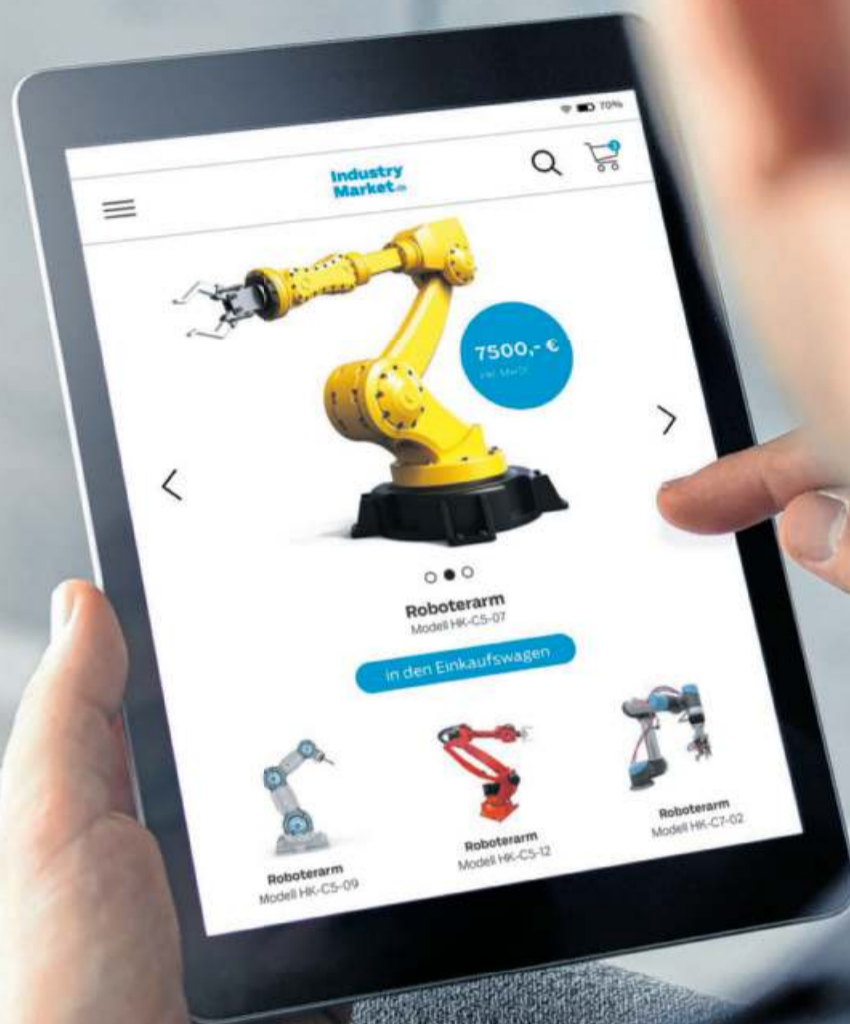


Roboter-Arme auf Online-Plattformen anschauen und auch direkt kaufen: So sehen Experten die Zukunft der Industrie.



MONTAGE: SWP; FOTOS: GEORGIEVIC E./GETTY IMAGES, ©ASHARKYU, ©PHONLAMA/PHOTO, ©THOMAS SOELLNER, ©ASHARKYU/SHUTTERSTOCK.COM

Nur noch ein verblichenes Quelle-Schild weist heute darauf hin, dass am Leopoldplatz im Berliner Wedding einst der Einzelhandel florierte. Eines von 6000 Ladengeschäften des legendären Versandkatalog-Konzerns präsidierte hier seine Waren an. Heute ist der Ort ein Sinnbild dafür, wie die Digitalisierung den Handel überrollt hat. Denn von den großen Versandhändlern der Vergangenheit hat kaum einer überlebt. Der Katalog-Gigant der Gegenwart heißt Amazon.

Inzwischen hat „HeyCar“ in dem Gebäude seine Zentrale. Zwischen jungen Mitarbeitern, farbigen Möbeln, einem Schachbrett im Pausenbereich und jeder Menge Start-up-Flair trifft man dort Markus Kröger. Wenn man so will, betreibt er ebenfalls eine Art Online-Katalog. Der Betriebswirt ist Geschäftsführer der VW-Tochter HeyCar, einer Internetplattform für Gebrauchtwagen. „Wir arbeiten darauf hin, dass der Kunde zufrieden ein Auto findet“, sagt Kröger.

Kaum jemand blättert heute noch dicke Verzeichnisse durch, ebenso wenig begnügen sich Kunden beim Autokauf mit Zeitungsinseraten oder dem An-

„Das Problem ist, dass sich im Mittelstand viele darauf ausruhen, dass man viele Patente anmeldet.“

Uwe Horstmann
Start-up-Investor

gebote des örtlichen Gebrauchtwagenhändlers. Laut der Unternehmensberatung McKinsey beginnen nahezu 100 Prozent der Gebrauchtwagenkäufer ihre Suche inzwischen im Internet. Wer seinen Wagen verkaufen will, muss daher auf einem der großen Online-Portale „Mobile.de“ oder „Autoscout24“ präsent sein.

