

# Die Geschäftsmodelle wanken

Bisher wurde Industrie 4.0 vor allem als technische Herausforderung der Digitalisierung, der Harmonisierung und Vernetzung gesehen. Immer stärker erkennt man, dass sich die Branchen, der Wettbewerb und die Geschäftsmodelle ändern.

Von Georg Giersberg

Das Unternehmen SEW Eurodrive macht bisher seinen Umsatz (2,7 Milliarden Euro) ausschließlich mit Hardware, mit Elektromotoren und Getrieben. „In der Zukunft werden wir die eine Hälfte unseres Umsatzes weiterhin mit Komponenten machen, die andere Hälfte mit Systemgeschäft, also Dienstleistungen, Software und Beratung“, ist Geschäftsführer Johann Soder überzeugt. Der Elektrokonzern Siemens, der klassische Hersteller von Komponenten rund um den Strom, hat in diesen Tagen auf der Automatisierungsmesse SPS in Nürnberg angekündigt, künftig gemeinsam mit dem Softwarehaus SAP eine Internetplattform unter dem Namen „Mindsphere – Siemens Cloud for Industry“ anzubieten. Diese Plattform soll offen sein für Kundenapplikationen und wird ihren Server im badischen Walldorf bei der SAP stehen haben. „Damit tritt Siemens in den Markt um Plattformen ein“, kündigte der für das Industriegeschäft zuständige Vorstand Klaus Helmrich an. Dass der Elektrokonzern die digitale Begleitung der Wertschöpfungskette über den gesamten Lebenszyklus eines Produkts für Dritte anbietet („Digital Enterprise“), versteht sich fast von selbst. Nach Aussage von Helmrich werden die neuen Dienstleistungen und die Software zunehmend Umsatz generieren, „aber Siemens wird auch künftig mit Komponenten der Automatisierung wachsen“.

Wo aber der künftige Schwerpunkt liegt, zeigt auch Friedhelm Loh, Inhaber der gleichnamigen mittelhessischen Industriegruppe und vor allem des Schaltschrankbauers Rittal. Rittal will künftig seinen Kunden – dem Steuerungs- und Schaltanlagenbau – nicht nur die leeren Schaltschränke liefern, sondern sie bei ihrer Arbeit, der Bestückung dieser Schaltschränke, unterstützen durch „Lösungen zur Effizienzsteigerung der kompletten Wertschöpfungskette: von der Anlieferung, Vormontage und mechanischen Bearbeitung über die Klemmleistenbestückung, Aderkonfektionierung und Bestückung bis zur Verdrahtung, Montage und Auslieferung“. Eine zentrale Rolle spielt dabei eine Software der eigenen Beratungsgesellschaft ePlan einschließlich eines Branchenportals für elektrotechnische Produkte. Diese Beratungsgesellschaft trägt bereits heute 200 Millionen zum Gruppenumsatz von 2,3 Milliarden Euro bei. Und auch die in der Sicherungs- und Steuerungstechnik tätige Pilz-Gruppe sieht die Chance für neue Geschäftsmodelle „in den Bereichen Daten sammeln (Sensoren), Daten bereitstellen (Netzwerke), Daten auswerten (Cloud) und Daten archivieren und verwerten“.

Fast alle Unternehmen der Elektrotechnik haben sich von dem früheren Komponentenhersteller (Einzelteile) zu einem Systemhersteller (ganze Bauteile) entwickelt und entwickeln sich jetzt im Zuge der Digitalisierung und Vernetzung weiter zum analogen und digitalen Systeman-

