



Dr. Jörg-Peter Naumann
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH



Industriestandorte Deutschland 2026 – Standorte am Kipppunkt?

Die Bestandsaufnahme 6.0

Dr. Jörg-Peter Naumann
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH





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

Geschäftsmodell

1 Wer sind wir?

- 2007 von Partnern verschiedener Top Management Consultants gegründet
- Sitz in Hannover
- Zusammenarbeit mit Betreibern der 360 größten Industriestandorte in Deutschland, Top 20 Industrieserviceanbieter, führenden Standortbetreibergesellschaften

2 Was ist unser Scope?

- Standortmanagement und Standortentwicklung
- Management von Maschinen, Anlagen, Flächen & Gebäuden am Standort
- Management von Energie, Wasser- und Stoffströmen

3 Was ist unser Ziel?

- Mit Betreibern und Standortdienstleistern gemeinsam die Wettbewerbsfähigkeit von Industriestandorten in Deutschland erhalten bzw. verbessern.

✓ Was sind die Grundlagen unserer Arbeit?

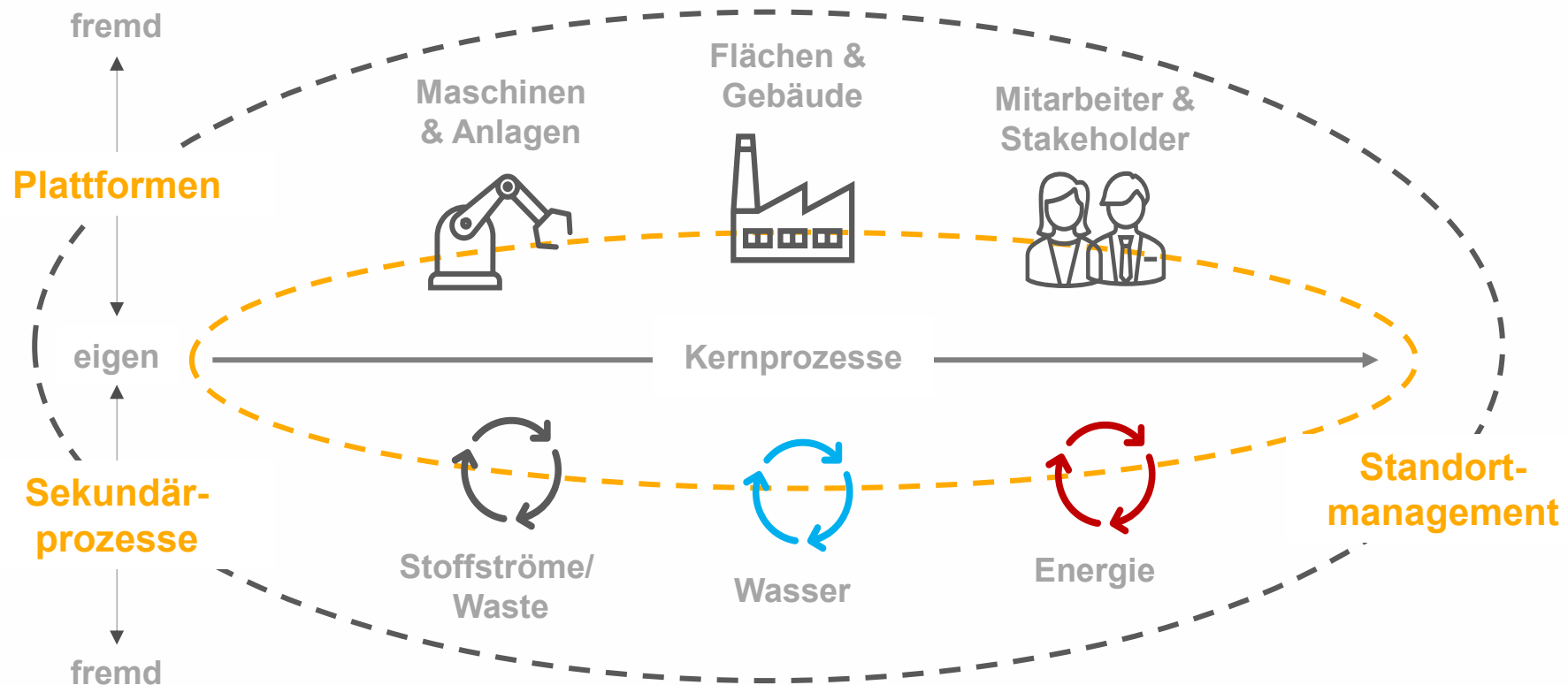
- Research und Studien wie die „Studie Industriestandorte“ in Deutschland (seit 2014) und der „Branchenreport Industrieservice“ (seit 2023/2024 mit dem VAIS)

! Welche Herausforderungen haben Industriestandorte in Deutschland?

