

Industrie 4.0 im Maschinen- und Anlagenbau

Leseprobe

Fordern Sie die vollständige Studie per Mail an bei:
volker.kieschke@hcob-bank.com

Inhaltsverzeichnis

1	Executive Summary	4
2	Industrie 4.0 – Mehr als Science-Fiction	6
3	Die Hamburg Commercial Bank als Partner des Maschinen- und Anlagenbaus	8
4	Der Maschinenbau in Deutschland – Bedeutung, Struktur und Zukunft der Branche	10
5	Industrie 4.0 im Maschinen- und Anlagenbau	15
6	Finanzierung im Kontext von Industrie 4.0	37
7	Perspektiven unserer Gesprächspartner zur Thematik Industrie 4.0	47
8	Ausgewählte Entwicklungen und Beispiele im Kontext von Industrie 4.0	59
9	Industrie 4.0 – Fazit und Hausmeinung der Hamburg Commercial Bank	62
	Glossar	65
	Disclaimer	66
	Urheberrecht	66
	Impressum	68

1 Executive Summary

Cyber-physische Systeme (CPS)

Digitalisierung ist einer der bestimmenden Trends, der unsere Gesellschaft nachhaltig verändert. Industrie 4.0 ist ein Teilelement dieser Digitalisierung. Als das Wesen von Industrie 4.0, so wurde in den geführten Gesprächen deutlich, werden sogenannte cyber-physische Systeme (CPS) angesehen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass eine intelligente Auswertung und Bearbeitung von erfassten Daten in den Unternehmen möglich ist. Nach Auswertung können diese Systeme selbst einen Steuerungsimpuls zu ihrer eigenen Optimierung erzeugen. In der Konsequenz ergeben sich Geschäftsmodelle – z. B. eine vorausschauende Wartung, die Fehlzeiten auf ein Minimum reduziert, oder die virtuelle Abbildung kompletter Fertigungsstraßen, auf denen intelligente Maschinen selbst planen, wann welches Produkt gefertigt wird. Somit wird die Produktion im Idealfall noch anpassungsfähiger sowie gleichzeitig schneller und günstiger.

Mitarbeiter

Diese Veränderungspotentiale, die mit Industrie 4.0 einhergehen, spiegeln sich auch in den veränderten Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter wider. Diesen Veränderungsprozess zu adressieren und so aufzubereiten, dass die Belegschaft ihn mitträgt erfordert erhebliche Anstrengungen von Seiten des Managements. In den geführten Gesprächen ist deutlich geworden, dass auf Einzelunternehmensebene diese Thematik erkannt ist und in vielfältiger Weise angegangen wird. Dabei ist bemerkenswert, dass dieser Change-Prozess sehr häufig „Chefsache“ ist. Unterstützt wird das Management durch Zusammenarbeit mit Verbänden, Interessenvertretungen und Forschungseinrichtungen der Branche, die diesen Prozess aktiv unterstützen wollen. Beispielhaft seien hier die Konzipierung neuer Studiengänge für Nachwuchskräfte und Weiterbildungsmaßnahmen für Berufserfahrene erwähnt.

Neue Kooperationspartner

Die Notwendigkeit intensiverer Zusammenarbeit ist eine weitere Botschaft, die aus den geführten Gesprächen mitgenommen werden muss. Dabei geht es nicht nur darum, die klassischen Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette und mit Branchenvertretern zu verstärken. Vielmehr muss es darum gehen, neue (internationale) Kooperationspartner zu identifizieren. Auch der Austausch von Daten untereinander wird zunehmen müssen. Insbesondere mit Partnern, die heute nicht unbedingt auf der eigenen Kooperationsliste stehen, aber ein ähnliches Kundenprofil aufweisen. Es bedarf also eines neuen Kooperationsverständnisses, um die Herausforderungen der Industrie 4.0 erfolgreich zu bewältigen.

