

Symbolisches Foto von der Hannover Messe 2012. Quelle: Deutsche Messe AG

»Mit Innovationsmanagement neue Märkte prägen«

Visionäre Innovationslösungen, intelligente Vertriebskonzepte und die Bereitschaft, den anstehenden technischen Paradigmenwechsel aktiv voranzutreiben, ermöglichen es der Automatisierungsbranche, die sich abzeichnenden Krisenphänomene zu meistern und vorhandene Marktpositionen auszubauen. Im mpa-Interview antwortet der Visionär und Experte Dipl.-Ing. Wolfgang Blome, Unternehmensberater und Gründer von Blome+Partner, auf dahingehende Fragen von mpa-Chefredakteur Wolfgang Klinker.

Herr Blome, die wirtschaftliche Entwicklung der Investitionsgüterindustrie scheint erneut ins Stocken geraten zu sein: Zumindest deutet die Beobachtung namhafter Unternehmen darauf hin. Warum schwächelt der Aufschwung bei einer beispiellos global ausgerichteten Industrie? Kommt die Finanzkrise als Geleit der Euro-Schwäche zurück?

Blome: Die Konsumbereitschaft der Endkunden ist in einem stabilen Umfeld deutlich größer, als in einem von vielen Unsicherheiten geprägten Umfeld, das ist eine Binsenweisheit. Gleiches gilt auch für Großinvestoren oder öffentliche Auftraggeber, die in Produktionsanlagen oder in Infrastruktur investieren. Die Elektroindustrie und die Automatisierungsbranche sind si-

cherlich nicht abgekoppelt von den weltweiten fiskalpolitischen Entwicklungen. Und ja, die Schuldenkrise in Europa wirkt sich spürbar dämpfend aus. Der Aufschwung gerät aber auch deshalb ins Stocken, weil vielerorts zu sehr darauf vertraut wurde, dass sich die zweistelligen Wachstumsraten der letzten Jahre schon irgendwie fortsetzen werden. Das ging oft zu Lasten der nachhaltigen Sicherung von neuen Wachstumschancen im Markt. Fakt ist: Viele Unternehmen sind nach zwei Boom-Jahren wieder in der Wirklichkeit angekommen. Und das ist jetzt eben mit Anpassungsschmerzen verbunden. Nicht wenige Unternehmen müssen sich nun unbequemen Wahrheiten stellen. Insbesondere dann,

wenn sie erkennen, dass sie nicht mit Zukunftsthemen Geld verdienen, sondern nur im traditionellen Geschäft.

Sie sehen also auch Versäumnisse auf Seiten der Unternehmen selbst?

Blome: Nach meiner Feststellung waren die Führungsmannschaften in den Unternehmen zuletzt voll damit beschäftigt, die Achterbahnfahrt zwischen Rezession und konjunkturellem Höhenflug zu meistern. In vielen Fällen ist das auch gut gelungen. Dennoch müssen sich die Verantwortlichen spätestens jetzt mit der Frage beschäftigen, ob das starke Wachstum der vergangenen zwei Jahre auf eigener Leistung oder schlicht auf der allgemeinen

Marktentwicklung basiert. Entsprechend müssen sie handeln.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Die Investitionsgüterindustrie – speziell die Automatisierung, die Elektrotechnik und der Maschinenbau – steht vor einem grundlegenden technologischen Paradigmenwechsel. Begriffe wie »Cyber-Physical-Systems«, »Industrie 4.0« oder früher auch »holonic networks« beschreiben die Richtung. Immer mehr wissenschaftliche Projekte beschäftigen sich mit dem Thema der Eigenintelligenz von Werkstücken. Das kommt nicht von ungefähr. Das rasante Wachstum der letzten zwei Jahre hat jedoch den Blick auf diese technologische Entwicklung verstellt. In Folge dessen wurden in einigen Unternehmen zum Teil auch gute Marktstrategien nicht nachhaltig umgesetzt.

Welche Unternehmen werden den Abschwung Ihrer Meinung nach am besten verkraften?

