

# Die eigentliche Revolution betrifft die Marktstrukturen

Frank Riemensperger

Interviewed von **Ansgar Baums**

*Herr Riemensperger – Sie haben gerade auf der CeBIT den Abschlussbericht zu »Smart Service-Welt« vorgestellt. Konzeptionell ist das »Smart Service Welt« als Ergänzung zum »Industrie 4.0«-Projekt angelegt. Wo liegt der Unterschied?*

Das Industrie 4.0-Projekt hat sich auf die »Smart Factory« konzentriert – also auf die Frage, was innerhalb der Fabrik passiert: Wie vernetze ich Maschinen? Welche Schnittstellen brauche ich? Wie sieht der Workflow aus? In »Smart Service Welt« betrachten wir die Chancen wenn die Smart Products die Fabrik verlassen haben, was außerhalb des Unternehmens – in den Marktstrukturen – passieren wird: die Plattformisierung.

*Damit ergibt sich ein ganz anderes Verständnis der digitalen Transformation. Die Digitalisierung im Unternehmen ist ja im Prinzip nichts Neues und eher inkrementell, die Plattformisierung bedeutet hingegen möglicherweise eine Revolution der Marktstrukturen.*

Genau. Die Digitalisierung in der Smart Factory ist nicht unbedingt strukturverändernd. In der Smart Service Welt hingegen geht es um neue Marktstrukturen, die Wertschöpfungsketten aufbrechen und etablierte Geschäftsmodelle in Frage stellen. Dabei klingt das immer sehr abstrakt. Konkret heißt das: In Zukunft werden sich Gewinnmargen dramatisch verlagern – und zwar weg vom Produkt, hin zur Dienstleistung, die auf den dann digital vernetzten Produkten aufbauen.

*Ist diese Botschaft bei den Unternehmen angekommen?*

Grundsätzlich habe ich das Gefühl, dass die Plattformisierung mittlerweile als strategisches Thema in den Unternehmen anerkannt ist. Was oft noch fehlt, ist ein Bewusstsein für die Dringlichkeit. Hier komme ich wieder zum Faktor Geschwindigkeit: Die Digitalisierung der Fabrikhallen ist ein inkrementeller Prozess, die Plattformisierung hingegen ein Wettrennen!

*Heißt das: Bei smarten Produkten und der Smart Factory ist Deutschland top, bei Plattformen international hinterher?*

Wir haben intelligente Produkte der deutschen Leitindustrien untersucht – die sind international Weltspitze. Bei zwei Themen muss die deutsche Wirtschaft Gas geben: Die Ankoppelung dieser Produkte an die Plattformen sowie das Angebot von Dienstleistungen auf Grundlage dieser Datendrehkreise. Hierfür sind Fähigkeiten wie Datenaggregation und die Analytik ganz entscheidend. Die Frage, wer die vorhandenen Daten am besten in wertschöpfungsrelevante Services umwandeln kann, ist vom Aufbau einer Plattform ja noch mal zu unterscheiden.

*Plattformen bauen ist ein hochkomplexes, teures Unterfangen mit ungewissem Ausgang. Viele Plattformen scheitern. Wie soll ein KMU mit so einer Herausforderung umgehen? Das ist ja gerade für die deutsche, mittelständisch geprägte Wirtschaft eine zentrale Frage.*

Plattformen bauen ist in der Tat technologisch sehr komplex und sehr teuer. Wenn ich heute in Plattform-Technologien und Analytik investiere, kann ich ja frühestens in zwei, drei Jahren mit nennenswertem Revenue rechnen. Es sollte aber nun auch nicht der Eindruck entstehen, dass eine riesige Barriere zwischen existierenden Märkten und Produkten und den Plattformen existiert. Als Mittelständler kann ich mich sehr pragmatisch an die Plattform-Frage nähern, in dem ich erstens die Digitalisierung meines Produktportfolios beschleunige, zweitens die Datenanalyse ins Zentrum der Überlegungen stelle und drittens die Plattformen von Dritten nutze. Wir müssen einfach möglichst viele Erfahrungen mit »Smart Services« sammeln. Dann ist mir auch beim Plattformisierungswettbewerb nicht bange.