Daten

Daten sind ein weiteres wesentliches Thema. In den Gesprächen wurde deutlich, dass heute ein neues Verständnis von Daten, ihrer Verfügbarkeit und Verwendung notwendig ist. Das beginnt mit der Notwendigkeit, ein internationales Rahmenwerk für den Umgang mit Daten zu konzipieren, um die Rechtssicherheit für die beteiligten Unternehmen zu gewährleisten. Dies und der Breitbandausbau sind wesentliche Aufgaben der

politisch Verantwortlichen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandortes Deutschland zu erhalten. Bei der Verarbeitung der Daten im Unternehmen ist es nicht nur wichtig, im Sinne von Big Data möglichst viele Daten zu erheben, sondern im Sinne von Smart Data die bedeutenden Daten zu extrahieren und in eine für den Bediener interpretierbare Form zu bringen.

Transformationsprozess

Diese Entwicklungen – in vielen Branchen eher evolutionäre als revolutionäre – laufen in unterschiedlichen Segmenten des Maschinen- und Anlagenbaus unterschiedlich intensiv ab. Allerdings kann sich kein Unternehmen diesem Prozess entziehen. Einig sind sich unsere Interviewpartner darin, dass heute der Transformationsprozess gestartet werden muss, damit Unternehmen morgen nicht den Anschluss verlieren. Einigkeit herrscht auch darin, dass Industrie 4.0 als Prozess mindestens noch 10–15 Jahre in Anspruch nehmen wird. Wenn Industrie 4.0 als Evolution gesehen wird, kann auch argumentiert werden, dass dieser Prozess gar kein faktisches Ende besitzt.

Finanzierungspartner

Im Angesicht solch gravierender Entwicklungen liegt allerdings auch auf der Hand, dass sich Finanzierungspartner von Unternehmen ebenfalls den Herausforderungen der Digitalisierung und Industrie 4.0 im Besonderen stellen müssen. Auf der einen Seite im eigenen Unternehmen: Sie müssen ihre Prozesse ebenso digitalisieren wie Unternehmen auch. Auf der anderen Seite müssen Banken verstehen, welche Veränderungen ihre Kunden durchlaufen und was diese Veränderungen für die (Finanzierungs-)Strukturen der Kunden bedeuten. Wenn eine Maschine nicht mehr grundsätzlich bei Lieferung bezahlt wird, sondern nur eine Teilzahlung erfolgt und der Restbetrag sich nach der Performance der Maschine richtet, dann wird die Fähigkeit zur Begleitung der Finanzierung dieser Struktur ein qualitatives Unterscheidungsmerkmal bei der Auswahl zukünftiger Finanzierungspartner darstellen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass auf allen Beteiligten ein enormer Veränderungsdruck lastet, diesen Wandel erfolgreich zu begehen.

Dies birgt für alle Beteiligten viele Chancen, aber auch das nicht unerhebliche Risiko, abgehängt zu werden und vom Markt zu verschwinden. Die nachfolgende Studie hat den Anspruch, einen Beitrag zu einem fruchtbaren Dialog zwischen Unternehmen und Finanzierungspartnern zu leisten und Perspektiven von Industrie 4.0 individuell auszuleuchten.

2 Industrie 4.0 – mehr als Science-Fiction

Geprägt wurde der Begriff Industrie 4.0 u. a. auf der Hannover Messe 2011. Im Wesentlichen ein Kunstwort, kann so ziemlich „alles und jedes“ unter dieser Thematik zusammengefasst werden. Daher verfolgt die vorliegende Studie das Ziel, den Grad an Abstraktion von Industrie 4.0 zu reduzieren und die Thematik greifbarer zu machen. Zu diesem Zweck werden ausgewählte Themenkomplexe des Maschinen- und Anlagenbaus für einen ersten Zugang aufbereitet. Die Ausführungen ausgewählter Interviewpartner in diesem Zusammenhang geben einen Einblick in die Einzelunternehmensebene und die Ebene der Branchenvertreter. Damit kann diese Studie einen Beitrag zum Verständnis des komplexen Themas Industrie 4.0 leisten. Weiterhin soll diese Studie eine Diskussionsgrundlage sein, um mit Partnern und Branchenvertretern in einen Austausch zu treten.