- Schaffung und Erhalt wettbewerbsfähiger Kostenstrukturen
- Resilienz und die Gewährleistung von Verfügbarkeiten bei volatilen Rahmenbedingungen
- Transformation zu Nachhaltigkeit
- Attraktivität für Mitarbeiter und Stakeholder

Standortmodell: Betreiber & Dienstleister ermöglichen Kernprozesse durch Bereitstellung und Betrieb von Plattformen & Sekundärprozessen

Basismodell für die Bewirtschaftung komplexer Industriestandorte





Industriestandorte Deutschland 2026 – Grundlage der Entwicklung von Strategien für den Betrieb großer Industriestandorte

Aufbau und Ziele



Ziele der Studie

- **Transparenz** über
 - **Industriestandorte** in Deutschland
 - deren **Infrastruktur**
 - aktuelle **Herausforderungen** des Standortmanagements
- Umfassende **Datenbasis** zur
 - Entwicklung von Strategien für **Standortwettbewerbsfähigkeit**
 - Realisierung von Initiativen zur Transmission von Standorten mit Hinblick auf **Kreislaufwirtschaft** und die **Erreichung** von **Nachhaltigkeitszielen**



Aufbau der Studie

- Erhebung der **Industriestandorte** > 1000 Mitarbeiter und ihrer Anforderungen an die
 - **Bewirtschaftung**
 - **Versorgung mit Standortdienstleistungen**
- **Analyse** der **Standortinfrastruktur**, insbesondere für Ver- und Entsorgung
- Historie der **Standortentwicklung**
- **Segmentierung** nach **Anforderungsprofilen**
- **Experteninterviews**
- Hypothesen und **Modelle** für die
 - **zukünftige Standortbewirtschaftung**
 - strategische **Zusammenarbeit** mit **erfolgskritischen** externen **Dienstleistern**



384 Großstandorte bilden das Rückgrat der Industrie – 27% aller Beschäftigten konzentrieren sich in wenigen Clustern

Übersicht Industriestandorte

- 204 Unternehmen betreiben **384 komplexe Industriestandorte** mit mehr als 1.000 Beschäftigten
- Mit **1,5 Millionen** sind an diesen Standorten **rund 27% der Beschäftigten** in der deutschen Industrie tätig²
- Die **Automobilindustrie** (124 = 32%), **Chemie- und Pharmaindustrie** (63 = 6%) sowie **Maschinen- und Anlagenbau** (56 = 15%) und **Elektroindustrie** (56 = 15%) stellen rund 80% der großen Industriestandorte
- Die höchste **Standortkonzentration** weist **Baden-Württemberg** (90 = 23%) auf

