



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



## **Industriestandorte 2023**

Die Bestandsaufnahme 5.0 – Management Summary

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

Mit freundlicher Unterstützung durch





Veolia ist als erfahrener Industriedienstleister Vorreiter der ökologischen Transformation und entwickelt gemeinsam mit seinen Kunden Konzepte, um CO<sub>2</sub> zu reduzieren und klimaneutral zu werden.

Wir verbinden unser einzigartiges Wissen aus den Bereichen Energieeffizienz und -management, Wassermanagement und nachhaltigen Wertstoffkonzepten, um mit Ihnen standortangepasste und innovative Lösungen zur Reduktion Ihres CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks umzusetzen.

Neben der technischen Konzeption und Projektierung können wir ebenfalls eine effiziente Betriebsführung sicherstellen. Mit Hilfe digitaler Veolia-Tools heben wir hier dauerhaft Reduktionspotentiale.

Unsere Kunden aus der Lebensmittelindustrie, Pharma- und Prozessindustrie finden bei uns die technisch und wirtschaftlich optimalen Lösungen, die darüber hinaus positive Auswirkungen auf die Gesellschaft, Umwelt und die Region haben.

#### IHR KONTAKT

**Vedad Delic**

*Head of Business Development  
& Commercial*

Tel.: +49 173 2723127

E-Mail: [vedad.delic@veolia.com](mailto:vedad.delic@veolia.com)



# WISAG Industrie Service Holding SE

Die WISAG ist ein familiengeführtes Unternehmen mit Sitz in Frankfurt am Main. Als einer der führenden Industriedienstleister Deutschlands unterstützt die WISAG industrielle Kunden bei Sekundärprozessen rund um Produktion und Verwaltung – getreu ihres Mottos: Let's end the impossible!

Vertrauen Sie auf unser Industrial Plant Management. Darunter verstehen wir Lösungen in den Feldern Instandhaltung, Industriereinigung und -montage, Stromversorgung, Logistik sowie Gebäude- und Produktionstechnik – umfassende Kompetenz aus einer Hand.

Deutschlandweit steht Ihnen ein erfahrenes Team zur Seite: 14.000 Mitarbeitende sind als Partner der Industrie im Einsatz und stellen an Ihrem Industriestandort effiziente Prozesse und Produktionsfähigkeit sicher. Dabei schöpfen wir alle Potenziale innovativer Technologien aus und verpflichten uns zu nachhaltigem Handeln.

Ihr Kontakt:

Tobias Archut  
Dipl.-Ing. (FH)  
Herriotstraße 3  
60528 Frankfurt am Main  
Tel.: +49 69 505044-690  
E-Mail: [tobias.archut@wisag.de](mailto:tobias.archut@wisag.de)  
[www.wisag.de](http://www.wisag.de)





## Disclaimer

- Die Studie betrachtet Industriestandorte in Deutschland mit mindestens 1.000 Beschäftigten.
- Die verwendeten Daten wurden durch die Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH (JPN) umfassend unter Zuhilfenahme von öffentlich zugänglichen Unternehmensinformationen – Geschäftsberichte, Internet, Pressemitteilungen und Datenbanken – recherchiert und analysiert. Bei fehlenden Angaben wurde die Anzahl der Mitarbeiter von JPN auf der Grundlage von Vergangenheitsdaten geschätzt.
- Es wurden durchweg anerkannte Quellen verwendet, die Richtigkeit der Daten wird angenommen.
- Die Analyseergebnisse wurden seitens JPN auf Basis umfangreicher Projekterfahrungen und zahlreichen Expertengesprächen bewertet, entsprechende Ableitungen und Handlungsempfehlungen getroffen.
- Einer Verwendung dieser Studienergebnisse wird unter Nennung der eindeutigen Quelle (Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH, Hannover) zugestimmt – die Zusendung eines Belegexemplars kann angefordert werden.
- Die vorliegende Präsentation zeigt einen Auszug der Studie – detaillierte Analysen liegen vor und können auf Anfrage vorgestellt werden.