Blome: Um es klar auf den Punkt zu bringen: Die Stunde der Differenzierung, in der sich zeigt, wie zukunftsfähig die einzelnen Wettbewerber sind, ist gekommen. Ich begleite die Automatisierungsbranche nunmehr seit mehreren Jahrzehnten, und selten war die Branche in einer derart spannenden Phase. Ich bin ehrlich gespannt auf die Entwicklungen der nächsten Jahre.

Die neuen technologischen Möglichkeiten und die eingeleitete Energiewende bieten enormes Potenzial für neues Wachstum. Konkret zur Frage: Die Unternehmen, die in der Lage sind, neue Märkte über intelligente Vertriebskonzepte zu entwickeln und den technischen Paradigmenwechsel aktiv voranzutreiben, werden sich durchsetzen – und zwar auch bei schwierigen Rahmenbedingungen. Ich glaube auch, dass es Überraschungen geben wird und Unternehmen, von denen man es gar nicht unbedingt erwartet, »weiße Flecken« auf der Technologie-Landkarte für sich besetzen werden.

Sie haben ausgeführt, dass viele Unternehmen aufgrund eines starken Wett-

bewerbs und verschärfter Marktbedingungen in ihren klassischen Geschäftsfeldern neue Wachstumsstrategien erarbeitet haben. Trotz oft guter und richtig festgelegter Ziele scheinen die Erfolge ausbleiben. Wie lässt sich dieser Umstand erklären, worauf würden Sie das Ausbleiben mittel- und langfristiger Erfolge zurückführen?

Blome: Gerade die deutschen Unternehmen in der Automatisierung haben sich in den zurückliegenden Jahren umsatzmäßig von lokalen Anbietern zu international aufgestellten »Hidden Champions« entwickelt. Dies findet in beeindruckenden Umsatzzuwachsen bis hin zu mehreren Milliarden Euro Umsatz Ausdruck. Der Erfolg hat aber in der Regel auf den bekannten Produkten und Lösungen aufgebaut. Visionäre Innovationslösungen mit eventuell längerfristiger Rekapitalisierung standen dabei weniger im Fokus. Die Auswirkungen spüren die Unternehmen inzwischen. Der Abstand zu Nachahmern wird vielerorts immer geringer. Außerdem stellen viele Komponentenhersteller derzeit fest, dass es gar nicht so einfach ist, sich zu einem Lösungsanbieter weiterzuentwickeln. Denn wer diesen Weg in seiner Strategie vorgegeben hat, muss auch die entsprechenden Fähigkeiten für den Markterfolg bereitstellen. Und diese Fähigkeiten müssen sich immer am Marktchampion messen lassen.

Welche Faktoren sind für die Umstände ursächlich?

Blome: Im Detail lassen sich in der Praxis drei Hauptgründe für ausbleibenden Erfolg von Wachstumsstrategien benennen: Zum einen fehlt oftmals ein langfristig angelegtes, die Strategie unterfütterndes Innovationsmanagement mit dem klaren Ziel, neue Märkte zu prägen. Ein zweiter Grund ist, dass nicht alle Möglichkeiten, die mit dem Wandel vom Komponenten- zum System- und Lösungsanbieter verbunden sind, konsequent genutzt und mit der notwendigen Ausdauer umgesetzt werden. Darüber hinaus liegen in nicht wenigen Unternehmen Potenziale im aktuellen Vertriebsprozess brach, die

zeitnah in Umsatzwachstum überführt werden könnten.

In einer Ihrer Thesen führen Sie an, dass die Entwicklung vom Produkt- hin zum Lösungsgeschäft ein industrieller Megatrend ist. Verlagert sich zurzeit das Geschehen in Richtung Sackgasse?

Blome: Zunächst eines vorab: Die Weiterentwicklung zum Lösungsanbieter ist ein wichtiger Branchentrend, aber bei weitem kein Patentrezept für neues Wachstum. Die Entwicklung vom Produkthanbieter zum Lösungsanbieter kann Sinn machen, muss es aber nicht zwangsläufig. Für Produktunternehmen existieren auch die Chancen jenseits des Lösungsgeschäfts.