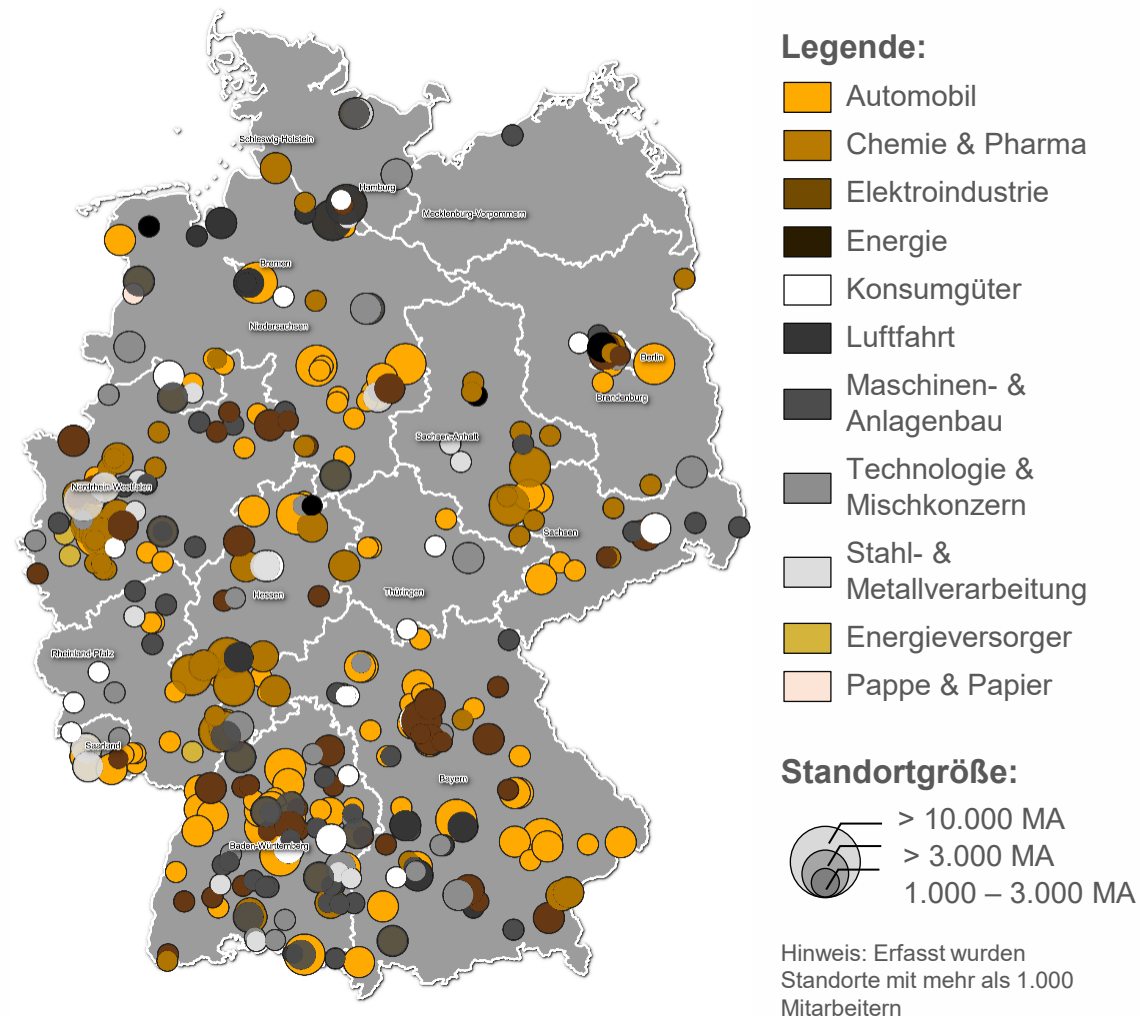


Große Standorte zeigen eine höhere Resilienz als kleinere Einheiten

1 Quelle: Statistisches Bundesamt

2 Basis: 5,5 Mio. Beschäftigte im verarbeitenden Gewerbe, Quelle: Statistisches Bundesamt (2025)

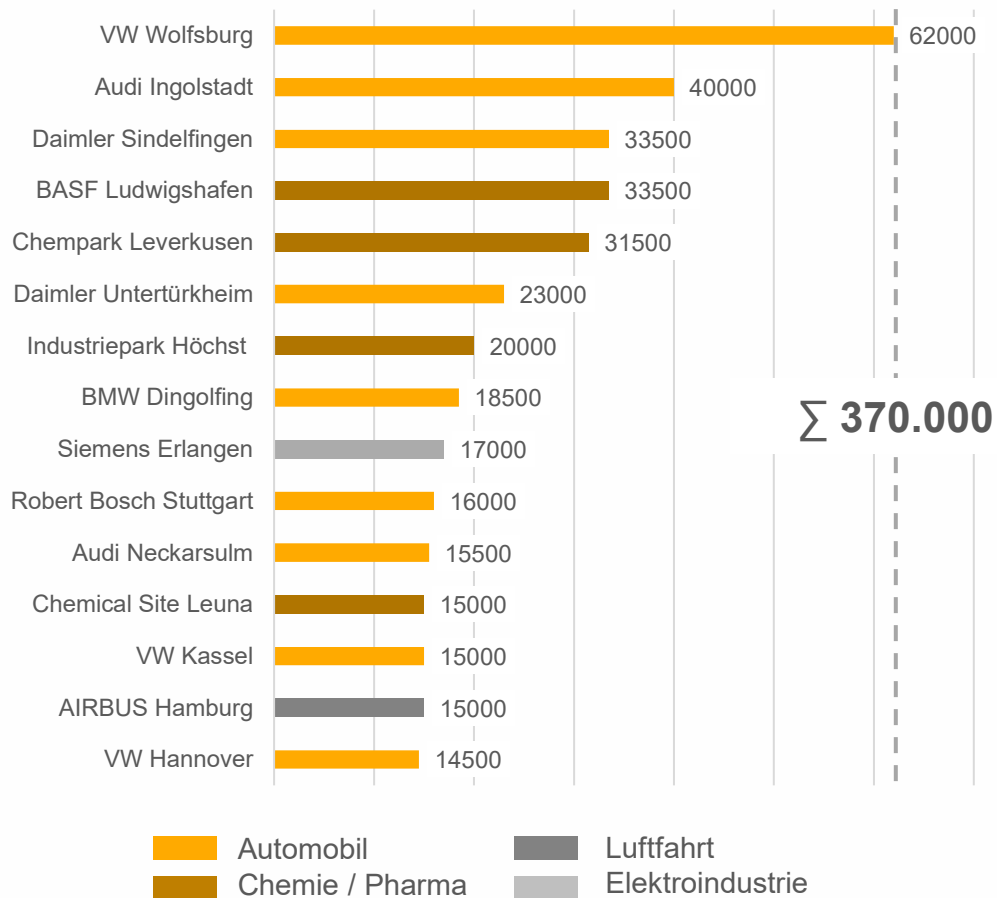
Quelle: JPN Recherche, Eigenauskünfte von Unternehmen, Industrie- und Handelskammern, Experteninterviews, Unternehmensdatenbanken





Die 15 größten Standorte prägen das System – Automotive dominiert mit 238.000 Beschäftigten

Top-15 Industriestandorte nach Anzahl Mitarbeiter



- Die **15 größten Industriestandorte** in Deutschland beschäftigen etwa **370.000 Mitarbeiter** – rund 25% der Beschäftigten an großen Standorten
- 9 Standorte mit in Summe 238.000 Beschäftigten werden von **Automobilherstellern oder -zulieferern betrieben**
- 4 Standorte gehören als Werk in Ludwigshafen bzw. Chemieparks in Leuna, Leverkusen und Hoechst zur **Chemieindustrie**
- 1 Standort gehört jeweils zur **Elektroindustrie** und zur **Luftfahrt**
- Die **Produktionsfläche**, d.h. zu Produktionszwecken bebaute Fläche beträgt ca. **50%**