Die Notwendigkeit, sich sowohl als Unternehmen wie auch als Finanzierungspartner mit der Thematik auseinanderzusetzen, kann zum einen anhand der mannigfaltigen Möglichkeiten aufgezeigt werden, die Industrie 4.0 mit sich bringt. Stellen Sie sich eine Firma aus dem Maschinenbau vor. Dort werden Maschinen für die ganze Welt entworfen, gebaut und beim Kunden installiert. Bei Industrie 4.0 ist dabei nicht nur die Digitalisierung einzelner Prozesse betroffen, sondern vielmehr die gesamte Wertschöpfungskette: Alle Produktionsschritte und -mittel werden digital miteinander verbunden, um effektiver und effizienter zu produzieren. An der „Unternehmensgrenze“ ist allerdings nicht Schluss; auch die Vernetzung mit Lieferanten, Kunden und der weiteren Umwelt, sprich entlang der gesamten Wertschöpfungskette, ist ein Erfordernis für die erfolgreiche Implementierung von Industrie 4.0 in den Unternehmen.

Zum anderen stellt Industrie 4.0 hohe Anforderungen an die Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern der betroffenen Unternehmen und die Veränderungsbereitschaft der Unternehmen selbst. Angestellte und Führungskräfte auf diesen Wandel vorzubereiten und sie dabei zu begleiten wird einer der erfolgskritischen Faktoren sein, der über die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen entscheidet. Daneben ist die zeitliche Dimension der Entwicklung von Industrie 4.0 eine für Unternehmen besonders herausfordernde. Die Leitgedanken von Industrie 4.0 werden das unternehmerische Denken und Handeln auf Jahrzehnte hinaus prägen und höhere Anforderungen bezüglich der Veränderungsbereitschaft an die Belegschaft stellen.

Solche Herausforderungen zeigen deutlich die Notwendigkeit für Beteiligte auf, sich intensiv mit der Materie zu befassen, zumal diese Themen für jedes Unternehmen ganz individuell ausfallen. Die Komplexität des Themas Industrie 4.0 wird auch dadurch deutlich, dass diese Studie nicht alle relevanten Themen abdecken kann.

Nachfolgende Studien werden sich, nach dieser eher als grundlegenden Arbeit einzuordnenden Studie, dezidiert mit bedeutenden Spezialthemen wie z. B. der Blockchain-Technologie oder auch dem 3D-Druck auseinandersetzen, um sie ihrer Bedeutung angemessen aufzubereiten.

Wir als Hamburg Commercial Bank möchten diese Studie als Auftakt dafür nutzen, die Expertise zum Themenkomplex Industrie 4.0 weiter zu schärfen und den strategischen Dialog in dieser bedeutenden Thematik weiter voranzubringen.

Wir freuen uns auf herausfordernde Projekte mit Ihnen.

Branchen- interviews

Wesentliche Akteure und Branchenexperten präsentieren in dieser Studie ihre Meinungen zum aktuellen Stand und zur zukünftigen Entwicklung der Thematik Industrie 4.0 im Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland und ihrer Finanzierung.



**Herr Heiko Gellman, Geschäftsführer,
und Herr Jörg Rodehutsors, Referent
Technologie, IHK Ostwestfalen**

„Die Attraktivität der Region OWL zu erhalten und zu stärken, das sehen wir als eine der zentralen Herausforderungen für die Zukunft.“

Seite 29



**Herr Dr. Dietrich Birk,
Geschäftsführer,
VDMA Baden-Württemberg**

„[...] Industrie 4.0 hat für jedes Unternehmen – je nach Größe, Produkt oder Marktnische – eine andere Bedeutung.“

Seite 34



**Herr Helmuth Knauthe,
Chief Technology Officer,
Thyssen Krupp Industrial Solutions**

„Wer sagt, dass die Herausforderungen für unsere Mitarbeiter sehr groß sind, der muss auch hinzufügen, dass die heutige Generation die am besten ausgebildete ist.“

Seite 48



**Herr Dr. Omar Sadi, Technischer
Geschäftsführer, Getriebebau Nord**

„Viele Kunden fordern eine starke Entwicklungstätigkeit bezüglich Industrie 4.0 ein.“

Seite 52



**Herr Dr. Thomas Cord, Geschäftsführer,
LOESCH PACK (Piepenbrock Group)**

„In Zukunft werden Unternehmen wesentlich schneller auf veränderte Marktanforderungen reagieren müssen [...]. Hierfür müssen wir unsere Kompetenzen und Organisationsstrukturen weiterentwickeln.“

Seite 56



**Herr Volker Kieschke, Leiter Industrie &
Dienstleistungen Nord/Ost, Hamburg
Commercial Bank**

„Wir sind nicht nur Beifahrer beim digitalen Wandel, sondern wir gestalten diesen aktiv mit.“

Seite 62

3 Die Hamburg Commercial Bank als Partner des Maschinen- und Anlagenbaus

Übersicht Die Hamburg Commercial Bank ist in Deutschland seit Jahrzehnten ein verlässlicher und kompetenter Finanzierungspartner im Maschinen- und Anlagenbau.