Hannover, im August 2024



# Studie Industriestandorte 2023

## Inhalt

- 1 Vorstellung Dr. Jörg-Peter Naumann Gesellschaft für Unternehmensberatung
- 2 Ziele und Aufbau der Studie
- 3 Aktuelle Rahmenbedingungen für Industriestandorte in Deutschland
- 4 Bestandsaufnahme Industriestandorte in Deutschland
- 5 Standortentwicklung 2016-2023
- 6 Standortinfrastruktur und Kreislaufwirtschaft
- 7 Strategischer Handlungsbedarf nach Standortsegmenten
- 8 Standortentwicklung – Lösungsansätze für Betreiber und Dienstleister



# Standorte bündeln Flächen, Infrastruktur, Maschinen, Anlagen und Menschen zur industriellen Güterproduktion

## Industriestandort – Begriff

I. In | dus |  
trie | stand  
| ort

II. der; <pl> -e

- I. Für die **Industrieproduktion** bedeutsamer **Standort**
- II. Zusammenfassung von **Flächen, Gebäuden, Infrastruktur sowie Maschinen und Anlagen**, die von Mitarbeitern, externen Dienstleistern und Zulieferern zur **Produktion** von **Gütern und Dienstleistungen** betrieben und bewirtschaftet werden
- III. Wichtiger Bestandteil des **Geschäftsmodells** von **Industrieunternehmen**
- IV. Gesamtwirtschaftlicher **Treiber** mit **Sekundäreffekten** für regionale und ggf. überregionale **Arbeits-, Güter- und Dienstleistungsmärkte**

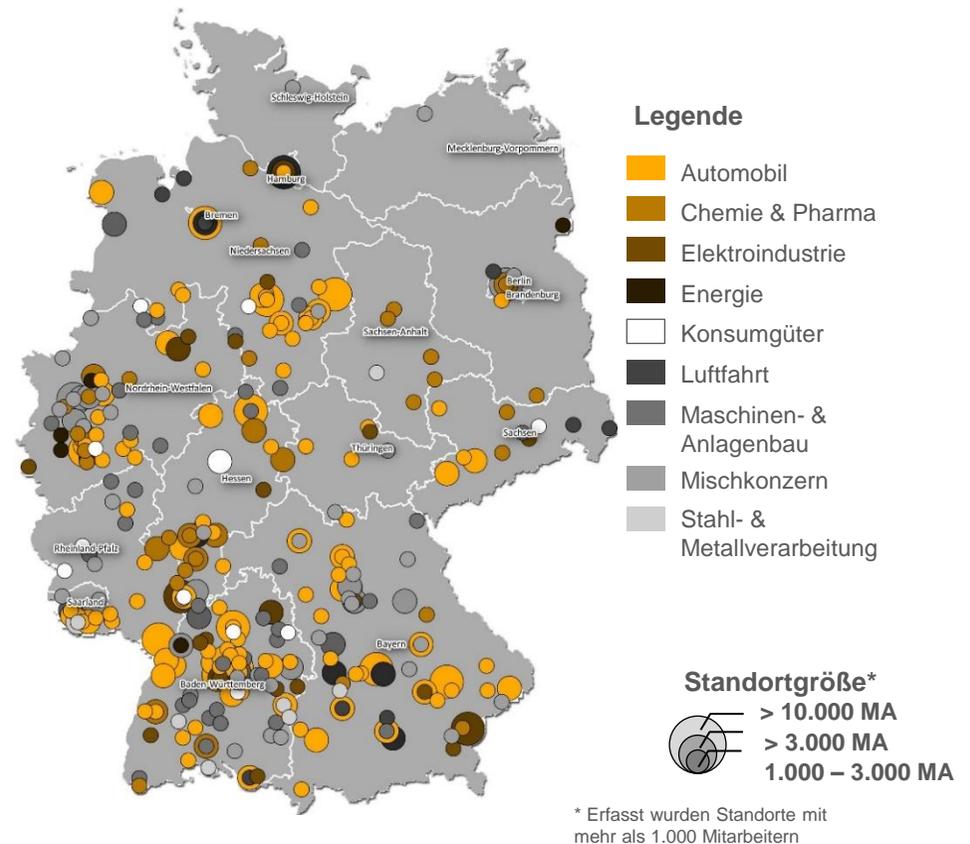
# 2023 existieren in Deutschland noch 369 große Industriestandorte mit mehr als 1.000 Mitarbeitern