Plattformen wie diese haben es innerhalb kürzester Zeit geschafft, ganze Branchen auf den Kopf zu stellen. Egal ob in Handel (Amazon), Tourismus (Airbnb, Booking.com), Mobilität (Uber, FlixBus), Medien (Spotify, Google, Netflix) oder der Gastronomie (Lieferando) – wo sie sich breit machen, bleibt kein Stein mehr auf dem anderen. Einst etablierte Unternehmen wurden radikal vom Markt verdrängt: Neckermann und Quelle von Amazon, Nokia von Apple, Bertelsmann-Lexika von Wikipedia. 25 Prozent aller Hotelbuchungen werden inzwischen über Booking.com gebucht. Annähernd die Hälfte des gesamten Online-Handels wird von Amazon beherrscht. Die weltweit vier größten Platt-

Die Macht der Plattform

Digitalisierung Amazon, Airbnb oder Netflix: Internet-Unternehmen haben in kurzer Zeit ganze Branchen auf den Kopf gestellt. Die deutsche Industrie ist auf einen solchen Angriff kaum vorbereitet. *Von Igor Steinle*

formen Google, Amazon, Facebook und Alibaba sind mehr wert, als alle Dax-Unternehmen zusammen.

Und die meisten Experten sagen voraus: Das ist erst der Anfang. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis die Plattformkapitalisten auch die deutsche Industrie ins Visier nehmen. VW hat das erkannt: Bevor die eigenen Händler noch abhängiger von den mächtigen Mittelsmännern werden – wieso nicht gleich selbst eine Plattform gründen? Kröger nimmt die Herausforderung an: „Der Kunde muss im Mittelpunkt stehen und am Ende erfolgreich sein“, sagt er. „Dann hat man eine Chance, bestehende Märkte aufzubrechen.“

Das aber ist leichter gesagt als getan. Denn Internetplattformen funktionieren dann am besten, wenn sie einen Markt in Gänze abbilden. Ihnen reicht es nicht, nur einen Teil der Kunden zu gewinnen. Anspruch der Digitalfirmen ist es nicht, bloßer Marktteilnehmer zu sein – sie wollen der Markt selbst sein. Für Kunden, egal ob auf der Suche nach einem Auto oder einer Waschmaschine, ist das großartig: Sie können alle Modelle übersichtlich nebeneinander vergleichen, und das rund um die Uhr, samt Lieferung frei Haus und umfassendem Rückgaberecht. Über Amazon sagt man, dass selbst getragene Unterhosen zurückgegeben werden können. Der Kunde ist dort nicht mehr König, er ist Gott – selbst wenn er schmutzige Kochwäsche retourniert.

Was für Kunden jedoch das Shopping-Paradies bedeutet, könnte für den deutschen Mittelstand zur Hölle auf Erden werden. „Große Firmen sterben, das ist ein gewöhnlicher Vorgang“, prophezeit Uwe Horstmann. Er ist Geschäftsführer bei Project A, einer Firma, die Investmentkapital in Start-ups steckt. Sein Büro in Berlin-Mitte ist ein winziger, spartanischer Glaskasten, in dem nicht viel mehr als ein Laptop steht. Von dort aus verschiebt der 33-Jährige ein Budget von fast 300 Millionen Euro, das er in vielversprechende Nachwuchsunternehmen investiert. Das renommierte Forbes-Magazin zählte ihn 2016 zu den 30 wichtigsten Europäern unter 30. Barack Obama folgt ihm auf Twitter. „Bei der Industrie dauert der Plattform-Pro-

zess vielleicht etwas länger“, sagt Horstmann. „Aber ich bin mir sicher, dass er kommen wird.“

Man könnte denken, was Digitalprofis wie Horstmann sagen, sollte den typischen Mittelständler, oft als Garant des deutschen Wohlstandsmodells bezeichnet, interessieren. Doch anstelle von Panik stößt Horstmann dort vor allem auf Selbstzufriedenheit. Beim Bund der deutschen Industrie heißt es zu dem Thema lediglich, die deutsche Industrie befinde sich „aktuell in einer Entwicklungsphase: von traditionellen hin zu digital-unterstützten Geschäftsmodellen“. Dabei kritisierte selbst Bundeskanzlerin Angela Merkel den deutschen Mittelstand kürzlich öffentlich, er sei in Sachen Plattformwirtschaft nicht gut genug aufgestellt. Horstmann: „Da gibt es überhaupt kein Gefühl der Dringlichkeit, keinen Drang, es besser machen zu wollen.“ Stattdessen herrsche der Gedanke vor, eigentlich schon ziemlich gut zu sein. Horstmann, der aus dem schwäbischen Biberach kommt, geht vor allem mit seiner Heimat hart ins Gericht. „Das Problem ist, dass viele sich dort darauf ausruhen, dass man viele Patente anmeldet.“ Der kommende Strukturwandel aber werde nicht begriffen.