Unsere Expertise Strukturwandel, Technologiesprünge, Globalisierung: Für alle Unternehmer und Führungsverantwortlichen sind diese Themen zugleich Herausforderung und Chance. Wir sind dabei für Sie ein Partner, der das Geschäft seiner Kunden kennt, der mitdenkt und innovative Konzepte entwickelt. Unternehmen brauchen heute weit mehr als nur langfristige Kredite. Das Kapital von heute entsteht in der Zusammenarbeit – dort, wo sich Ihre unternehmerischen Pläne mit unseren Fach- und Branchenwissen verbinden.

Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir Lösungen, mit denen diese ihre strategischen Ziele erreichen. Wir entwickeln innovative Finanzierungsformen, die neues Kapital optimal in individuelle Strukturen einbinden. Unsere professionelle Beratung löst nicht nur Aufgaben, sondern schafft Mehrwert. Sei es mit Blick auf aktuelle Ratinganforderungen oder bei der Optimierung des Zins-, Liquiditäts- und Risikomanagements. Für uns als Ansprechpartner in allen Bankangelegenheiten sind der partnerschaftliche Umgang, Verlässlichkeit und Fairness die Basis unserer Geschäftsbeziehungen.

Ein starker Partner für Unternehmen Die Hamburg Commercial Bank ist ein kompetenter und zuverlässiger Partner des gehobenen Mittelstandes in Deutschland. Wir bieten unseren Kunden passgenaue Angebote, einen umfangreichen Service sowie innovative Lösungen und Produkte. Dabei begleiten wir sie nicht nur bei der Planung und Realisierung ihrer Projekte, sondern treten mit ihnen in einen strategischen Dialog ein. Besonders konzentrieren wir uns auf Branchen, in denen wir schon heute gut positioniert sind und in denen wir noch weiteres Wachstumspotential sehen.

Unser zentrales Anliegen ist, langfristig zufriedene Kunden zu haben. Als Hausbank streben wir eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Kunden an. Mit unserer Branchenkenntnis, unserem umfassenden Service sowie intelligenten Produktansätzen erarbeiten wir für unsere Kunden Lösungen, die genau auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind. Das Spektrum reicht dabei von klassischen Finanzierungsstrukturen über aktives Zins- und Währungsmanagement bis hin zur Realisierung komplexer Finanzierungsstrukturen. Mit unserer Strukturierungskompetenz unter Einbeziehung von steuerlichen, gesellschaftsrechtlichen

und ratingorientierten Ansätzen tragen wir den steigenden Ansprüchen unserer Kunden Rechnung.

Unsere langjährigen Kunden vertrauen bei ihren oft komplexen Projekten seit Jahren auf unsere Lösungs- und Strukturierungskompetenz. Hoher Finanzierungsbedarf durch die Anlagenintensität und schwierige technische Herausforderungen bei der Umsetzung sind uns bestens vertraut. Wir verstehen uns als langjähriger Geschäftspartner und begleiten unsere Kunden durch alle Konjunkturzyklen. Wir stehen für einen strategischen Dialog mit Ihnen bereit.

