

## Digitalisierung

Neu denken,  
neu machen

Nur wenige Mittelständler nutzen konsequent die Chancen von Industrie 4.0. Gefragt sind innovative Geschäftsmodelle aus einem Guss, statt sich in Einzelprojekten zu verzetteln.

Jürgen Hoffmann Hamburg

Das über 100 Jahre alte Schuhgeschäft seines verstorbenen Vaters übernahm Dominik Benner „aus Pflichtgefühl“. Das war vor sieben Jahren. Schnell wurde dem jungen Chef klar: Die Zukunft liegt im Internet. Benner entwickelte die Onlineplattform Schuhe24, über die heute nicht nur er, sondern auch 1000 weitere Schuh-Fachhändler Pumps, Sandalen und Stiefel verkaufen. Von ihnen verlangt er drei Euro pro Bestellung und 15 Prozent vom Warenwert. Das laufende Jahr wird Schuhe24 mit einem Umsatz von 75 Millionen Euro abschließen. „Neue Zeiten brauchen neue Geschäftsmodelle“, formuliert Benner sein Mantra.

Viele Mittelständler stellen momentan ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand. „Das müssen sie auch, weil die Digitalisierung nicht nur Arbeitsabläufe verändert, sondern ganze Branchen und Märkte revolutioniert“, betont Jochen Schlick von der Unternehmensberatung Stauf Digital Neonex. „Die Initialzündungen für tief greifende Veränderungen müssen von oben kommen. Das ist Chefsache.“

Digitalisierung dürfe nicht ausschließlich zur Kostenreduzierung genutzt werden, sondern eigne

8

PROZENT

der Mittelständler setzen Industrie 4.0 unternehmensübergreifend um.

Quelle: Stauf Digital Neonex

sich auch für komplette Umwälzungen. Der von Stauf ermittelte Deutsche-Industrie-4.0-Index zeigt allerdings, dass sich viele produzierende Betriebe noch in Einzelprojekten verzetteln. Lediglich acht Prozent setzen Industrie 4.0 unternehmensübergreifend um. „Viele haben das Thema ausschließlich im Bereich Operations angesiedelt“, sagt Schlick. „Dort wird aber nicht hinterfragt, was produziert wird und wie die Produkte an den Kunden gebracht werden.“

Immer mehr Mittelständler setzen zum Beispiel auf eine B2B-Plattform - so wie Schuhhändler Benner. Auf einen Marktplatz, auf dem sich möglichst viele Player einer Branche tummeln. Der Betreiber dieser Marktplätze verdient bei jedem Deal mit - so wie das beim großen Vorbild Amazon der Fall ist. Martin Eldracher, Head of Consulting bei der Unternehmensberatung DXC Technology, rät allen Mittelständlern, sich an der Plattform-Ökonomie zu beteiligen: „Wer auf diesen neuen Marktplätzen nicht dabei ist, wird vom Geschäft in der Zukunft ausgeschlossen.“

Es sind dabei nicht forsche Start-ups, die Industriebetriebe in Sachen Digitalisierung vor sich hertreiben. Die machen nicht einmal jeder fünften älteren Firma Sorge. Das ist das Ergebnis ei-

ner Umfrage von DXC Technology unter 100 Digital-Entscheidern in der Industrie. Es sind auch nicht Probleme mit den Erträgen, die den Maschinen- oder Anlagenbauern Kopfschmerzen bereiten und sie zum Handeln zwingen. Die Gewinne sind vielerorts stabil. „Wie in der Fabel von der Ameise und der Grille suggerieren die derzeit vollen Auftragsbücher der Industrie, sie müsste keine strategische Vorsorge treffen. Das Gegenteil ist der Fall. Untätige Grillen werden morgen hungern“, warnt Eldracher. Angst habe jedes zweite Unternehmen stattdessen vor traditionellen Wettbewerbern, die möglicherweise schneller Richtung Industrie 4.0 unterwegs sind. „Viele Industriechefs schlafen noch“, beklagt Eldracher. „Die brauchen externe Fachleute oder die Nachfolgegeneration, die sich von der Strategie ihrer Großväter und Väter absetzen will. Das sind die kreativen Zerstörer, die im positiven Sinne innerbetriebliche Unruhe stiften, um völlig Neues zu schaffen.“

