»In Geschäftsmodellen denken, in Kooperationen handeln«

Prof. Thomas Bauernhansl, Institutsleiter des Fraunhofer IPA und stellvertretender Vorsitzender der Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg, übt Weitblick im Hier und Jetzt

Interaktiv: Herr Bauernhansl, aus der aktuellen Studie »Deutschland Top500« der Unternehmensberatung Accenture geht hervor, dass ein Viertel der befragten Unternehmen als Reaktion auf die Digitalisierung Kooperationen mit Forschungseinrichtungen eingehen möchte. Eine gute Nachricht für Sie, oder?

Bauernhansl: Das ist eine gute und eine schlechte Nachricht. Die gute Nachricht ist, dass generell Kooperationen eingegangen werden. Die schlechte Nachricht ist, dass es nur ein Viertel der Unternehmen sind. Denn: Kooperationen im Rahmen der Digitalisierung spielen eine überragende Rolle. Nicht nur Kooperationen mit Forschungseinrichtungen, sondern auch mit anderen Dienstleistern. »Coopetition« ist hier das Zauberwort – die Symbiose aus Cooperation und Competition. Da der Nutzen des Kunden immer in den Mittelpunkt gestellt werden sollte, lautet die Devise, auch mit dem Wettbewerb zu kooperieren. Nicht alle Unternehmen werden in der Lage sein, die Herausforderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen, alleine umzusetzen. Das sollten Unternehmen künftig berücksichtigen.

Interaktiv: Wie schwer ist es aus Ihrer Sicht, den teilweise konservativ geprägten Mittelstand in Baden-Württemberg zu überzeugen, miteinander zu kooperieren?

Bauernhansl: Ich bin der Meinung, dass es gerade in Baden-Württemberg eine ausgeprägte Kooperationskultur gibt. Nicht nur zwischen dem Mittelstand selbst, sondern auch zwischen Mittelstand und Konzernen sowie zwischen Mittelstand und Forschungseinrichtungen. Das sollte weiter ausgebaut und gepflegt werden. Ich glaube auch, dass die Allianz Industrie 4.0 BW dazu einen Beitrag leisten kann und wird. Und anderen kann es das Netzwerk bieten, um entsprechende Kooperationen anzubahnen.

Interaktiv: In welche Forschungs- und Industrieprojekte in Bezug auf Industrie 4.0 ist das Fraunhofer IPA bereits involviert?

Bauernhansl: Wir haben uns mit Industrie 4.0 bereits auseinandergesetzt, bevor es den Begriff überhaupt gab. Einige Forschungsprojekte, die es aktuell gibt, möchte ich hervorheben. Uns ist es beispielsweise mit der ARENA2036 gelungen, einen Forschungscampus nach Stuttgart zu holen, der 15 Jahre laufen soll und sich zum Ziel gesetzt hat, die Automobilproduktion neu zu erfinden. Mit dabei sind Partner aus der Industrie wie Daimler, Bosch, BASF, Kuka und Bär auf der einen Seite und Partner aus der Forschung wie die Universität Stuttgart, Fraunhofer, DLR und die Denkendorfer Textilinstitute auf der anderen Seite. In einer Forschungsfabrik mit 8000 qm Fläche soll die Automobilproduktion der Zukunft im Lichte von Industrie 4.0 umgesetzt werden. Das ist ein tolles Alleinstellungsmerkmal für unseren Standort. Genauso unsere Entwicklung im Bereich der cloudbasierten Informationstechnologie für produzierende Unternehmen, Virtual Fort Knox. Wir haben diese Plattform in diesem Jahr ausgegründet und machen sie nun mittelständischen Unternehmen verfügbar. Auch unsere Entwicklung im Robotikbereich ist erwähnenswert. Hier gelingt es uns, die Fähigkeiten des Roboters in die Cloud auszulagern und damit zu ganz neuen Roboter-Architekturen zu gelangen. Hier nehmen wir sozusagen das vorweg, an was Google zurzeit intensiv arbeitet.

Interaktiv: Die Dienstleistungen, die zu Industrie 4.0 angeboten werden, sollten zum Reifegrad des Unternehmens passen. Wie nähert man sich Unternehmen, die noch bei Industrie 3.0 sind?