## Industriestandorte Deutschland 2023 – Übersicht

- **675<sup>1</sup> Industrieunternehmen** haben mehr als 1.000 Beschäftigte
- **232 Unternehmen** betreiben **369 komplexe Industriestandorte** mit mehr als 1.000 Beschäftigten
- Mit **1,4 Millionen** sind an diesen Standorten **25% der Beschäftigten** in der deutschen Industrie tätig<sup>2</sup>
- Die **Automobilindustrie** (123 = 33%), **Chemie- und Pharmaindustrie** (65 = 18%) sowie **Maschinen- und Anlagenbau** (50 = 14%) betreiben die meisten Großstandorte
- Die höchste **Standortkonzentration** weist **Baden-Württemberg** (88 = 24%) auf

<sup>1</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt

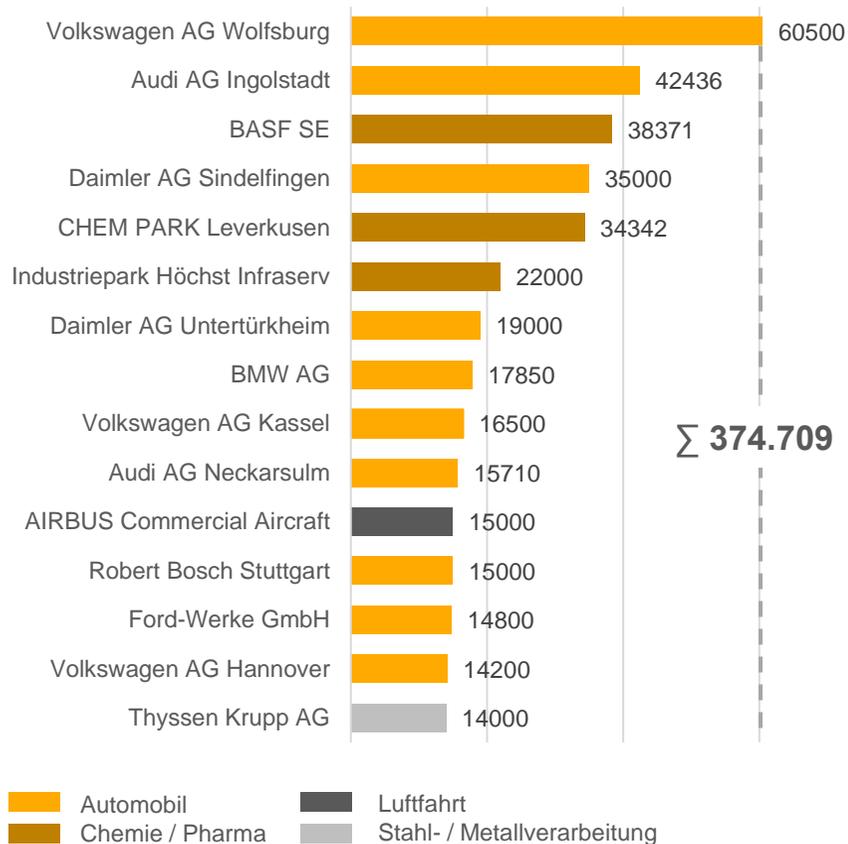
<sup>2</sup> Basis: 7,4 Mio. Beschäftigte in der Industrie, Quelle: Statistisches Bundesamt (2021)