Ihre Ansprechpartner



Hamburg Commercial Bank
Gerhart-Hauptmann-Platz 50
20095 Hamburg

Michael Rothehüser
michael.rothehüser@hcob-bank.com
+49 40 3333-10151

Volker Kieschke
volker.kieschke@hcob-bank.com
+49 40 3333-10445

Dr. Detlev Gröne
detlev.groene@hcob-bank.com
+49 49 8921 6690-854

4 Der Maschinenbau in Deutschland – Bedeutung, Struktur und Zukunft der Branche

4.1 Bedeutung des Maschinenbaus für den Wirtschaftsstandort Deutschland

Der Maschinen- und Anlagenbau ist ein Zweig der Investitionsgüterindustrie. Er umfasst die Entwicklung, Konstruktion und Produktion von Maschinen und Anlagen. Der größte Branchenverband, der VDMA, leitet sein Verständnis für den Maschinen- und Anlagenbau aus der Klassifikation der Wirtschaftszweige ab (Abteilung 28, WZ 2008). Danach sind u. a. Serviceleistungen wie Installation, Reparatur und Instandhaltung mit im Definitionsrahmen eingeschlossen.

Der Maschinen- und Anlagenbau ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.

Im Jahr 2017 war der Maschinen- und Anlagenbau wieder ein wichtiger Wachstumstreiber der deutschen Industrie. Insgesamt stieg der nominale Umsatz auf 226 Milliarden Euro. Dieses Ergebnis entspricht einem neuen Rekordwert und spiegelt die grundsätzlich positive Lage der deutschen Industrieunternehmen in einem von politischer Unsicherheit geprägten Weltwirtschaftsklima wider. Die preisbereinigte Produktion wuchs zuletzt um 3,9 Prozent und ist als positives Ergebnis einzustufen (BIP-Wachstum, preisbereinigt in 2017 bei 2,2 Prozent). Zudem wurden insbesondere in Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern Neueinstellungen vorgenommen, sodass die Zahl der Mitarbeiter in dieser Kategorie um 24.000 wuchs (verteilt auf 6.450 Unternehmen).

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Bedeutung des deutschen Maschinenbaus im Vergleich zu ausgewählten weiteren Wirtschaftszweigen.

1 VDMA 2018: Maschinenbau in Zahl und Bild.

Tabelle 1: Die Bedeutung des Maschinenbaus im Vergleich zu anderen Branchen.

Die Daten beziehen sich auf Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten.¹

Wirtschaftszweig	Anzahl der Unternehmen	Durchschnittlich Beschäftigte			Umsatz in Mrd. Euro		
		2016	2017	Delta in %	2016	2017	Delta in %
Maschinenbau	6.459	1.005	1.019	1,4	215	226	5,4
Elektroindustrie	4.605	845	858	1,6	179	191	7,2
Kraftwagen und Kraftwagenteile	1.026	773	786	1,6	298	308	3,3
Chemische Industrie	1.224	292	294	0,6	106	114	7,4
Ernährungsgewerbe	5.290	452	467	3,2	136	144	6,1
Verarbeitendes Gewerbe gesamt	37.373	5.246	5.327	1,5	1.393	1.473	5,8

9 Industrie 4.0 – Fazit und Hausmeinung der Hamburg Commercial Bank

Überblick

Einschätzung zur Bedeutung von Industrie 4.0 im Maschinen- und Anlagenbau durch Herrn Volker Kieschke, Leiter Industrie & Dienstleistungen Nord/Ost, Hamburg Commercial Bank.

Verstehen

Nicht nur im Rahmen dieser Studie beschäftigen wir uns in unterschiedlichen Formaten als Hamburg Commercial Bank umfassend mit dem Themenkomplex Industrie 4.0. Durch intensive Gespräche festigt sich unser Gesamtbild der Auswirkungen von Industrie 4.0 und wir merken, dass alle Unternehmen in der Breite auf höchst individuelle Art und Weise betroffen sind. Wir verstehen, dass die Kenntnis über die Herausforderung im einzelnen Unternehmen zwingend erforderlich ist, um die Auswirkungen und die Wirkungsweise von Industrie 4.0 umfassend zu begreifen.



Volker Kieschke
Leiter Industrie & Dienstleistungen
Nord/Ost, Hamburg Commercial Bank

Wir sehen Industrie 4.0 in ihrem Wesen als eine Entwicklung hin zu einer Integration intelligenter Komponenten in das gesamte Unternehmen, in der Maschinen bzw. Maschinensysteme selbstständig Entscheidungen aufgrund gewonnener, eigenständig ausgewerteter Daten treffen und damit in der Konsequenz selbstständig Herausforderungen bewältigen können. Diese Entwicklungen führen auch zu einer Neubewertung der Standortfrage. Der mögliche Automatisierungsgrad ist in einigen Branchen so hoch, dass Personalkosten in der Fertigung kein entscheidungskritischer Faktor mehr sind. Somit können Produktionen aus Billiglohnländern wieder in Hochtechnologieländer zurückgeholt werden.