Bauernhansl: Aus meiner Sicht gibt es bereits viele Unternehmen, die sich sehr intensiv mit Industrie 4.0 auseinandersetzen. Diejenigen, die jetzt noch bei 3.0 sind, werden später als »Fast Follower« nachziehen. Wichtig ist generell, dass man auf die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Fähigkeiten und Märkte des jeweiligen Unternehmens eingeht. Da gibt es kein Standardrezept, sondern man muss sich genau anschauen, welche Anwendungsfälle und Anwendungsszenarien für ein Unternehmen Sinn machen. Und wie setzt man die, die man identifiziert hat, entsprechend um. Der Use-Case-Ansatz, der irgendwann zum Business-Case-Ansatz wird, ist genau der richtige. Als konkrete Dienstleistung bieten wir aktuell 1-Tages-Workshops an, halten aber auch langfristig angelegte Projekte für sinnvoll. Ein gutes Beispiel dafür ist unser Applikationszentrum Industrie 4.0, in dem Unternehmen ihre Technologien im Gesamtkontext der vernetzten Fabrik einsetzen können.

Interaktiv: Jede Woche halten Sie Vorträge zum Thema Industrie 4.0. Welche Eindrücke nehmen Sie von den Veranstaltungen mit?

Bauernhansl: Grundsätzlich möchten die Teilnehmer verstehen, was sich hinter dem Begriff Industrie 4.0 verbirgt. Das Thema ist sehr vielschichtig, es gibt diverse Definitionen. Ich versuche immer, Industrie 4.0 auf den Kern zu reduzieren und zu erklären, was die Digitalisierung für die produzierende Industrie wirklich bedeutet, warum diese Entwicklung so wichtig ist und sich ihr keiner entziehen kann. Es geht ja nicht darum, zu entscheiden, mache ich da mit oder nicht, sondern eher, in welcher Form mache ich da mit. Das ist so eine Botschaft, die ich sende und die auch bei den Zuhörern ankommt. Entsprechend werden Fragen gestellt wie: Was bedeutet das für mein Geschäftsmodell und wie verändert sich dadurch meine Wertschöpfung?

»Der Nutzen des Kunden sollte immer in den Mittelpunkt gestellt werden.«

Interaktiv: Keine leichte Aufgabe …

Bauernhansl: Ja, stimmt. Aber es ist wichtig, sich damit zu beschäftigen … Die Kernfrage, die sich jeder stellen muss, lautet: Wie schaffe ich es in Zukunft, nah an meinem Kunden dran zu bleiben, damit sich kein Dritter dazwischenschiebt und dadurch meine Leistung zum Commodity oder zum Nischenprodukt wird? Damit setzen sich die Zuhörer intensiv auseinander. Weitere Fragen sind: Was muss ich tun, wie muss ich es tun, wann muss ich es tun und was machen die Anderen? Auch das Thema Datensicherheit steht ganz oben auf der Frageliste.

Interaktiv: Bleiben wir beim Thema Datensicherheit. Sie sprechen davon, dass Deutschland »die Schweiz der Daten« werden kann. Was genau meinen Sie damit?

Bauernhansl: Damit ist gemeint, dass wir aufgrund unseres Rechtsrahmens und unserer Kultur das Thema Datenschutz als Wert wahrnehmen und hoch priorisieren. Damit ist auch gemeint, dass wir in der Lage sind, in diesem Feld sehr viel Vertrauen in der Welt aufzubauen. Auf der Technologieseite haben wir im Vergleich zu den Amerikanern keinen besonderen Wettbewerbsvorteil. Aber uns wird eben das Vertrauen entgegengebracht, was den Amerikanern aufgrund der Vorkommnisse der letzten Jahre abhandengekommen ist. Dieses Vertrauen sollten wir nutzen, um Sicherheit in der Kommunikation und der Datenhaltung als weltweiten Service anzubieten. Das sehe ich als gute Möglichkeit, sowohl aus deutscher als auch aus europäischer Perspektive Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.

Interaktiv: Die Amerikaner sind nicht untätig. Stichwort: »Industrial Internet Consortium«. Sehen Sie das kritisch oder eher entspannt?

Bauernhansl: Das sehe ich völlig entspannt. Denn das eine ist, dass man gut kommuniziert, und das andere ist, dass man tatsächlich Lösungen anbietet und Neuheiten auf den Markt bringt. Und da ist bisher relativ wenig passiert. Das Consortium treibt vom Marketing her stark das Thema »Testbett« für unterschiedliche Anwendungen voran. Aber wenn man mal genauer hinschaut, stellt man fest, dass das Testbett, das in Europa betrieben wird, mit Partnern wie beispielsweise Bosch, das erfolgreichste ist. Das beruhigt mich dann schon.

Interaktiv: Und was machen die Asiaten?