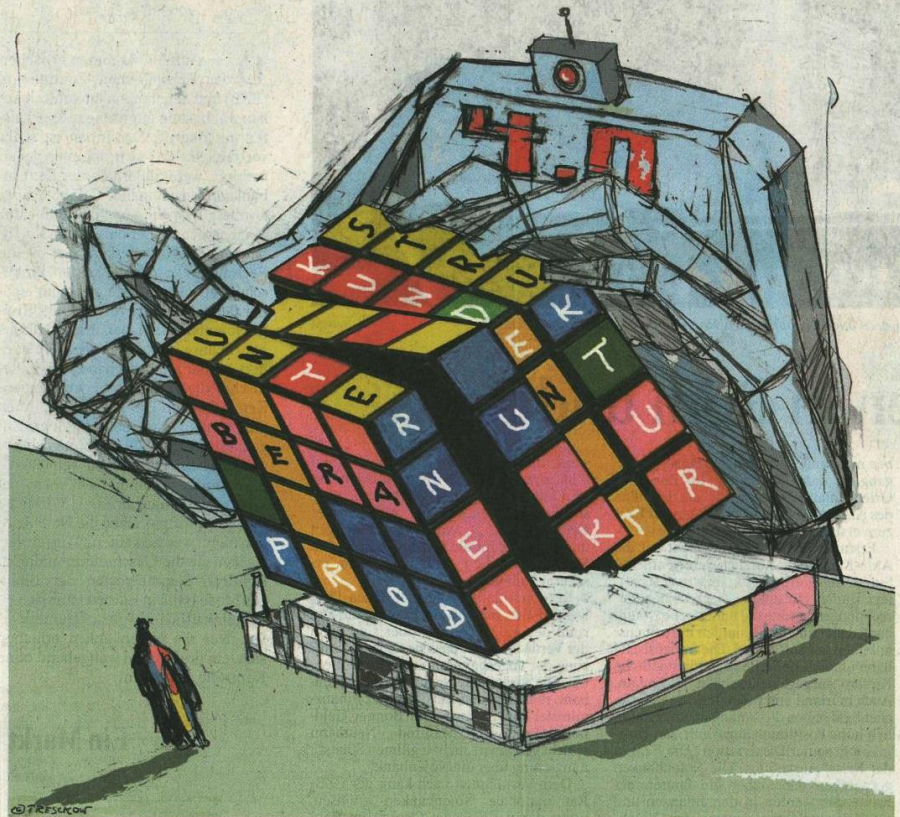


Illustration Peter von Tresckow

bieter. Viele Hersteller versuchen die Wertschöpfungskette ihrer Kunden zu begleiten. Christian Wolf, Geschäftsführer des Sensorenherstellers Turck, sieht einen Trend dahin gehend, dass sich die Angebote der Automatisierungstechniker immer stärker überlappen und dadurch ein neuer Wettbewerb entsteht. Das sei aber unvermeidlich. Weil die physische Komponente immer vergleichbarer werde, differenziere man sich künftig über seine Branchenkompetenz. Auch Thomas Lenze, Geschäftsführer der Lenze Automation, sieht in der Kundenkompetenz, im Verständnis der Anwendung der eigenen Anlagen und Systeme die größte Stärke deutscher industrieller Anbieter. „Unser Prozesswissen ist unser bester Datenschutz“, ist auch Steffen Haack, Mitglied des Bereichsvorstands Industrial Applications bei Bosch Rexroth, überzeugt. In der Kenntnis der Abläufe und der Erfordernisse ihrer Kunden sehen die Automatisierungstechniker ihren größten Vorteil gegenüber den reinen Softwareunternehmen amerikanischer Prägung.

„Wir aus der Elektroindustrie müssen beweisen, dass wir auch Informationstechnologie können“, ist sich Roland Bent sicher. Bent ist Geschäftsführer des Verbindungsherstellers Phoenix Contact und Vorstandsmitglied des Fachverbandes Automation im Branchenverband ZVEI. „Die Branche sei auf dem Weg von der Automatisierungstechnik in die Welt der Dienstleistungen und der Informationstechnik. Aber Bent ist auch überzeugt, dass die vollständige Wertschöpfungskette seiner Kunden (vor allem Maschinenbauer) nur wenige große Anbieter von Automatisierungstechnik aus einer Hand anbieten können. Es werde auch künftig den Spezialisten geben, der Komponenten und Systeme zuliefere.

