



## Interview mit Wolfgang Blome: Der schwere Weg zu neuem Wachstum

Nicht wenige deutsche Unternehmen in der Automatisierung haben in den letzten zwei Jahren ihren Umsatz im zweistelligen Prozentbereich gesteigert. Nach zwei Boom-Jahren sind die meisten Unternehmen jedoch inzwischen wieder in der Wirklichkeit angekommen und stellen – oft zu ihrer eigenen Überraschung – wenn überhaupt, nur noch ein geringes Wachstum in Aussicht.

Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass der Erfolg der letzten Jahre in der Regel auf bekannten Produkten und weniger auf visionären Innovationen basierte. Zwar setzen viele Unternehmen der Automatisierungsbranche strategisch auf Lösungen statt auf Produkte – den Weg zum echten Lösungsanbieter haben jedoch nur die wenigsten erfolgreich absolviert. So lautet das er-

nüchternde Fazit des Automatisierungsexperten und Unternehmensberaters Wolfgang Blome. Warum das so ist, und welche Schlüsse Automatisierungsanbieter daraus ziehen sollten, darüber sprachen wir mit ihm im Rahmen unserer Reihe 'Führung und Management', die sich speziell an Entscheidungsträger aus dem Bereich der Automatisierungsunternehmen wendet. Ein zweiter Schwerpunkt des Ge-

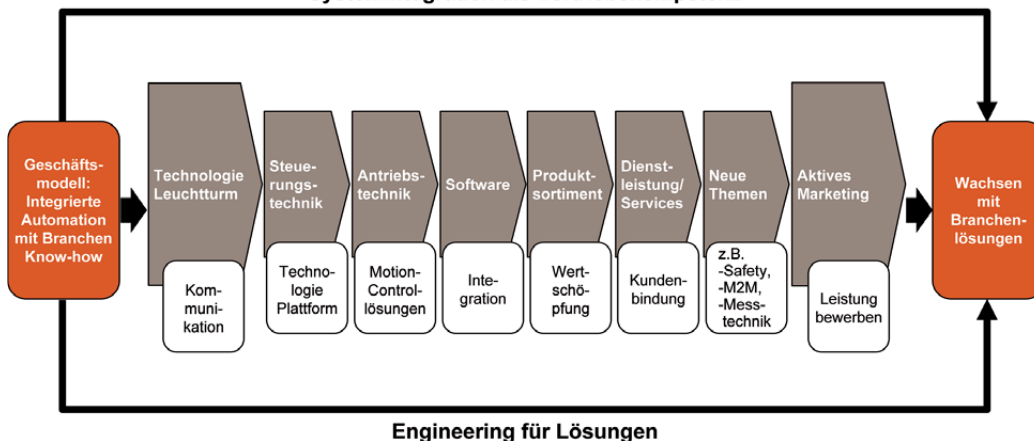
sprächs lag auf dem Ausblick für 'Industrie 4.0' und sich daraus ergebenden Wachstumschancen.

### Lösungen sind eine eigene Disziplin!

Das Thema Integration prägt die Automatisierungstechnik seit vielen Jahren. Funktionen werden in der Steuerung zusammengefasst und Software spielt eine immer wichtigere Rolle. Viele Automatisierungsanbieter haben sich im Zuge dessen zum Ziel gesetzt, ein Portfolio anzubieten, das Komponenten, Bussysteme, Software und Lösungen umfasst. Auf diesem Weg sind allerdings viele Unternehmen ins Straucheln geraten und nicht über die Ebene von Systemen hinausgekommen. „Systeme sind aber eben keine Lösungen, da sie den Prozess des Kunden nicht im geforderten Maße berücksichtigen. Viele Anbieter haben unterschätzt, dass Lösungen eine eigene Disziplin mit eigener Kompetenz sind und als solche auch anders vermarktet werden müssen“, sagt Wolfgang Blome, Gründer

Bild 2: Erfolgreiche Anbieter von Automatisierungslösungen haben ein besonderes Profil: Systemintegrator mit Produkt-Know-how.  
Bild: Blome+Partner

### Systemintegration als Vertriebskompetenz



des Beratungsunternehmens Blome+Partner (siehe Kasten) und ausgewiesener Automatisierungsexperte. Mit dem Wissen und der Erfahrung aus vielen Jahren praktischer Unternehmensführung bei Automatisierungsanbietern wie Phoenix Contact, Moeller (heute Eaton) oder Systeme Lauer berät Blome mit seinem Team heute Unternehmen aus dem Kernbereich der Automatisierung. Doch warum streben so viele Unternehmen überhaupt die Weiterentwicklung zum Lösungsanbieter an?