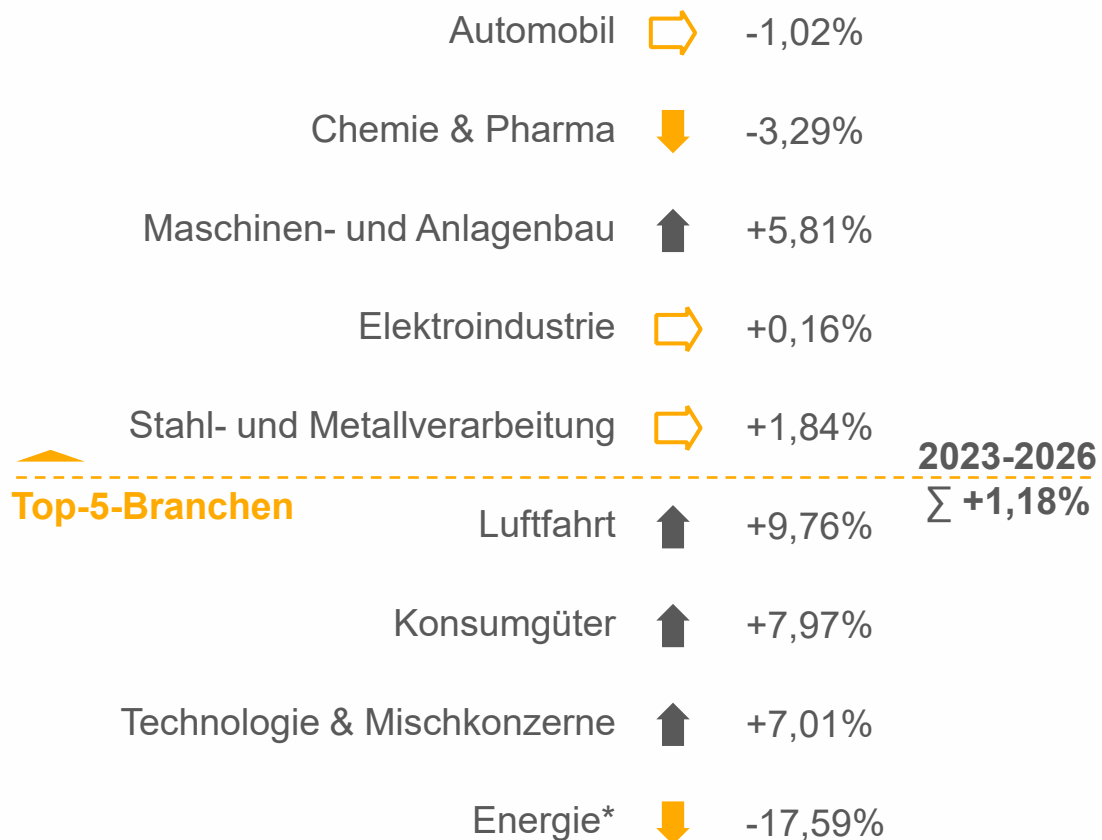
Ausfälle von Großstandorten haben systemische Wirkung



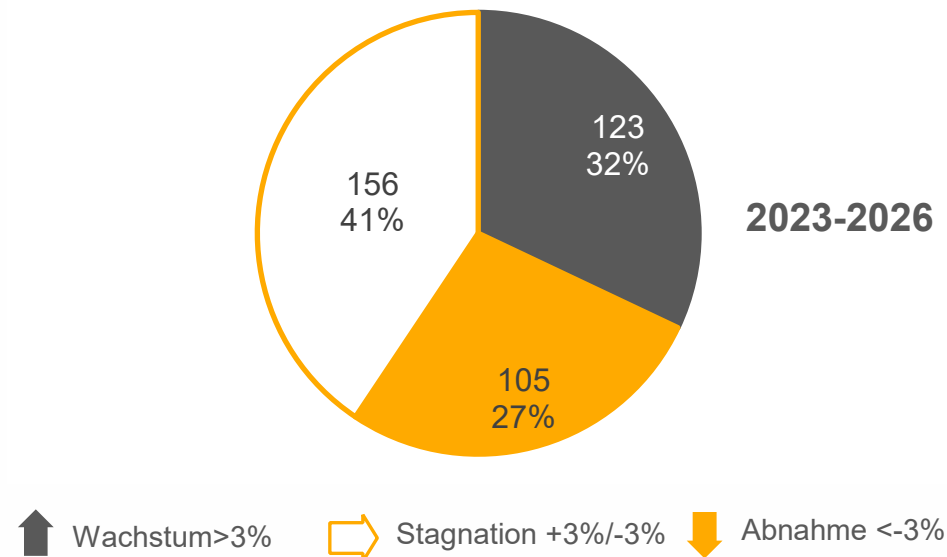
Industrieschäftigung steigt – trotz Multikrisen und Konjunkturproblemen – leicht um 1,18%. Stark differenzierte Entwicklung nach Branchen