# Die 15 größten Industriestandorte in Deutschland beschäftigen etwa 375.000 Mitarbeiter – 2/3 sind Automotive-Standorte

## Industriestandorte 2023 – Top-15 nach Anzahl Mitarbeiter



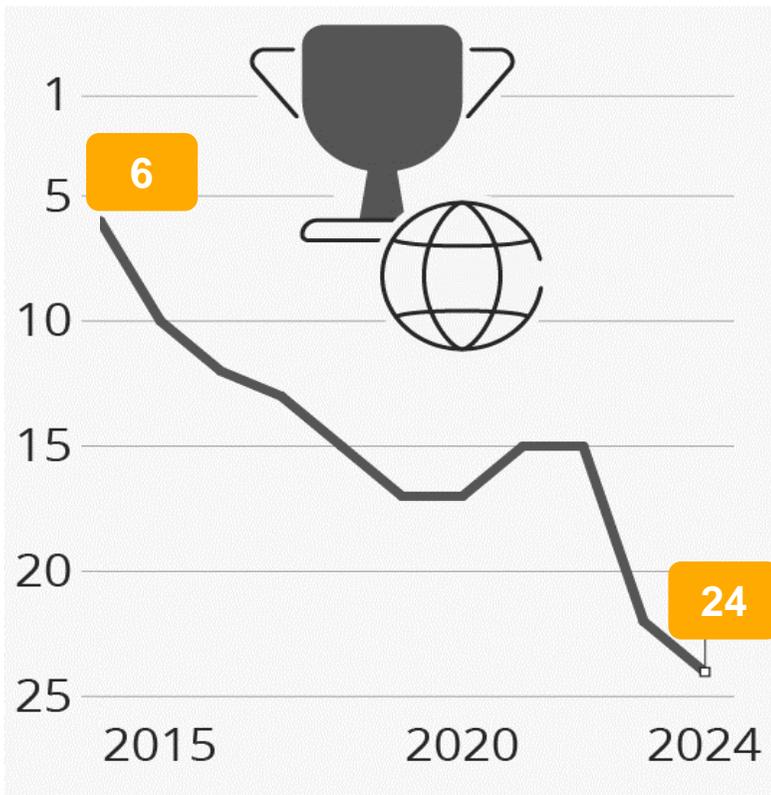
- Die **15 größten Industriestandorte** in Deutschland beschäftigen etwa **375.000 Mitarbeiter** – **26%** der Beschäftigten an großen Standorten
- 10 Standorte – 2/3 mit in Summe 266.000 Beschäftigten – werden von **Automobilherstellern oder -zulieferern betrieben**
- 3 Standorte gehören als Werk –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



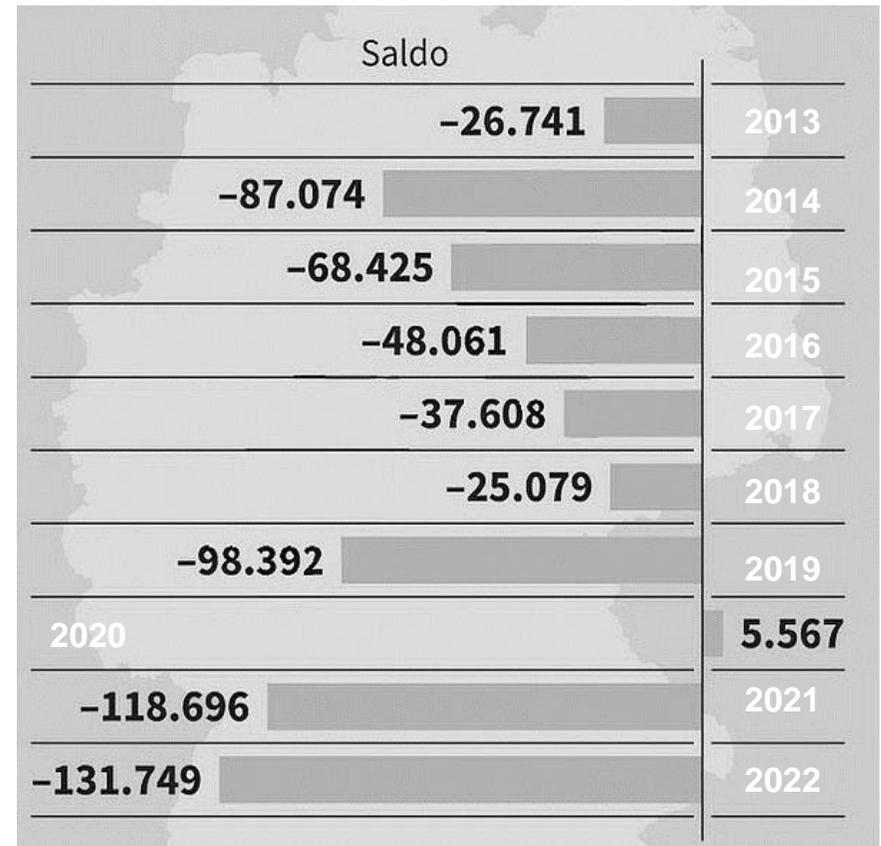
# Rahmenbedingungen für Industriestandorte haben sich in D verschlechtert – Attraktivität für Investitionen nimmt ab