### Lösungsanbieter sind im Vorteil und wachsen überproportional

„Unsere Analysen belegen eindeutig, dass die Lösungsanbieter verglichen mit klassischen Komponenten Anbietern überproportional wachsen. Dabei verstehen sich manche Komponentenanbieter als System- und Lösungsanbieter, sie sind es faktisch aber nicht“, erläutert Blome. Die Gründe für den Erfolg der Lösungsanbieter sind vielschichtig: Der Maschinenbau etwa hat in den zurückliegenden Jahren seine Kosten drastisch reduziert. Schaltschränke sind kleiner geworden und immer mehr Funktionen und Aufgaben werden passgenau von einzelnen intelligenten Komponenten übernommen. Blome verweist an dieser Stelle beispielhaft auf den Industrie-PC, der alle wichtigen Funktionen vereint. Viele Komponenten seien dadurch einfach weggefallen. Zudem ist der Verdrahtungsaufwand durch Feldbusssysteme und industrielle Ethernetssysteme gesunken. Die Standardisierung hat gleichzeitig dazu geführt, dass nicht-systemrelevante Komponenten immer ähnlicher geworden sind. Infolgedessen sinkt die Bedeutung der einzelnen Komponente kontinuierlich. Zudem ist die Integrationsarbeit im Maschinenbau zunehmend zum Automatisierungsanbieter verlagert worden. Damit rückt die Lösung für den Maschinenbauer ins Zentrum der Angebotsleistung eines Automatisierungsspezialisten, während die einzelne Komponente mehr und mehr zum austauschbaren Massenprodukt geworden ist. „Die Unternehmen, die heute erfolgreich Automatisierungslösungen anbieten, profitieren doppelt“, stellt Blome weiter fest. Während sie einerseits mehr Umsatz mit ihren Produkten im Projekt erwirtschaften, seien sie gleichzeitig deutlich schwerer austauschbar: „Die Produkte

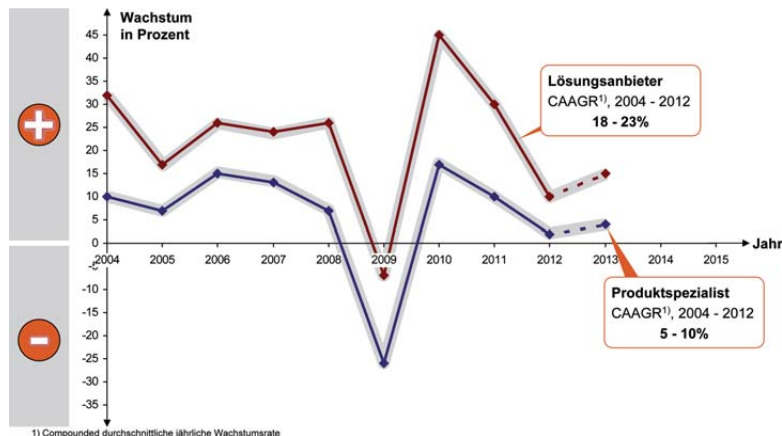


Bild 3: Lösungsanbieter in der Automatisierung wachsen in einer eigenen Liga. Bild: Blome+Partner

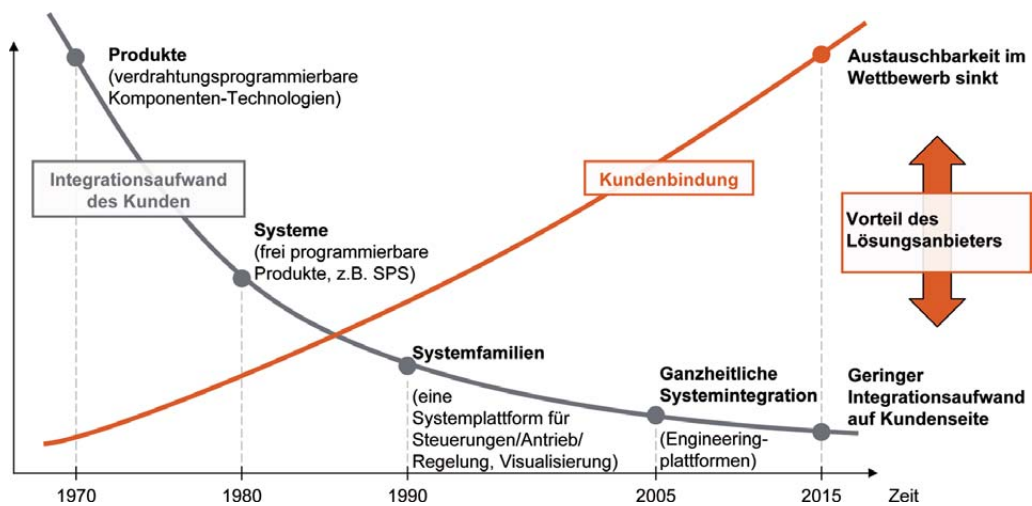
sind tief in die Engineering-Software integriert. Das führt dazu, dass der Anwender nur die Produkte seines Lösungsanbieters einsetzen kann.“