Veränderungen Anzahl der Mitarbeiter nach Branchen/Standorten

Anzahl Mitarbeiter nach Branchen



Anzahl / Anteile Standorte nach Branche





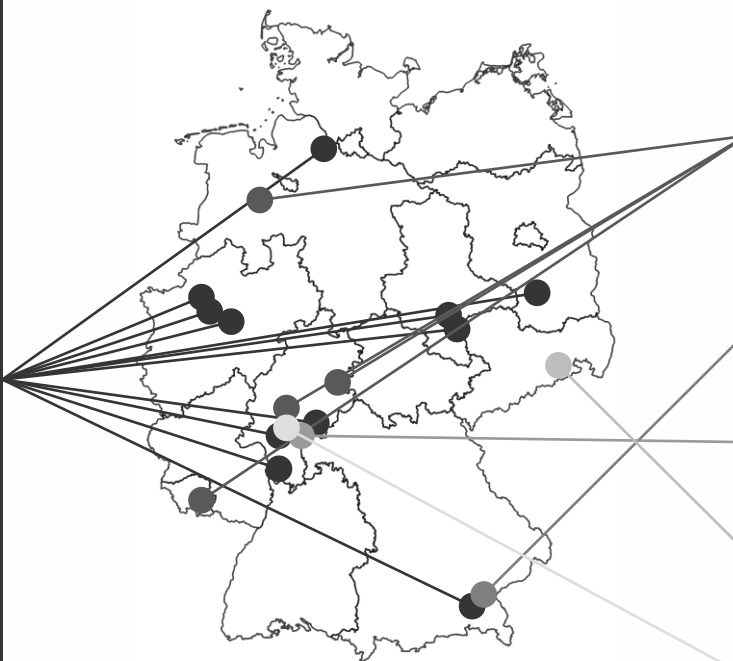
Erhebliche Zahl von Anlagen- und Standortschließungen seit 2023. Alle Schlüsselbranchen sind betroffen

Übersicht nach Branche

Anlagenschließungen

Chemie & Pharma

- DOW Böhlen / Schkopau 2026 - 2027
- Stilllegung Ethylen-Cracker und CAV-Anlagen
- Trinseo Böhlen 2022 - 2023
- Schließung Styrol-Monomer-Anlage (unrentabel)
- Trinseo Stade 2024
- Stilllegung Polycarbonat-Produktion
- Trinseo Schkopau 2025
- Prüfung Stilllegung Polystyrol-Produktion
- BASF Ludwigshafen 2023 - 2025
- Stilllegung u. a. Ammoniak- und TDI-Anlage (Sparprogramm)
- BASF Hürth-Knapsack & Frankfurt-Höchst 2024 - 2025
- Schließung GA-Wirkstoff-Produktion
- BASF Schwarzheide 2023 - 2027
- Verlagerung Wasserbasislacke
- Evonik Hanau-Wolfgang Ende 2025
- Einstellung Wirkstoffproduktion (Ketosäuren)
- Bayer Dormagen 2025
- Einstellung Pflanzenschutz-Wirkstoffproduktion
- INEOS Inovyn Rheinberg 2025
- Schließung mehrerer Chemieanlagen (Energie- & Kostendruck)
- Chempark Krefeld (LANXESS) Krefeld-Uerdingen 2025
- Stilllegung Hexan-Oxidation
- Industriepark Gendorf (Dynea / 3M) Burgkirchen a. d. Alz Ende 2025
- Rückzug aus PFAS-Geschäft, Rückbau geplant



Standortschließungen

Automobil

- Ford Saarlouis 2028
- Werksschließung
- Goodyear Dunlop Tires Fulda Ende 2025
- Werksschließung zur Kapazitätsanpassung
- Continental AG Schwalbach & Wetzlar Ende 2025
- Standortschließung / Verlagerung
- ZF Friedrichshafen AG Diepholz Ende 2022
- Werkverkauf und Standortmaßnahme

Technologie & Mischkonzerne

- Wacker / Siltronic Burghausen 2024 - 2025
- Beendigung Waferproduktion kleiner Durchmesser