Wettbewerbsfähigkeit Deutschland – Studienergebnisse (beispielhaft)

### World Competitiveness Ranking<sup>1</sup>



### Direktinvestitionen Deutschland<sup>2</sup>





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

## Prozess und Folgen Deindustrialisierung

### Schlechte Rahmenbedingungen, z.B.

- Planungs- und , Versorgungssicherheit
- Wachstumserwartungen
- Faktorkosten Arbeit und Energie
- Steuer und Abgaben
- ...

Negativer Nettoinvest



Substanzverlust



Kompetenzverlust



Neue Abhängigkeiten



Industriebrachen



Sozialbrachen

- Investitionsentscheidungen zuungunsten des Standortes
- Abschreibungen am Standort überschreiten Neuinvestitionen
- Überalterung und Produktivitätsverlust Maschinen und Anlagen
- Verlagerung Produktion an produktivere Standorte
- Rückbau bis zur Standortschließung
- OEM – Stahlproduzent
- Zulieferer – Anlagenentwickler und -hersteller
- Wissen – Werkstoffkunde, Maschinen- und Anlagenbau etc.
- Rohstoffe – z.B. seltene Erden
- Vorprodukte – z.B. Chips oder Stahl
- Know-how – z.B. Kraftwerkstechnologie
- Nicht genutzte/nachnutzbare Flächen – *Rustbelts*
- Arbeitslosigkeit, Kriminalität und urbaner Verfall

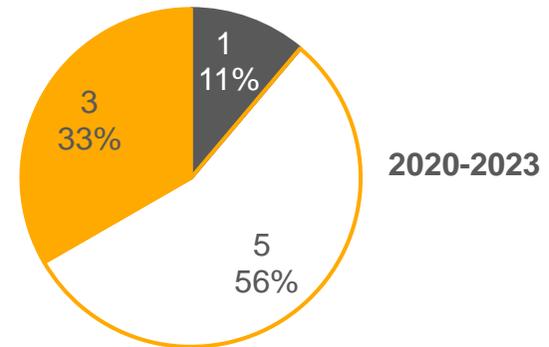
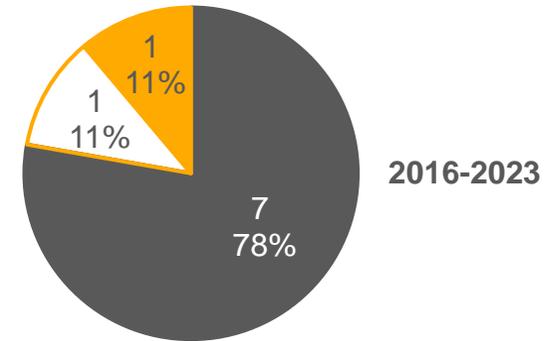


