

„INDUSTRIEBETRIEBE DÜRFEN DIE DIGITALISIERUNG NICHT VERSCHLAFEN!“

Prof. Dr. Robert Obermaier ist seit 2010 Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Accounting und Controlling an der Universität Passau.



TEXT PROF. DR. ROBERT OBERMAIER

Die deutsche Industrie hat das Internet verschlafen!“, hat mir gegenüber vor kurzem ein junger Unternehmer behauptet. Dieser hat als studierter Informatiker vor einigen Jahren einen Maschinenbaubetrieb übernommen und konnte bis zuletzt nicht verstehen, weshalb er Materialanforderungen bei seinen Lieferanten nur per Fax, nicht aber per E-Mail oder in einem E-Shop tätigen kann. Seine Verwunderung und die Unwilligkeit seiner Branche haben ihn zu einer Geschäftsmodell-Innovation ermutigt. Unter www.stahlnachmass.com kann jedermann nicht nur Metallplatten und -rohre unterschiedlichster Art, Form und Größe kaufen, sondern über das Internet sogar Bauteile

entwerfen und fertigen lassen. Ähnliche Web-Shops gibt es mittlerweile auch von anderen Anbietern und in anderen Ländern.

Jedermann kann das Internet für sich produzieren lassen! Voraussetzung ist lediglich die Vernetzung aller an der Wertschöpfung beteiligten Akteure: vom Lieferanten, über den Produzenten, dessen Maschinen, die Design-Software, den Logistikdienstleister bis zum Kunden. Wer seine Maschinen nicht im Netz hat, wird in Zukunft nur mehr schwer von Kunden gefunden werden. Damit lösen sich Branchen- und Unternehmensgrenzen auf. Jahrelang stabile und womöglich bewährte Wertschöpfungsstrukturen werden durch die Digitalisierung und Vernetzung beliebig neu konfigurierbar. Eine große Chance für jene, die das Potenzial sehen; eine große Gefahr für solche, welche sich anbahnende Veränderung nicht sehen können oder wollen.

Noch vor kurzem beschwichtigte ein Industrieverbandsvertreter mittelständische Unternehmer mit dem Hinweis: „Aber produzieren kann die Cloud noch nicht!“ Was für ein fataler und gefährlicher Irrtum! Da ist eine Revolution im Gange und die deutsche Industrie droht sie zu verschlafen! Denn diese digitale Revolution macht nun auch vor Industriebetrieben nicht mehr halt. Waren es zu Beginn der Ausbreitung des Internets vor allem Handelsunternehmen, deren etabliertes Geschäftsmodell später weder im stationären noch im Versandhandel bestehen konnte, so stehen nun Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes vor denselben Herausforderungen. Trotzdem gleichen sich vielfach die Reaktionsmuster: Die etablierten Unternehmen sehen sich im Vorteil, ihrer komplexen, auf Effizienz getrimmten Prozesse sowie der ständig verbesserten Produkte wegen und übersehen dabei völlig die neuen Wettbe-

werber, die mitunter gar nicht aus der eigenen Branche kommen.

Bestes Beispiel hierfür ist der Internetkonzern Google (der sich seit einiger Zeit Alphabet nennt). Neben der weltweit bekannten Internetsuchmaschine arbeiten die Entwickler von Google längst daran, das bisherige Geschäftsmodell auf die reale Welt auszuweiten. Mit unglaublicher Geschwindigkeit und hohem Ressourceneinsatz wird an Robotern gearbeitet, an Drohnen für die City-Logistik, an CAD-Software (Google SketchUp), die jedermann zum Produktentwickler macht, an internetfähigen Thermostaten (Google Nest) oder am autonomen Fahren. Der Kerngedanke wird, ähnlich der Suchmaschine, sein, eine reale Dienstleistung sehr günstig, wenn nicht gar umsonst anzubieten, und den Nutzer über die Preisgabe von Informationen bezahlen zu lassen.

Während also die Internetunternehmen schnell darin fortschreiten, ihr Geschäftsmodell von der virtuellen in die reale Welt auszuweiten, werden die klassischen Industrieunternehmen massiv dazu herausgefordert, die Internet-technologie einzusetzen, um ihr klassisches Geschäftsmodell in Richtung des Internets zu entwickeln. Unternehmen müssen rasch die sich bietenden technologischen Möglichkeiten dazu nutzen, ihre Wertschöpfungsprozesse zu digitalisieren und zu vernetzen; nicht nur um effizienter zu werden, sondern auch um neue Geschäftsmodelle zu generieren.

Dabei wird es nicht genügen, die Prozesse durch Digitalisierung immer effizienter zu machen. Diesen Ansatz verfolgen derzeit die deutschen Ingenieure mit ihrem digitalen Aufholrennen unter dem Stichwort „Industrie 4.0“. Das wird aber nicht genügen! Vielmehr gilt es, vor allem die Produkte mit digitalen Fähig-

keiten auszustatten und durch deren Vernetzung den Kunden Mehrwertdienste anbieten zu können. Diesen Ansatz forcieren vor allem die US-amerikanischen Unternehmen sehr stark. Für viele Industriebetriebe ist das derzeit aber noch visionäre Zukunftsmusik. Auch der entsprechende Aufbau technischer und personeller Kapazitäten in Industriebetrieben ist eine Herkulesaufgabe. Gelingt dies nicht oder nicht schnell genug, droht deutschen Unternehmen ein gravierender Wettbewerbsnachteil. Denn beanspruchen Konkurrenten den Markt digitaler, vernetzter Produkte für sich, besteht die Gefahr, dass der deutsche Maschinenbau zum Teilelieferanten degradiert wird, während der relevante Teil der Wertschöpfung, der durch Software und Vernetzung generiert wird, von Internetunternehmen abgeschöpft wird.