Pappe & Papier

- Sappi Stockstadt am Main 2024
- Werksschließung und Rückbau großer Anlagen

Konsumgüter

- Henkel Heidenau 2024
- Schließung Klebstoff-Werk, Verlagerung ins Ausland

Maschinenbau

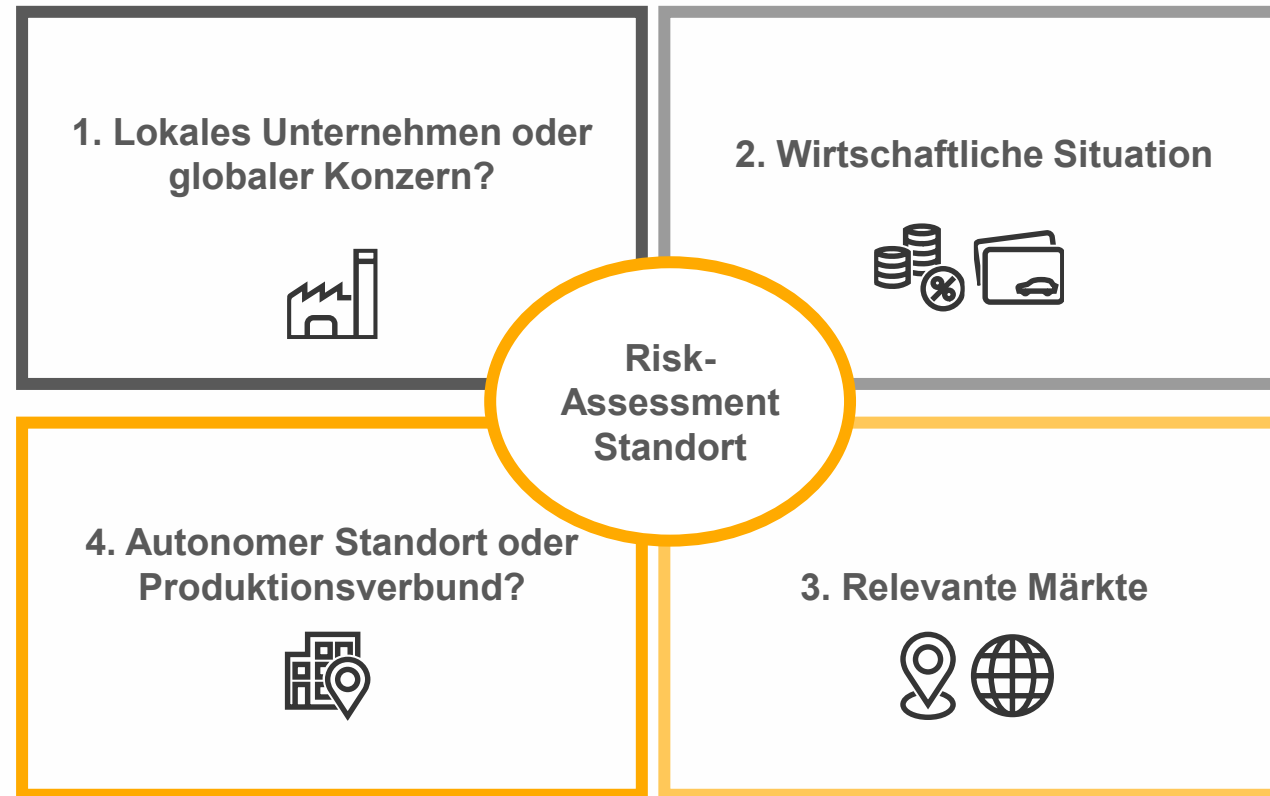
- Mainsite / Maintech Systems Erlenbach a. Main 2023 - 2024
- Insolvenz, Betrieb eingestellt



Wenige, zentrale und bestimmbare Einflussfaktoren bestimmen das Risikoprofil von Betrieben und Standorten

Einflussfaktoren Investitions- und Zukunftsfähigkeit Standorte

- **Einzelunternehmen/** Konzernstandort
- **Unternehmenssitz** in Deutschland/im Ausland
- **Traditionsunternehmen/** Neuansiedlung
- **Produktionsverbund** mit anderen Unternehmen der Region
- **Alleiniger Produktionsstandort** für ein Produkt
- Hohe/geringe **Fertigungstiefe**
- Produktion von **Endprodukten**/interner Zulieferer