# Die Mitarbeiteranzahl ist an den untersuchten Standorten seit 2016 um 4% gestiegen – ist jedoch seit 2020 rückläufig

## Veränderungen Anzahl der Mitarbeiter nach Branchen/Standorten<sup>1</sup>

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

Anzahl Mitarbeiter nach Branchen



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

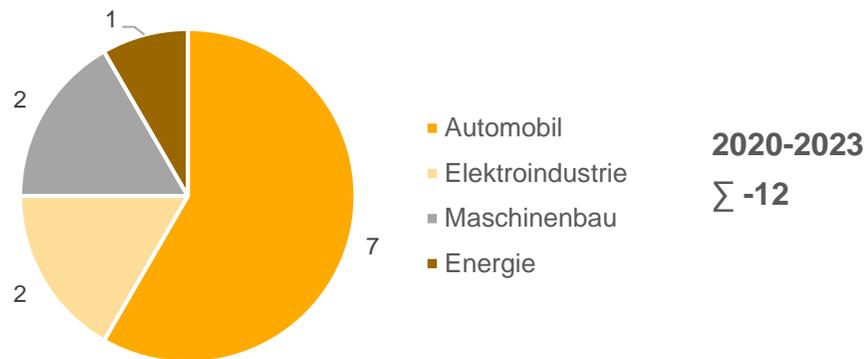
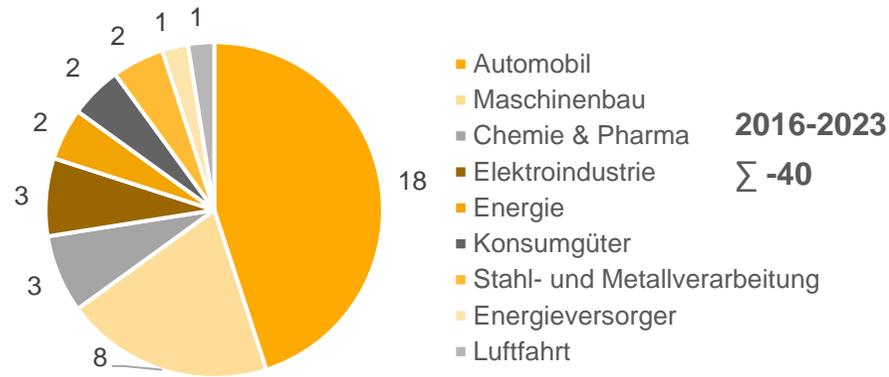
Anzahl/Anteile Standorte



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

Entwicklung Anzahl Industriestandorte nach Branchen 2016-2023 und 2020-2023<sup>1</sup>

## Industriestandorte Entwicklung nach Branchen



- Anzahl der großen Industriestandorte sinkt seit 2016 um 40 = 10%
- Kleinere Standorte von **Automobilzulieferern** und **Maschinen- und Anlagenbauern** am stärksten betroffen
- Rückgang – nach 2020 – wegen
  - Restrukturierung (6)
  - Schließung oder Verlagerung (3)
  - sonstige, z.B. Produktivitätszuwachs (3)



# 4 Handlungsfelder bestimmen die Agenda des Standortmanagements in Deutschland – Licence to Operate ist zu gewährleisten

## CRAS-Agenda Standortmanagement Deutschland

### Competitiveness

#### Investitionen in den Standort sicherstellen

- Kosten
- Verfügbarkeit
- Kompetenzen



### Resilience & Recovery

#### Einfluss externer Störungen minimieren

- Lieferketten
- Umweltereignisse
- Cybersecurity
- Utilities



### Licence to Operate

#### Kreisläufe schließen

- Energy
- Water
- Material & Waste



#### Attraktivität für Nutzer, Mitarbeiter & Stakeholder

- Anmutung
- Service Offering
- Safety & Security
- Innovation

### Sustainability

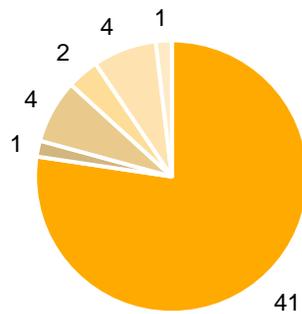
### Attractiveness



# Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit hat für die Mehrzahl der Standorte höchste Priorität

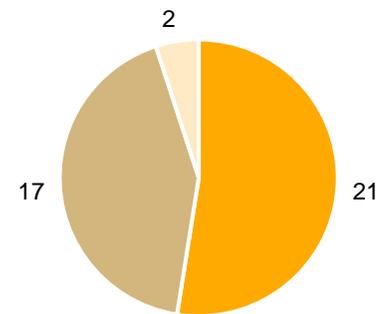
## # Top-100-Standorte nach CRAS-Segmenten

Competitiveness  $\Sigma 53$



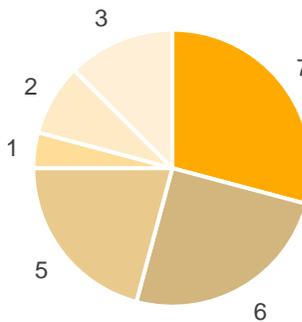
- Automotive
- Chemie & Pharma
- Elektro
- Maschinen & Anlagenbau
- Stahl- und Metallverarbeitung
- Technologie