Grundsätzlich sollte das Thema Lösungsgeschäft nie isoliert betrachtet werden. Darin liegt ein Kardinalfehler vieler strategischer Ansätze. Allein die technische Lösung aus systemischen Produkten mit einer Engineering-Plattform, die den Kunden etwa in die Lage versetzt, eine Kunststoffspritzgießmaschine zu automatisieren, ist für dauerhaften Erfolg im Lösungsgeschäft zu wenig. Es fehlen Dienstleistungsthemen und die Integration der Automatisierungstechnologie in die zweite Dimension der informellen Automatisierung.

Für einen Produktspezialisten, der seine Produkte aus dem Katalog mit klar definierten Bestellnummern vertreibt, bedeutet der Aufbau eines Lösungsgeschäftes einen völlig anderen Betriebsablauf. Die gewohnten Key-Performance-Indikatoren des Produktgeschäfts lassen sich nicht auf das Lösungsgeschäft übertragen. Das Unternehmen muss neue, auf die Strukturen des Lösungsvertriebs abgestimmte Unternehmensprozesse und Kontrollstrukturen einführen. Dies führt nicht selten zu kulturellen Spannungen im Unternehmen, weil erprobte Mechanismen nicht weitergenutzt werden können bzw. für neue Themen neue Mitarbeiter mit neuen Fähigkeiten gebraucht werden. Diese Prozesse kosten tatsächlich sehr viel Geld, zudem müssen sieben bis zehn Jahre für die Umsetzung einkalkuliert werden.

Darüber hinaus ist die Komplexität des Lösungsgeschäfts in den letzten Jahren exponentiell gestiegen, was viele Kunden bereits bemängeln. Erhoffte Einsparungen, gerade durch die Engineering-Plattformen, sind auch nicht immer realisiert worden.

Herr Blome, Ihrer Einschätzung zufolge ist die Architektur der Geschäftsprozesse ein zentraler Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Ferner bezeichnen Sie ein Produkt oder eine Dienstleistung, die einem Kunden zur Verfügung gestellt wird, als einen Wertstrom, der wiederum durch die Variabilität, Qualität, Geschwindigkeit und Wirtschaftlichkeit gekennzeichnet ist. Warum soll dann in den Unternehmen gespart werden, wenn solche Faktoren doch mitentscheidend für den Unternehmenserfolg sind? Leidet der Wertstrom durch die Einschränkung der Erfolgsfaktoren?

Blome: In diesen Punkten geht es nicht um Einschränkung, sondern um Flexibilität und Effizienz. Die Effizienz der Material- und Informationsflüsse eines Unternehmens ist untrennbar mit der Praxis des gelebten Prozess- und Projektmanagements verbunden. Es geht also darum, die Kundenorientierung zu erhöhen und messbare Entlastungen von unnötiger Komplexität zu erreichen. Lassen Sie mich das am Beispiel eines Produktunternehmens, das in das komplexe Lösungsgeschäft einsteigen möchte, erläutern. Wenn dieser Prozess im Unternehmen implementiert wird,

Zur Person



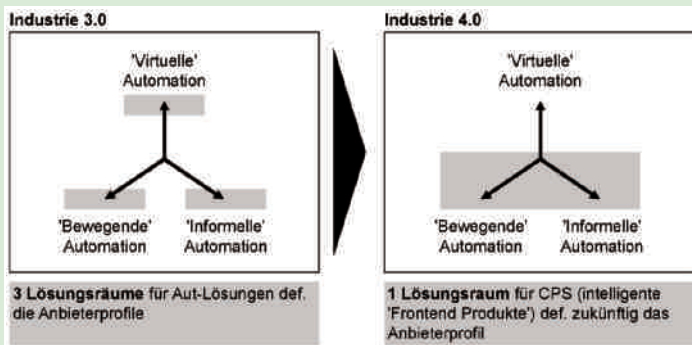
Wolfgang Blome zählt zu den weltweit führenden Experten im Automatisierungssektor sowie bei der intelligenten Energieverteilung. Blome hat die Einführung der industriellen Kommunikationsstandards maßgeblich geprägt und damit eine neue Epoche der industriellen Automation eingeleitet. Nach 20 Jahren Führungserfahrung als Geschäftsführer und Vorstand in bedeutenden Industrieunternehmen hat er im Jahr 2001 sein eigenes Unternehmen gegründet. Basierend auf nachgewiesenen Erfolgen in der innovativen Produktentwicklung und im dazugehörigen Produktvertrieb unterstützt er seitdem geschäftsführende Gesellschafter, Vorstände und Geschäftsführer.