Diese Veränderungen führen zu einer Verschiebung der Vorstellung von menschlicher Arbeit. Die Bedeutung des Faktors „Mensch“ wird sich hin zu höherwertigen Tätigkeiten verlagern. Dieses Veränderungspotential verlangt von den Führungskräften der Unternehmen das Managen eines Change-Prozesses und von den Mitarbeitern die Bereitschaft, diesen Prozess mitzugehen. Unter diesem Gesichtspunkt verstehen wir Industrie 4.0 als einen technologisch induzierten Veränderungsprozess, dessen Auswirkungen vor allem auf sozialer und gesellschaftlicher Ebene zu spüren sein werden. Die Annahme dieser neuen Technologien durch den Menschen wird ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Umsetzung von Industrie-4.0-Projekten sein.

Einhergehend mit diesen Entwicklungen werden sich Finanzierungsstrukturen, Sicherheiten und Cashflow-Ströme unserer Kunden verändern. Aus den Gesprächen mit unseren Kunden nehmen wir mit, dass Kreativität und Verständnis gleichermaßen von Bedeutung sind,

um Anforderungen in eine individuelle, passgenaue Finanzierungsstruktur zu kleiden. Um diese Schnittstellen auch zukünftig zu erkennen, müssen wir unser Knowhow weiter ausbauen.

Zugleich betrifft Industrie 4.0 nicht nur die Produktion. Im Zuge einer vernetzten Smart Factory werden alle Unternehmensbereiche integriert. Der Austausch mit Führungskräften, beispielsweise aus dem Treasury betroffener Unternehmen, zeigte uns auf, wie intensiv auch diese Abteilung von der Digitalisierung bzw. Automatisierung betroffen ist. Wo früher „Banker“ gesuchte Mitarbeiter waren, werden heute eher Informatiker mit profunden Finanzkenntnissen bevorzugt.

Neben den Veränderungen auf Seiten unserer Kunden haben wir auch die Erwartung unserer Kunden verstanden, dass wir uns als Finanzierungspartner ebenfalls Industrie 4.0 stellen müssen. Auch wir müssen, vom Kunden gedacht, Digitalisierungsprojekte mit Konsequenz umsetzen, um an der Schnittstelle Kunde/Bank zeitgemäße Systemlösungen mit Mehrwert zu liefern.

Positionieren

Wir sind für unsere mittelständisch geprägte Klientel der Ansprechpartner für umfassende Zahlungsverkehrs- und Finanzierungslösungen. Wir bieten unseren Kunden Lösungen für nahezu jeden Bedarf.

Wir vertreten die Auffassung, dass die Digitalisierung bzw. Industrie 4.0 wesentliche Trends sind, die unsere Gesellschaft nachhaltig verändern werden. Es bedarf einer enormen Anstrengung aller Beteiligten, für sich selbst eine Vision zu entwickeln, welches die Strömungen sind, die sich schließlich durchsetzen. Diese eigene Vision wird ein qualifiziertes Unterscheidungsmerkmal dafür sein, welches Unternehmen mit welchem Finanzierungspartner zukünftig zusammenarbeitet.

Der künftige Unternehmenswert wird weniger in Maschinen und Anlagen zu finden sein, sondern mehr in den Investitionen zur Entwicklung künstlicher, digitaler Intelligenz und der Qualifikation der Mitarbeiter. Im Rahmen einer Veranstaltungsreihe haben wir uns mit Treasurern führender deutscher Unternehmen ausgetauscht. Im Ergebnis deckt sich die Erwartungshaltung unserer Kunden mit der unseren. Banken müssen Lösungen anbieten und entwickeln, an deren Ende ein Finanzierungspartner steht, der automatisiert und trotzdem so individuell ist, die „Losgröße Eins“ liefern zu können. Das stellt die Geschäftsmodelle aller Banken vor große Herausforderungen. Wir sind zutiefst davon überzeugt, diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