Bauernhansl: Insbesondere japanische und koreanische Unternehmen sind schon sehr weit und stellen die richtigen Fragen. Was auch zeigt, dass das ganze Thema international sehr gut wahrgenommen wird und wir in Deutschland nicht die Einzigen sind, die sich damit auseinandersetzen. In China hingegen hat man noch nicht den systemischen Ansatz verstanden, der sich hinter Industrie 4.0 verbirgt.

Interaktiv: Kürzlich erschien im Wirtschaftsmagazin brand eins mit Themenschwerpunkt »Scheitern« ein längerer Artikel über Google. Tenor: Der Konzern verfolgt das Prinzip Versuch und Irrtum konsequent – und landet dabei mehr Flops, als man als Außenstehender erwartet. Müssen wir wirklich Angst haben vor Google & Co.?

Bauernhansl: Angst ist übertrieben. Ich habe eher Respekt. Google hat sehr viele Entwicklungskapazitäten, nutzt das entsprechend und gibt für Forschung und Entwicklung mehr aus als der gesamte deutsche Maschinenbau. Und Google hat eben auch den Mut zum Flop. Kein Ergebnis oder ein schlechtes Ergebnis ist auch ein Ergebnis. Google nutzt die Erfahrung daraus, um immer besser zu werden, hat einen klaren Fokus auf Technologie und einen zweigeteilten Ansatz. Einerseits ist das Unternehmen stark in den Bereichen Big Data und Kommunikation, führend im Internet, zieht daraus Schlüsse und macht damit Gewinne. Andererseits setzt es diese Gewinne ein, um neue Geschäftsmodelle und neue Technologien zu entwickeln.

Interaktiv: Klingt überzeugend …

Bauernhansl: Um ein anderes Beispiel zu nennen: WhatsApp. Das Unternehmen wurde für 19 Milliarden Dollar von Facebook gekauft und hat bis zu diesem Zeitpunkt keine Gewinne eingefahren, keine signifikanten Umsätze erwirtschaftet. Die Antwort nach dem Warum ist ganz einfach: Weil es hier 450 Millionen Kunden gab. Mittlerweile sind es über 600 Millionen. Das macht den Wert dieses Unternehmens aus. Die Frage, die sich daraus für die deutsche Industrie ableitet, lautet: Welchen Einfluss hat mein Vernetzungs- und Digitalisierungsgrad auf die Bewertung meines Unternehmens?

Interaktiv: Klingt beängstigend …

Bauernhansl: Jeder wird das anbieten, was er gut kann. Technologien sind nun mal weltweit verfügbar. Die Unternehmen, die die smartesten Geschäftsmodelle haben, werden erfolgreich sein. Wir können sicher von den Amerikanern viel lernen.

»Google gibt für FuE mehr aus, als der deutsche Maschinenbau.«

In Summe geht es darum, sich anzugleichen und über Kooperationen Geschäftsmodelle zu entwickeln und abzusichern.

Interaktiv: Da gilt es noch viel Überzeugungsarbeit in Baden-Württemberg zu leisten. Somit passt die letzte Frage. Was haben Sie sich in Ihrem Wirken für die Allianz Industrie 4.0 BW vorgenommen?

Bauernhansl: Erstens: Bei allem den Kundennutzen in den Vordergrund zu stellen. Zweitens: Nicht die digitale Veredelung bisheriger Geschäftsmodelle in den Fokus zu rücken, sondern Mut zu machen, neu zu denken und disruptiv zu handeln. Und drittens: Gemeinsam agieren. Das heißt, gemeinsam Plattformen betreiben, gemeinsam Technologien entwickeln und gemeinsam Erfahrungen sammeln. Die Allianz schafft die Basis und den Nährboden für Austausch und ist erste Anlaufstelle für Fragen rund um die Fortentwicklung unserer Wertschöpfung. ■

Die Grundaussagen der Vereinbarung Allianz Industrie 4.0 BW

- Wir werden Baden-Württemberg als Leitanbieter für Industrie 4.0 etablieren.
- Wir werden den kleinen und mittleren Unternehmen Orientierung für eigene Wege zur Industrie 4.0 geben.
- Wir werden die Vernetzung der beteiligten Branchen und Technologiefelder stärken.
- Wir werden die Beschäftigten und die nachwachsende Generation auf ein sich veränderndes Aufgabenspektrum vorbereiten.
- Wir werden Innovationsprozesse verstärken.
- Wir werden uns um den Schutz des Know-hows und die Sicherheit und Vertraulichkeit von Daten kümmern.
- Wir werden die Sichtbarkeit des Landes als Zentrum für Industrie-4.0-Angebote erhöhen.

Quelle: www.baden-wuerttemberg.de