rüttelt das doch an der Architektur der geltenden Geschäftsprozesse. Bekanntes muss überdacht werden, Neues muss bewertet und implementiert werden. Genau hier liegen Erfolg oder Misserfolg sehr nah beieinander. Wenn in diesem Prozess die neuen Architekturen der Geschäftsprozesse mit gewohnten Methoden und Mitteln definiert und umgesetzt werden sollen, ist dies nahe-

zu zum Scheitern verurteilt. Die Schrauben und Tools sind einfach nicht die richtigen. Die Herausforderung liegt darin, den Wertstrom rund um ein Produkt oder eine Dienstleistung im Spannungsfeld zwischen alten und neuen Marktanforderungen innerhalb der Organisationsstrukturen zu optimieren. Ohne Erfahrung und aktives Change Management geht das nicht.

Mit Blick auf die Globalisierung und daraus resultierenden Markt- und Wettbewerbsbedingungen war man sich hierzulande einig, dass die Wettbewerbsposition der deutschen Automatisierungsindustrie nur durch erhöhte Innovationsanstrengungen gehalten werden kann. Andererseits zeigte sich, dass der Spagat von Innovationsprozess und Komplexität erkennbare Grenzen hat. Die Folge ist, dass zunehmend mehr Unternehmen Innovationsprozesse und damit Teile der Wertschöpfung verlagern. Bedeutet dieser Trend, dass ein schleichendes Ende des Industriestandorts Deutschland absehbar wird? Welche Chancen hat der Standort nach Ihrer Einschätzung, was muss dringend verändert werden?

Blome: Ich teile die Ansicht, dass die Herausforderungen des globalen Wettbewerbs aus Deutschland heraus nur durch kontinuierliche und signifikant erhöhte Innovationsanstrengungen erfolgreich zu bewältigen sind, ohne Einschränkung. Die teilweise beobachtbare Kürzung der Ausgaben für F&E halte ich daher für gefährlich. Die Unterneh-



Der Paradigmenwechsel verändert die Anbieterstruktur.

Quelle: Blome+Partner

men sollten nicht am falschen Ende sparen und ihre Zukunftsfähigkeit gefährden. Das sehen zum Glück sehr viele Unternehmer so. Selbstverständlich gehört zu einem effizienten Innovationsprozess auch, sich von jenen Teilen der Wertschöpfung zu trennen, die vielleicht nur noch in bestimmten Märkten verlangt werden oder die im Grunde von Jedermann kopiert bzw. nachentwickelt werden können. Das Ende für die deutsche Automatisierungs- und Elektrotechnik würde aber nur dann kommen, wenn der Industriestandort Deutschland seine Fähigkeit, nämlich Güter automatisiert zu produzieren, aufgeben würde. Diese Gefahr sehe ich derzeit nicht.

Eine der wesentlichen Voraussetzungen für den Erfolg der deutschen Automatisierungsindustrie liegt darin, dass sie aus dem Wissensbaukasten für verschiedene Märkte schnell die passenden Produkte und Angebote zusammenstellen und überzeugende, marktspezifische Lösungen anbieten kann. Das ist nach wie vor ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Ohne die bestehenden Probleme zu ignorieren: In Summe ist mir um den Industriestandort Deutschland nicht bange, im Gegenteil. Viele Unternehmen arbeiten derzeit an äußerst spannenden Themen, die richtungsweisend sein können und das Potenzial haben, neue Märkte zu prägen. Diese Unternehmen müssen jetzt unter Beweis stellen, dass sie auch in der Lage sind, ihre Themen erfolgreich zu vermarkten.