In der aktuellen Gemengelage sehen wir beispielsweise die Umstellung der SAP-Systeme von R/3 auf HANA als eine große Herausforderung für unsere Kunden an. Für viele Unternehmen bedeutet diese Umstellung einen Austausch der gesamten Datenverarbeitung ihres Unternehmens. Zudem ist die Umstellung mit erheblichen Investitionskosten verbunden. Diesen über mehrere Jahre andauernden Umstellungsprozess begleiten wir beispielsweise in zwei Phasen; Phase 1 betrifft hier die Vorfinanzierung der anfallenden Umstellungskosten (was durchaus einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren bedeuten kann), in der Phase 2 erfolgt dann, über mehrere Jahre, die Rückzahlung des Investments.

Wir sind der Überzeugung, dass bundesweite Projekte wie der Breitbandausbau sowie ein einheitlicher, durchsetzbarer Rechtsrahmen, zu erfüllende Vorbedingungen sind, um eine erfolgreiche Umsetzung von Industrie 4.0 Projekten in der Breite zu ermöglichen. Derzeit besteht auf diesen Feldern, auch politisch, noch erheblicher Handlungsbedarf.

Blockchain Technologie kann, zukünftig, nach unserer Auffassung, als ein Instrument der dezentralen Produktionssteuerung einen wesentlichen Beitrag zu einer gelungenen Umsetzung von Industrie 4.0 beitragen.

Nicht nur bei unseren Kunden werden Mitarbeiter und Führungskräfte gebraucht, die den digitalen Wandel nicht nur verstehen, sondern auch mitgestalten können. Auch in unserem Haus wird dieser Kompetenz bei der Personalauswahl eine besondere Bedeutung beigemessen.

Wir begreifen Digitalisierung nicht als Selbstzweck. Digitalisierung muss, vom Kunden gedacht, definieren, welche Alleinstellungsmerkmale auf der einen Seite und welcher Mehrwert auf der anderen Seite damit verbunden ist. Wir sind nicht nur Beifahrer beim digitalen Wandel, sondern wir gestalten diesen aktiv mit.

Handeln

Auch zukünftig werden wir unser Handeln an unseren Kunden ausrichten. Die Auswahl weiterer Digitalisierungsprojekte bei uns im Haus wird auch unter der Maßgabe priorisiert, welchen Nutzensgewinn wir unseren Kunden durch die Umsetzung dieser Projekte bieten können. In der Konsequenz bedeutet das, wir werden nicht „wie wild drauflos“ digitalisieren, sondern uns auf ausgewählte Projekte mit besonderem Mehrwert konzentrieren. Damit sind wir in der Auffassung über die Umsetzung mit vielen unserer Kunden deckungsgleich.

Wir bleiben nicht nur weiterhin mit unseren Kunden in einem intensiven Dialog, sondern werden diesen noch intensivieren, um unser Verständnis für die sich verändernden Geschäftsmodelle weiterhin auf einem sehr hohen Niveau zu halten. Konkret bedeutet dies, dass wir u.a. unsere bestehenden Dialogformate ausweiten werden. Mit unserem bewährten Format der Expert-Sessions zu jeweils aktuellen Themen haben wir bereits ein gutes Dialogformat geschaffen. Wir konnten bereits mehrere Veranstaltungen zu den Themen Digitalisierung, Automotive und Treasury umsetzen und feststellen, dass unsere Kunden dieses Engagement zu schätzen wissen. Dies bestärkt uns diesen Weg weiter zu gehen. Wir arbeiten gerade am Konzept einer Veranstaltungsreihe, das das Thema dieser Studie „Industrie 4.0 im Anlagen- und Maschinenbau“ noch einmal gesondert aufgreift. Wir verfolgen mit unserem Handeln ganz klar das Ziel unseren Kunden verstärkt, proaktiv Lösungen für Neues anzubieten.

In diesem Sinne: Lassen Sie uns miteinander sprechen.

„Wir sind nicht nur Beifahrer beim digitalen Wandel, sondern wir gestalten diesen aktiv mit.“

Volker Kieschke,
Leiter Industrie &
Dienstleistungen
Nord/Ost, Hamburg
Commercial Bank

Ende der Leseprobe.