Resilience  $\Sigma 40$



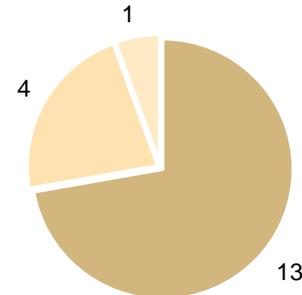
- Automotive
- Chemie & Pharma
- Technologie

Attractiveness  $\Sigma 24$



- Automotive
- Chemie & Pharma
- Elektro
- Maschinen & Anlagenbau
- Technologie
- Luftfahrt

Sustainability  $\Sigma 18$



- Chemie & Pharma
- Stahl- und Metallverarbeitung
- Technologie

↔ Sektoren mit hoher Anzahl an Überschneidungen



# Zum Erhalt der Licence to Operate müssen Betreiber die Verfügbarkeit erfolgskritischer Dienstleister sicherstellen

## Handlungsbedarf Betreiber

### Entwicklung Anbietermarkt

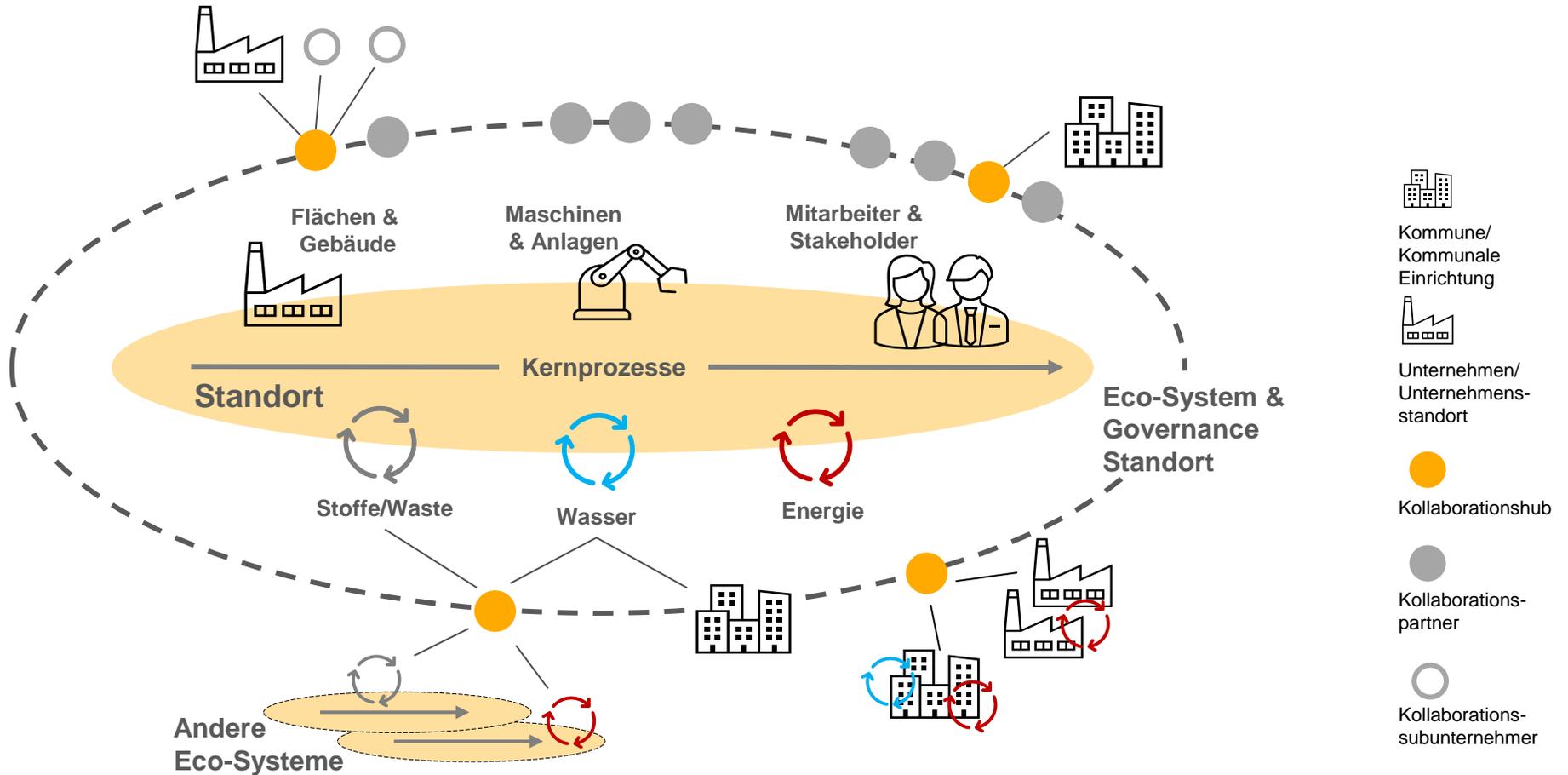
- **Preis- und Verfügbarkeitseffekte** durch Fachkräfte- und Ressourcenmangel
- **Konzentrations- und Wettbewerbseffekte** durch strategische und PE-Akquisitionen, Wettbewerb/Anzahl potenzieller Dienstleister limitiert
- **Potenzial** aus bilateralen **Lieferbeziehungen** und Ausschreibungen weitgehend **ausgeschöpft**
- **Präferenz** großer Betreiber für **große Dienstleistungsanbieter**, z.B. wegen Versorgungssicherheit oder Compliance
- **Ausrichtung Dienstleister** auf **spezifische Kundensegmente** – Leistung, Branche, Region