### Faktoren für ein erfolgreiches Lösungsgeschäft

Was die Entwicklung zum Lösungsanbieter angeht, hat sich in den Marktanalysen von Blome+Partner eine interessante Gemeinsamkeit gezeigt: Die erfolgreichen Lösungsanbieter hatten zunächst ihre Stärke in bestimmten Branchen des Maschinenbaus. „Die Gewinne aus diesen Marktsegmenten haben die Entwicklung neuer Hardware- und Software-Produkte finanziert, die dann wiederum den Einstieg in neue Branchen ermöglicht haben. Damit hat sich einerseits der lösungsoptimierte Produktwarenkorb stetig vergrößert. Andererseits hat sich aus den Erfahrungen von branchenspezifischen Anforderungen an die Automatisierung eine innovative Engineering-Software entwickelt. Gleichzeitig haben

sich diese Unternehmen zu einem Systemintegrator weiterentwickelt und sind damit zu echten Partnern des Maschinenbaus aufgestiegen“, erklärt Blome. Und noch ein bemerkenswerter Punkt verbindet die Unternehmen, die ein erfolgreiches Lösungsgeschäft betreiben: Sie alle verfügen über ein technologisches Alleinstellungsmerkmal und bieten den Kunden immer einen Vorteil bei der Differenzierung. Was ist nun Unternehmen zu raten, die den Weg ins Lösungsgeschäft suchen? Blome weist zunächst darauf hin, dass die Weiterentwicklung zum Lösungsanbieter kein Patentrezept ist: „Die Entwicklung zum Lösungsanbieter kann Sinn machen, muss es aber nicht zwangsläufig. Für viele Produktunternehmen existieren hervorragende Chancen jenseits des Lösungsgeschäfts.“ Wer sich aber für den Eintritt ins Lösungsgeschäft entscheidet, muss bereit sein, 'neues Denken' im Unternehmen zuzulassen. So geht Blome davon aus, dass der Erfahrungshorizont und das unternehmerische Be-

Bild 4: Mit sinkendem Integrationsaufwand auf Kundenseite steigt die Kundenbindung. Bild: Blome+Partner



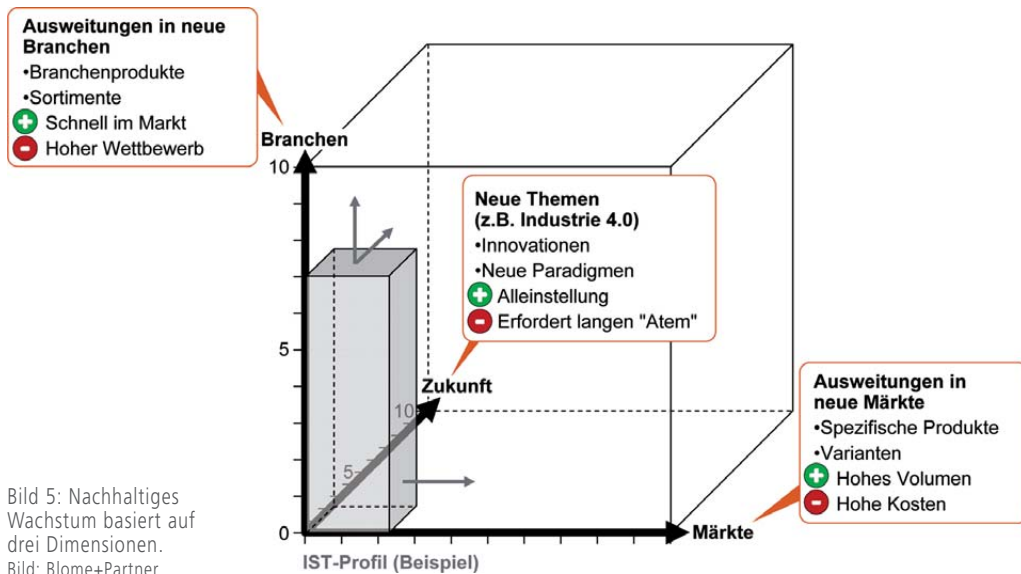


Bild 5: Nachhaltiges Wachstum basiert auf drei Dimensionen.  
Bild: Blome+Partner