Es gibt übrigens auch kleine Mittelständler wie Device Insights, die sich als Plattform-Dienstleister positionieren. Das ist ein hochinteressantes Geschäftsmodell.

*Das »Consumer Internet« ist älter als das »Industrial Internet«. Kann man sagen, dass die Plattformisierung der b2b-Märkte dem Beispiel der Consumer-Märkte folgt?*

Tatsächlich sind die Consumer-Märkte Trendsetter bei der digitalen Transformation. Sie haben sich früher plattformisiert. Diese Entwicklung wird nun in den b2b-Märkten nachvollzogen. Die Produktentwicklungszyklen in vielen b2b-Märkten sind wesentlich länger – das ist ein Grund für den Zeitverzug.

Es wird aber auch gewichtige Unterschiede geben. In Consumer-Märkten haben wir starke Konzentrationsentwicklungen. Typisch ist ein »Oligopol« an Plattformen – also drei bis fünf Plattformen in den jeweiligen Märkten. Man denke an iOS, Android und Windows im Mobile-Phone-Markt. Im Kontrast dazu wird es in den b2b-Märkten wesentlich mehr Plattformen geben, die sich zum Teil überlappen. Deswegen teile ich auch die in der politischen Debatte oft geäußerte Angst vor »Plattform-Monopolen« im b2b-Bereich nicht.

*Die Gretchenfrage zu Industrie 4.0 lautet: Was kann die Politik tun?*

Zunächst einmal müssen wir uns vergegenwärtigen, dass wir uns am Beginn einer Entwicklung befinden. Plattformmärkte entwickeln sich gerade erst. Alleine daraus kann man ein paar wichtige Grundsätze für politisches Handeln ableiten.

- Erstens: Regulierung wird die Umwandlung der Marktstrukturen nicht aufhalten. Wir haben es hier mit einem globalen, tiefgreifendem digital getriebenen Wandlungsprozess zu tun, der die Wirkung nationalstaatlichen Handelns weit überwölbt.
- Zweitens: In einer Frühphase fehlen uns viele Informationen über die zukünftigen Ausprägungen von Plattformen. Eine Prognose ist einfach extrem schwer – das sollte uns hinsichtlich einer vorschnellen Regulierung zur Vorsicht mahnen.
- Drittens: Das oftmals zitierte Instrument der Setzung von Normen und Standards ist zwar wichtig, aber zu einer späteren Phase! Standardisierung ist kein innovations-, sondern ein effizienzgetriebener Prozess. Wenn ich nicht weiß, worauf die Plattformstruktur hinausläuft, kann ich auch nicht standardisieren.

Deswegen lautet mein Credo: Die beste Industriepolitik ist, das Plattform-Wettrennen mitzumachen und Unternehmen dazu ermutigen, diesen Wettkampf anzunehmen. Dazu brauchen wir auch einen einheitlichen digitalen Markt in Europa.

*Zurzeit ist das Schlagwort »Technologische Souveränität« populär. Was verstehen Sie darunter?*

Wir müssen hier aus der Sicht unserer Leitindustrien denken: Wie werden möglichst schnell viele Smart Products an das Internet angebunden, wie werden die Betriebsdaten eingesammelt und mittels Analytik in Value Added »Smart Services« veredelt. Technologische Souveränität bedeutet für mich, dass wir unsere hiesigen Unternehmen befähigen, dieses Wettrennen zu gewinnen. Plattformen sind dazu Mittel zum Zweck.

Nicht alle Bauteile dieser Plattformen werden aus Deutschland kommen. Für ausgewählte Themenfelder im Bereich kritischer Technologien können Politik und Wirtschaft durch gemeinsames Handeln durchaus lokale Lösungen schaffen. Zum Beispiel wird das gerade in dem Bereich Verschlüsselung diskutiert. »IT-Autarkie« ist auf breiter Basis keine Option. Das ist auch nicht entscheidend. Vielmehr geht es auch um die Frage: Wer hat Zugriff auf die Daten und kann diese verwerten. Es wäre toll, wenn die besten Algorithmen aus Deutschland kommen – das ist für die Wertschöpfung entscheidend.