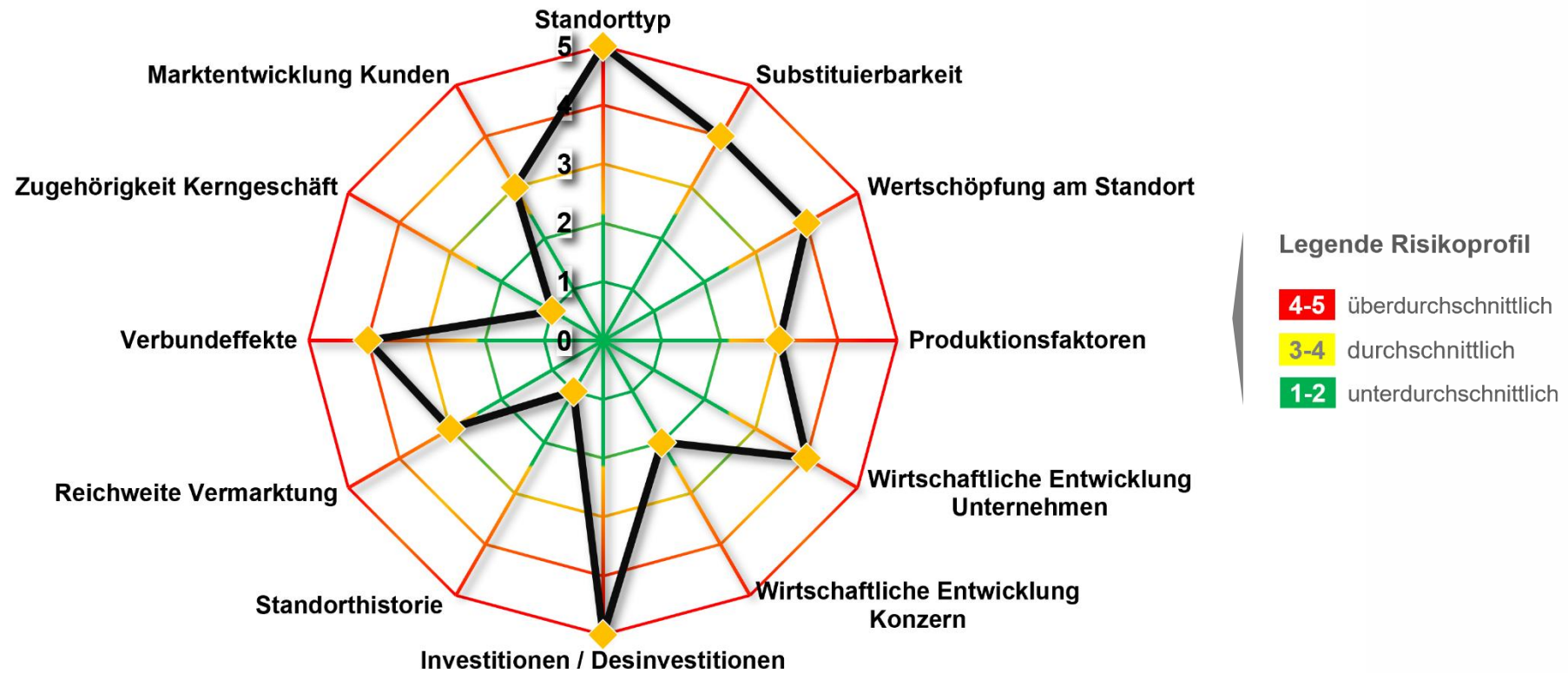


- **Wettbewerbsfähigkeit** Produkte
- Gewinn-, Umsatz- und **Personalentwicklung**
- **Kapital- oder personalintensive** Produktion
- Strategische **Ausrichtung**
- Produktion für den **lokalen oder überregionalen** Markt



Die Anlage wird durch Zulieferung im Konzern ausgelastet; anhaltende Ergebnisschwäche kann Restrukturierung erforderlich machen

Chancen-Risikoprofil – Projektbeispiel



Gesamtrisiko*: überdurchschnittlich/hoch (40/60)



Das Risikoprofil ermöglicht konkrete Prognosen zu Investitions- und Desinvestitionserwartungen und zeigt Handlungsoptionen

Szenarien Projektbeispiel

Chancen	Wahrscheinlichkeit	Auswirkungen Standortbetr.	Zeitraum	Anmerkungen
Ansiedlung neuer Betrieb	0%			Wahrscheinlichkeit u.a. w/ fehlende Erweiterungsfläche und Fokus Asien sehr gering
Signifikanter Invest in Ausbau der Produktionskapazität	0%			Wahrscheinlichkeit wegen Fokus Recycling/ Asien sehr gering; Restrukturierung avisiert

Risiken	Wahrscheinlichkeit		Zeitraum	Anmerkungen
Down-Sizing des Standorts mit Redimensionierung der Anlagen	30%		> 24 Monate	Aufgrund Ergebnisentwicklung, Restrukturierung und Verschlechterung d. Rahmenbedingungen in D gegeben
Verlagerung der Produktion an einen anderen Unternehmensstandort	10%			w/ hoher Abhängigkeit v. Energiekosten möglich; technische Möglichkeiten zu prüfen
Umwandlung in Recyclingstandort	30%		> 24 Monate	w/ Investitionsfokus Recycling möglich; Rahmenbedingung Recycling in D schwierig; technische Möglichkeiten zu prüfen
Verkauf an einen strategischen / Finanzinvestor	10%			Bisher keine Veräußerungen bekannt; Lieferbeziehungen intern zu prüfen



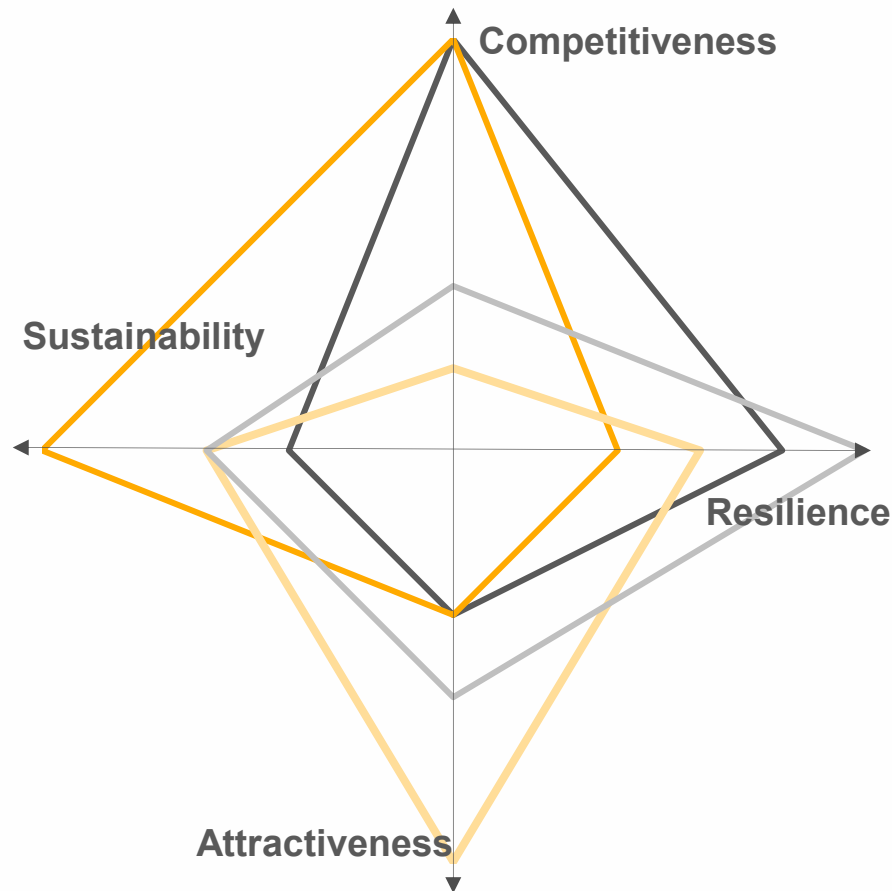
Das CRAS-Modell bietet ein ganzheitliches und steuerbares Entscheidungs-Framework