wertungsmodell in produktgetriebenen Unternehmen signifikante Unterschiede zu den Herausforderungen als Lösungsanbieter aufweist. „In der Praxis gibt es signifikante Unterschiede in Geschäftsmodell, Finanzmodell, Kalkulationsmodell, im Vertrieb und auch in der Mitarbeiterführung. Daher muss die Unternehmensführung einen umfassenden Transformationsprozess vorantreiben, der beide Fähigkeiten, die eines Produkthanbieters und eines Systemintegrators, in einem Geschäftsmodell vereinigt. Schließlich verdient auch der Lösungsanbieter sein Geld mit Produkten.“ Die Kosten für einen derartigen Paradigmenwechsel, der bis zu zehn Jahre dauern könne, schätzt Blome – je nach Unternehmen – pro Jahr auf 10 bis 30 Millionen Euro. Im Zentrum der Aktivitäten stehe dabei die Entwicklung einer zentralen Engineering-Software, als 'Glue' zwischen allen systemrelevanten Komponenten, sowie die Weiterentwicklung zum Systemintegrator. Zudem werde in einem solchen Entwicklungsprozess auch das

Produktportfolio stetig ausgebaut. Als Benchmarks für ein erfolgreiches Lösungsgeschäft sieht Blome Firmen wie Beckhoff oder B&R. Europäische Unternehmen hätten sich grundsätzlich aufgrund ihrer Stärken in der Produktentwicklung, der Weiterentwicklung der Engineering-Plattformen und der Fähigkeit, beim Kunden als Systemintegrator aufzutreten, entscheidende Wettbewerbsvorteile erarbeitet. „Außerhalb Europas besetzen vor allem Systemintegratoren das Lösungsgeschäft. Sie können den Kunden aber niemals alles Notwendige für eine komplette Branchenlösung bieten.“

### Neues Wachstum durch Industrie 4.0

In den aktuellen Automatisierungsangeboten sieht Blome begrenztes Innovationspotenzial. In der Integration der Messtechnik als Erweiterung der heutigen Engineering-Plattformen bestehe aber noch Raum für echte Innovation: „Speziell um Aufgaben der Energieeff-

fizienz und Ressourcenminimierung optimal zu lösen, werden künftig die Funktionen Steuern, Motion und Messtechnik zu einer vollintegrierten Lösung zusammenwachsen.“ Jenseits des aktuellen Lösungsgeschäftes sieht Blome die Automatisierung und die angrenzenden Bereiche vor einem grundlegenden technologischen Paradigmenwechsel in Richtung 'Industrie 4.0'. Blome ist überzeugt, dass speziell der Eigenintelligenz von Werkstücken in Zukunft deutlich mehr Bedeutung zukommen wird. In der Praxis sei die Vorbereitung auf diesen Paradigmenwechsel zwar eingeleitet, klare Wachstumsstrategien seien bislang aber nicht definiert worden. „Obwohl große Umsatzpotenziale in der Integration von bewegender und logistischer Automatisierung liegen, fokussieren sich die meisten Automatisierer derzeit noch auf die Erschließung neuer internationaler Märkte und neuer Branchen. In der Folge investieren alle in die gleichen Felder und sowohl der Wettbewerbs- als auch der Kostendruck nehmen stetig zu. Der Übergang der Industrie 3.0 auf 4.0 wird mit Blick auf neues Wachstum insofern noch vernachlässigt. Wem es aber beispielsweise gelingt, den Fertigungs- und den logistischen Prozess in CPS-Modulen zu synchronisieren, der wird für eine Revolution in der Branche sorgen.“

### Gute Perspektiven für deutsche Unternehmen

Mit Blick auf die Perspektiven deutscher Unternehmen zeigt sich Blome grundsätzlich optimistisch, betont gleichzeitig aber die Notwendigkeit zum Wandel: „Viele deutsche Unternehmen in der Automatisierungstechnik sind aussichtsreich positioniert. Sie müssen sich jedoch darauf einstellen, dass sich die gewohnten Konjunkturzyklen auf zwei bis drei Jahre reduzieren. Damit verändern sich die gewohnten Planungshorizonte für Innovationen und Markterschließung. Der Markterfolg wird damit zukünftig vor allem durch intelligente Vertriebskonzepte bestimmt. Konkret sind die Unternehmen gefordert, kürzer werdende Zyklen auch in den Vertriebsprozessen abzubilden.“ Kräftiges Wachstum sei so auch in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld möglich. ■

[www.blomepartner.de](http://www.blomepartner.de)

### Zur Person

Wolfgang Blome zählt zu den weltweit führenden Experten im Automatisierungssektor sowie bei der intelligenten Energieverteilung. Er 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 2002 sein eigenes Unternehmen gegründet. Basierend auf nachgewiesenen Erfolgen in der innovativen Produktentwicklung und im dazugehörigen Produktvertrieb unterstützt Blome+Partner seine Kunden dabei, neue Marktsegmente mit Produkten und Lösungen zu prägen.

Weitere Informationen zum Unternehmen unter [www.blomepartner.de](http://www.blomepartner.de)