„Wir werden unsere Expertise für bestimmte Abnehmerbranchen noch stärker ausspielen müssen“, ist sich auch Nikolaus Krüger sicher, Director Verkauf und Marketing des Mess- und Regeltechnikabteilers Endress + Hauser, der sich nach den Worten von Reiner Weber, Abteilungsleiter Marketing Automatisierungstechnik, immer stärker als Energieberater für die Kunden sieht. Aber auch Krüger warnt davor, die Forschung und Entwicklung einseitig auf IT zu verlagern und das Kerngeschäft elektrotechnischer Komponenten und Anlagen zu vernachlässigen. „Noch machen wir ja auch 90 Prozent unseres Umsatzes mit Komponenten“, sagt Wolf. Aber auch er kann sich vorstellen, dass Dienstleistungen eine so große Bedeutung bekommen, „dass wir eines Tages die Hardware kostenlos dazugeben, so wie es heute das Handy zum Dienstleistungsvertrag mit der Telekom dazugibt“. Solche Veränderungen des Geschäftsmodells ziehen wie auch jene, dass künftig mehr die Leistung einer Anlage als diese selbst verkauft wird, Folgen für den Kapitalbedarf und andere betriebswirtschaftliche Größen nach sich.

Frank Piller, Lehrstuhlinhaber für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Technologie- und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen, fordert daher in den „VDI-Nachrichten“, „Geschäftsmodellinnovationen genauso systematisch voranzutreiben wie bisher schon Produktinnovationen“. Er verweist darauf, dass die häufig beschworene Disruption (plötzliche Veränderung) für ihn nicht nur der radikale technische Wandel ist, sondern die Managementfähigkeit, mit dem Wandel umgehen zu können. Darin lägen große Unterschiede zwischen dem amerikanischen und dem europäischen Vorgehen. In Amerika lasse man ein tradi-

tionelles Unternehmen eher untergehen, wenn sich der notwendige Wandel nicht schnell genug realisieren lasse – wie man an Kodak gesehen habe. In Europa seien wir dagegen bestrebt, eher bestehende Unternehmen an die neue Welt anzupassen, als neue zu gründen. Piller Kollege Günter Schuh, Mitglied des Direktoriums des Werkzeugmaschinenlabors an der RWTH Aachen, ist auch überzeugt, dass es gute Ansätze gibt, ein bestehendes Unternehmen umzuwandeln „und dabei auch die Menschen mitzunehmen“. Die produzierende Industrie wird nach Überzeugung beider Forscher nicht zur verlagerten Werkbank von Datenunternehmen degenerieren.

Aber für die neue Welt „Industrie 4.0“ sind noch viele Rahmenbedingungen zu schaffen, was das Eigentum an Daten, die Datensicherheit oder die Haftung für Fehler durch sich selbst steuernde Anlagen betreffe. Bisher regle man die Eigentumsfrage vertraglich, sagt Haack von Bosch Rexroth. Dass die deutsche Automationstechnik eines Tages von der Bildfläche verschwinde wie Nokia als Handyhersteller, sehen die Aussteller auf der SPS in Nürnberg nicht. „Die deutsche Automationstechnik wird nicht von der Technik getrieben. Im Gegenteil, wir treiben die Technik“, sagt Gerd Hoppe selbstbewusst. Hoppe ist Mitglied der Geschäftsführung der Beckhoff Automation. Eher sorgen sich die Automatisierungsunternehmen um ihre Kunden im kleinen und mittelgroßen Maschinenbau hierzulande. Da sei es hilfreich, dass die Plattform „Industrie 4.0“ jetzt über die Gründung der „Labs Network Industrie 4.0“ eine Einrichtung zur Unterstützung kleiner Unternehmen ins Leben gerufen habe, um deren Geschäftsmodelle an die neue Welt anzupassen.