Gestatten Sie uns abschließend einen Blick in die Werkstatt: Was raten Sie Ihren Kunden für die Zukunft?

Blome: Ich bitte um Verständnis, dass ich an dieser Stelle nicht so sehr ins Detail gehen kann. Aber eines ist mir wichtig, unabhängig davon, in welchem Unternehmen ich mich bewege: Ich möchte Mut machen, neue Dinge voranzutreiben. Selten waren die Automatisierung und die Elektroindustrie so spannend und facettenreich wie heute. Viele Unternehmen sind derzeit dabei, ihre Rolle und das dazugehörige Geschäftsmodell im globalen Markt neu zu definieren oder profitable Nischen für den Vertrieb zu suchen.

Einige tun dies aktiv und agieren als Treiber – andere sind in den letzten Jahren mehr und mehr zu Getriebenen geworden. Mit der Energiewende liegt eine Sonderkonjunktur vor uns, die Deutschland als globaler Leitmarkt trotz einer gewissen Richtungslosigkeit in der Umsetzung derzeit für sich nutzen kann. Produkte werden intelligent und es ist zuletzt viel Geld in Software investiert worden. Die Perspektiven für die Unternehmen sind also nicht schlecht. Zudem lassen sich viele gute Ideen für neues Wachstum ohne übermäßige Anschubinvestitionen rechnen.

Sie hatten Industrie 4.0 bereits erwähnt. Wenn dabei die Werkstücke intelligent werden, stellt das doch traditionelle Prozessketten sowohl für den Lieferanten als auch für den Anwender von Automatisierung auf den Kopf. Sind die Unternehmen schon darauf vorbereitet?

Blome: Die Antwort mag unbequem sein, aber ich meine, dass tatsächlich nur die wenigsten auf diesen Paradigmenwechsel vorbereitet sind. Lassen Sie

mich dies anhand von drei räumlichen Dimensionen, also einer X-, Y- und Z-Achse, erläutern. Die X-Achse steht für das Erschließen neuer internationaler Märkte, die Y-Achse für die Ausbreitung in neuen Branchen, z. B. Windenergie, Energieeffizienz, landwirtschaftliche Systeme, usw. Die Z-Achse steht für die Zukunftsfähigkeit beim Übergang der Industrie 3.0 auf 4.0. Dadurch, dass das Rationalisierungspotenzial in der Fertigungstechnik durch die klassische Automatisierung weitestgehend ausgereizt ist und die meisten Automatisierer die X- und die Y-Achse als Wachstumsfeld definiert haben, investieren alle in die gleichen Felder. Infolge dessen nehmen sowohl der Wettbewerbs- als auch der Kostendruck stetig zu. Die Z-Achse wird hingegen noch vernachlässigt. Dort ist kaum einer der traditionellen Automatisierer unterwegs. Dabei liegen große Potenziale in der logistischen Automatisierung: Wem es gelingt, den Fertigungs- und den logistischen Prozess in CPS-Modulen zu synchronisieren, der wird für eine Revolution in der Branche sorgen, die mit der Erfolgsgeschichte von Apple in den letzten Jahren zu vergleichen ist.

Das klingt nach einem Plädoyer für eine neue Aufbruchsstimmung?

Blome: Genau! Grundvoraussetzung, um mit innovativen Produkten am Markt erfolgreich zu sein, sind jetzt vor allem Entscheidungskraft, Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen. Meine Hoffnung ist, dass die Finanzkrise zumindest an einer Stelle etwas Positives hervorgebracht hat, nämlich die Abkehr vom Kurzfristdenken. Langer Atem und der Mut, aus bestehenden Korridoren auszubrechen, gehören nun einmal dazu, wenn man etwas aufbauen will. Die Bereitschaft dazu ist in vielen Unternehmen wieder gewachsen. Ich hoffe, es werden noch mehr.

Herr Blome, vielen Dank für das Gespräch.

KONTAKT

Blome+Partner
www.blomepartner.de