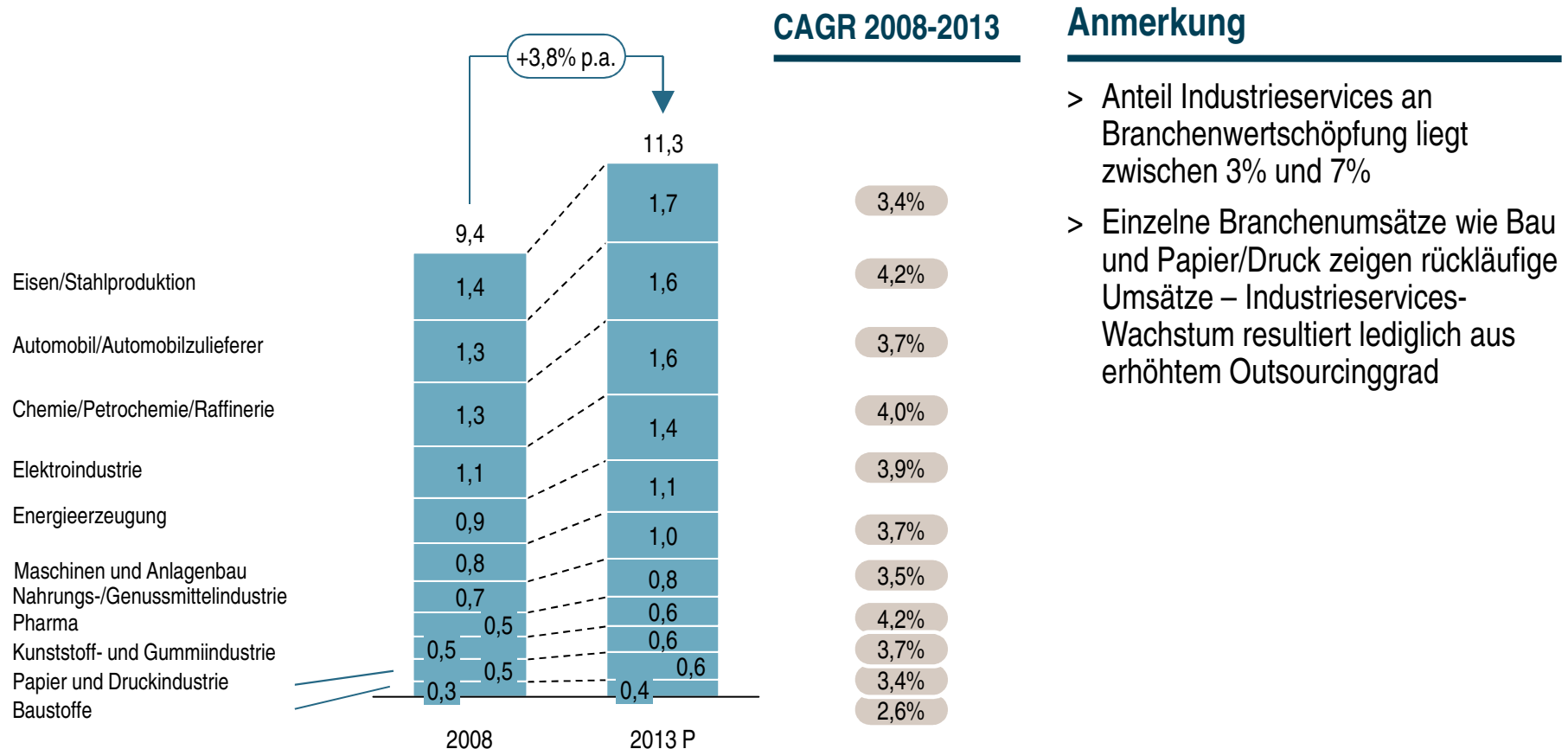


Anmerkung

- > 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

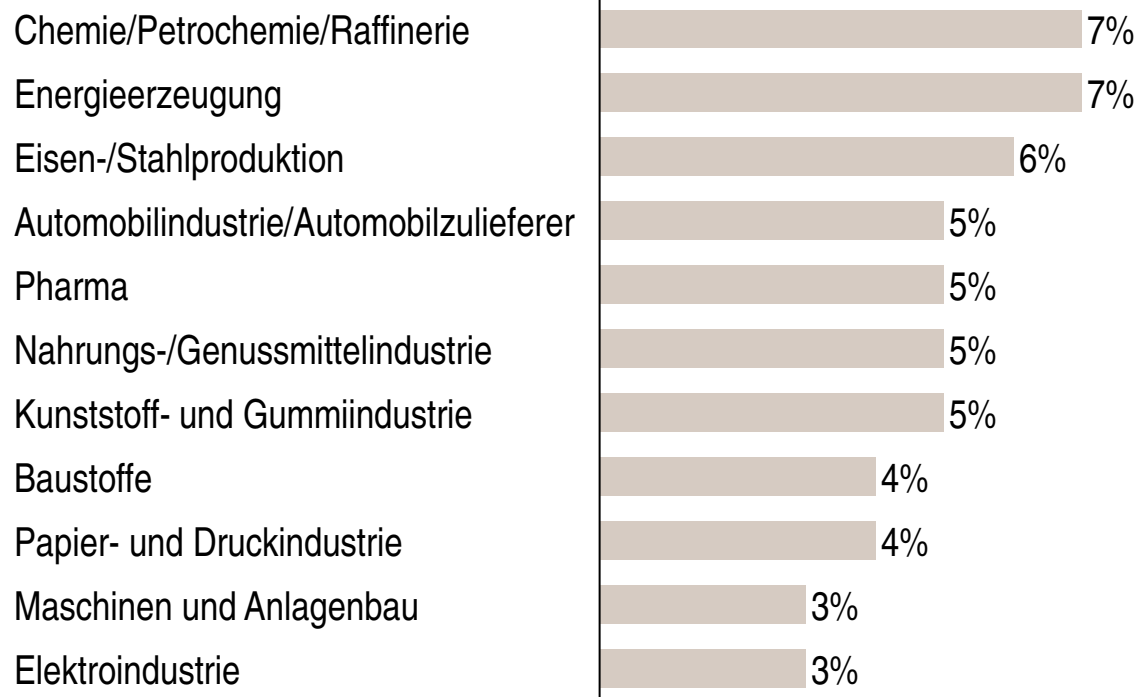
Entwicklung extern erbrachte Industrieservices nach Branchen [Mrd. EUR]



- 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