### Handlungsbedarf Betreiber

- **Bindung und Incentivierung erfolgskritischer Dienstleister/Kooperationspartner**; Präferenz für langfristige Kooperations- und Bewirtschaftungsmodelle
- Entwicklung und Realisierung **alternativer Beauftragungs-, Kooperations- und Beschaffungsprozesse** – Transaktionen ergänzen Beschaffung
- Realisierung von **standortexternen/-übergreifenden Synergien** zur Kostendämpfung mit Dienstleistern
- **Steuerung** Dienstleister/Kooperationspartner über **Governancemodelle** – z.B. bei Investitionen

# Zukunftsmodell Standort – Transaktionen für ein Eco-System aus Betreibern, Dienstleistern und externen Partnern(-systemen)

## Zukunftsmodell für die Bewirtschaftung komplexer Industriestandorte





## Wie können Sie an den Ergebnissen der vollständigen Studie partizipieren? Wir bieten an ...

### Proposal & Konditionen

- **Discovery Meeting mit E.ON, VEOLIA oder WISAG** kostenfrei
  - ½-tägiger Workshop zu aktuellen Handlungsfeldern und Good-Practice Lösungsansätzen
  
- **Bezug der JPN-Studie ‚Industriestandorte 2023‘, ca. 50 Seiten als pdf** 2.400,-- €\*
- **Standortspezifische Präsentation & Diskussion der Studienergebnisse** 3.400,-- € zzgl. NK\*
  - durch Dr. Naumann, ca. 2h remote
  - incl. Bezug der Studie als pdf
  
- **Workshop ‚Standortstrategie‘** 8.000,-- € zzgl. NK\*
  - Professionell vor- und nachbereiteter, kundenspezifischer Workshop
  - Fokus: Wettbewerbsfähigkeit, Resilienz, Attraktivität & Nachhaltigkeit
  - Basis: Studie ‚Industriestandorte 2023‘ und JPN-Toolset ‚Site-Strategy #1‘
  - Moderation: Dr. Naumann, ca. 6h vor Ort, max. 8 Teilnehmer
  
- **Entwicklung & Umsetzung der ‚Strategy #1 – ertragsstarkes Wachstum im Industriegeschäft‘ für Ihr Unternehmen** nach Absprache
  - Basis: Studie ‚Industriestandorte 2023‘ und JPN-Toolset ‚Strategy #1‘

\*Alle Preise verstehen sich zzgl. der jeweils geltenden gesetzlichen Mehrwertsteuer und - sofern angegeben - zzgl. Nebenkosten für Recherchen, Vor- und Nachbereitung sowie ggf. Reisen i.H.v. 19%



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

**Kontakt**

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

**Theaterstraße 3**  
**30159 Hannover**

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

**[joerg-peter.naumann@jpnaumann.de](mailto:joerg-peter.naumann@jpnaumann.de)**  
**[www.jpnaumann.de](http://www.jpnaumann.de)**



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

**[www.webench.de](http://www.webench.de)**