Man muss unterscheiden, wenn man über Digitalisierung in Deutschland spricht. Geht es etwa um die vernetzte und automatisierte Produktion, also gemeinhin das, was unter dem Label „Industrie 4.0“ verkauft wird, kann den Deutschen niemand etwas vormachen. Durch die neuen Technologien trimmen sich die Unternehmen auf Effizienz und werden immer produktiver. Was allerdings, wenn das völlig egal wird, weil das gesamte Geschäftsmodell wegbreicht?

Wenn Plattformen wie Amazon oder das chinesische Alibaba sich zwischen den Folienfabrikanten aus Oranienburg und den Abnehmer aus Orlando drängen, wird der Hersteller abhängig von der Willkür des Mittelsmanns – und muss fortan um die Rendite bangen. Händler auf Amazon können davon ein Lied singen. Unzählige Firmen, die dort aktiv sind, klagen über die Willkür des Plattformgiganten: Produkte würden intransparent platziert oder einfach aus dem An-

„In zehn Jahren fahren Sie nicht mehr auf eine Messe, sondern schauen sich Maschinen im Internet an.“

Peter F. Schmid
Betreiber der Plattform „Wer liefert was“



Peter F. Schmid ist auf die Plattform-Zukunft vorbereitet.
Foto: Matthias Oertel



Markus Kröger kämpft mit „HeyCar“ um den Gebrauchtwagenmarkt.
Foto: HeyCar



Der Mittelstand ist zu selbstzufrieden, sagt Investor Uwe Horstmann.
Foto: Projekt A

gebot genommen. Hotels auf Booking.com verlieren den direkten Kundenkontakt und bekommen die Geschäftskonditionen von der Plattform diktiert.

Übervolle Auftragsbücher von Flensburg bis Konstanz sorgen jedoch aktuell nicht dafür, dass Manager sich mit diesem Szenario ernsthaft auseinandersetzen. Dabei ist die kleinteilige, unübersichtliche und alles andere als kundenfreundliche deutsche Industrielandschaft wie geschaffen dafür, von einer Plattform aufgemischt zu werden. Für Horstmann besteht kein Zweifel: Spätestens wenn jene Generation im Geschäftsleben ankommt, die mit der Plattformwirtschaft aufgewachsen ist, wird sie Komfort und Transparenz auch in der Industrie einfordern.

„Im Vertrieb vorsintflutlich“

Einer, der ihr dann das geben will, wonach sie verlangt, ist Peter F. Schmid. „Ich glaube, dass Sie in zehn Jahren nicht mehr auf eine Messe fahren werden, sondern sich auch Maschinen im Internet anschauen“, sagt er. „Vielleicht sogar durch eine Virtual-Reality-Brille.“ Schmid betreibt die Online-Plattform „Wer liefert was“ (WLW), die schon heute Angebot und Nachfrage im deutschen Mittelstand zusammenbringt.

WLW ist eigentlich ein ziemlich altes Unternehmen. 1932 wurde es im Rahmen der Leipziger Messe als Nachschlagewerk für die deutsche Industrie gegründet. Die Geschäftsidee ist bis heute die gleiche: Wenn ein Einkäufer ein spezielles Produkt sucht und nicht weiß, wo er es herbekommen soll, schaut er bei WLW nach. Früher waren die Bücher weltweit in jeder deutschen Botschaft zu finden, erzählt Schmid. „Wenn ein indischer Hersteller eine spezielle Feder kaufen wollte, hat er die da gefunden.“ Heute findet er sie online auf der Plattform.

Auch Schmid, Sohn einer Unternehmerfamilie aus dem Bodenseeraum und Digitalmanager mit viel Erfahrung, warnt vor dem Rückstand der deutschen Industrie: In der Produktion auf High-Tech-Niveau und im Vertrieb vorsintflutlich zu agieren, werde auf lange Sicht nicht gut gehen. „In Zeiten der Hochkonjunktur fällt das nicht so ins Gewicht. Aber wenn die Zeiten rauer werden, werden sich Wettbewerber die Digitalisierung zu Nutze machen“, sagt er. Aus seiner Sicht werden nur die erfolgreich sein, die auch digital präsent sind. „Alles, was wir im Konsumenten-Bereich erlebt haben, werden wir in spätestens zehn Jahren auch in der Industrie erleben.“ Für sein Unternehmen bedeutet das rosige Zeiten.

Eine gute Nachricht steckt auch für die Industrie in dieser Ankündigung: Immerhin ist noch etwas Zeit, sich darauf vorzubereiten.