Beispiel: Hagleitner. Das Unternehmen beliefert Krankenhäuser und Gastronomen mit Seife, Desinfektionsmitteln, Papiertüchern und den passenden Spendern. Seit Kurzem messen Sensoren an den Automaten die aktuellen Füllstände und senden die Daten an einen zentralen Server, auf den die Kunden rund um die Uhr zugreifen und so ihre Personal- und Materialplanung optimieren können. „Aus dem Fertigungsbetrieb Hagleitner ist eine Servicefirma geworden“, beschreibt Daniel Schallmo, Professor für digitale Transformation an der Uni Neu-Ulm, den Wandel.

## Service statt Maschinen verkaufen

Auch Maschinen- und Gerätebauunternehmen nutzen Produktdaten, um Mehrwertdienste verkaufen zu können, etwa Predictive Maintenance. Anhand historischer und aktueller Daten erkennen die Hersteller zum Beispiel den Zustand der von ihnen gelieferten Maschine. Diese können sie dann warten oder austauschen, bevor ein Defekt auftritt. So macht es auch Viessmann. Der Heizungsbauer bietet Privatkunden seit 2018 ein Contracting-Modell, bei dem die Heizungsanlage nicht mehr verkauft, sondern vermietet wird. Das ist für den Kunden etwas teurer, dafür aber entfällt am Anfang der Kaufpreis. Service und Wartung übernimmt der Installateur. „Der überwacht von seinem Büro aus die Anlage“, erläutert Andreas Ballhausen, Geschäftsführer von Viessmann Solutions Service. „Bei einem Leistungsabfall fährt er zum Kunden und behebt den Mangel.“ Die Erneuerung des Geschäftsmodells entspreche dem Zeitgeist: „Früher wollte man ein Produkt besitzen, heute geht es vielen Kunden nur um dessen Nutzung.“

„Die Bereitschaft im Mittelstand wächst, auch disruptive Geschäftsmodelle zu wagen“, beobachtet Martin Neuhold, Partner bei der Unternehmensberatung EY eine Gegenbewegung. „Mittelständler sollten visionär über ihren heutigen Tellerrand hinausdenken. 2020 sind mutige Entscheidungen gefragt“, rät er Unternehmensentscheidern.

Wie das funktionieren kann, macht der österreichische Kranhersteller Palfinger mit seinem Pilotprojekt „instructable“ vor: Kunden bekommen damit die Möglichkeit, sich Hubarbeitsbühnen von Palfinger auszuleihen. Das bietet beiden Seiten mehr Transparenz, Effizienz und eine bessere Dokumentation der Nutzungsdaten. Die langfristige Vision hinter dem Projekt: Palfinger verkauft ein Produkt nicht mehr, sondern bietet „nur“ dessen Leistung an: Lifting as Service.

Noch weiter geht die Flensburger Horn-Group. Der Spezialist für Betankungstechnik verkauft nicht mehr nur Zapfsäulen, sondern monetarisiert Daten, die er bei seinen Kunden erhebt. Wenn etwa ein Spediteur seine Lastzüge an die Tankautomaten einer Betriebsstanzstelle fahren lässt, fließen die Daten in die Cloud. Horn-Kunden können sie jederzeit von überall aus einsehen. Sie zahlen für die Basis-Version nichts. Nur die zusätzlichen Auswertungsmodule stellt Horn in Rechnung. Die Neuerung, die rund eine halbe Million Euro gekostet hat und von der Konzernmutter Indus mitfinanziert wurde, bringt dem Kunden mehr Transparenz - und bedeutet für Horn eine neue Einnahmequelle. Einen weiteren Aspekt nennt Digitalexperte Schallmo: „Zusätzliche Dienstleistungen stärken die Bindung der Kunden an Hersteller und Handwerker.“

”

Die Bereitschaft im Mittelstand wächst, auch disruptive Geschäftsmodelle zu wagen.