CRAS-Agenda Standortmanagement Deutschland



Warum ist das wichtig: Standorte – auch innerhalb eines Unternehmens – unterscheiden sich stark in ihren CRAS-Prioritäten

CRAS-Agenda Standortmanagement – typische Standortprofile



- Competitiveness** – Bsp. Generikaproduktion: Wettbewerbsfähige Herstellkosten
- Resilience** – Bsp. Komponentenherstellung Automotive: Fokus Absicherung Kostenstruktur und Lieferfähigkeit
- Attractiveness** – Bsp. CDMO: Fachkräfte als zentraler Wachstumstreiber bei hoher Marge
- Sustainability** – Bsp. Stahl: Scheitern der Umstellung auf H₂ bedroht Standortexistenz

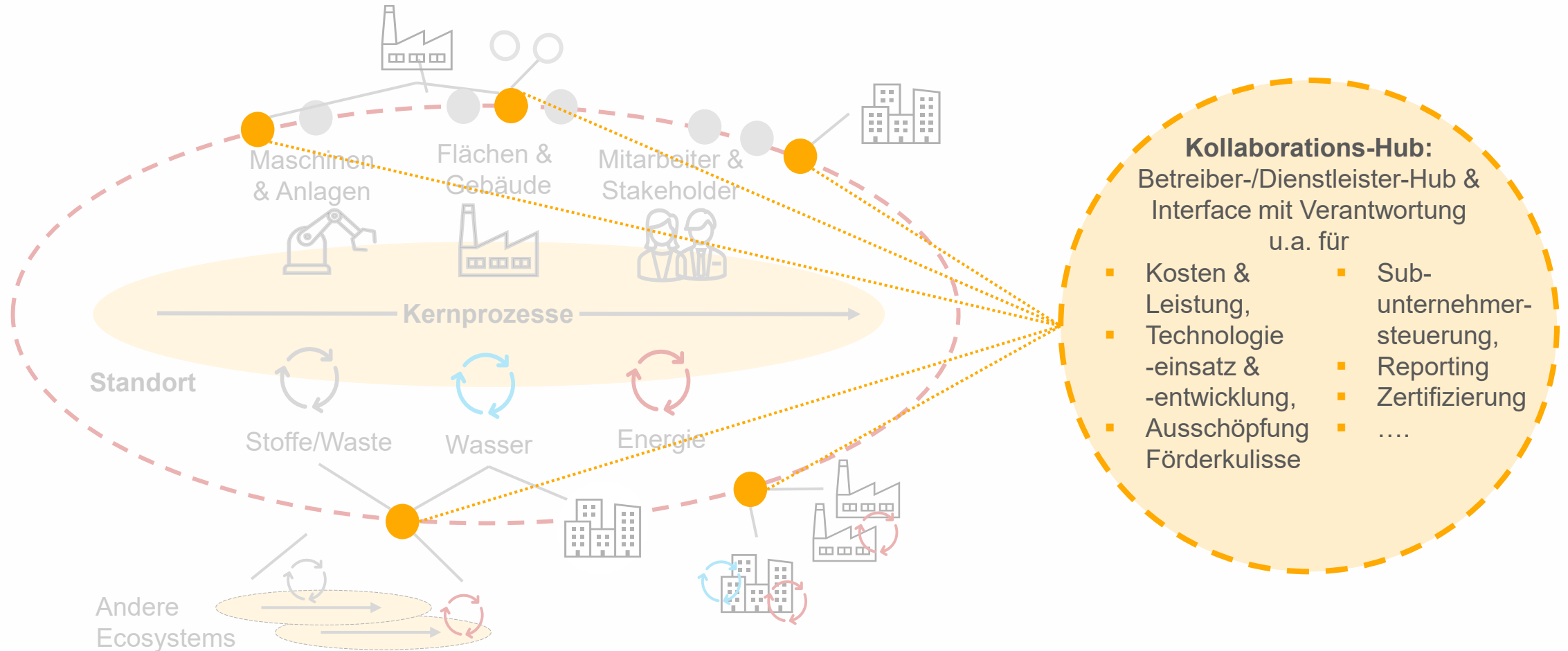
Die CRAS-Priorität variiert je Produktionsmodell und Wertschöpfungstiefe.



„One-size-fits-all“-Ansätze führen zu Fehlsteuerung

Zukunftsmodell: Betreiber-Dienstleister-Ecosystem für Plattformen und Prozesse – Hub-Fähigkeit wird strategisches Partnerkriterium (1)

Eco-System Industrie-Standort – Rolle Kollaborations-Hub





Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Kontakt

**Dr. Jörg-Peter Naumann
Gesellschaft für
Unternehmensberatung mbH**

Warmbüchenstraße 21
30159 Hannover

Telefon: +49 511 5389369

Fax: +49 511 5389380

joerg-peter.naumann@jpnaumann.de

www.jpnaumann.de