

## Interview mit Peter Dibbern

Peter Dibbern studierte nach einer technischen Ausbildung Maschinenbau (Diplom) in Hamburg. Nach dem Studium bekleidete er bei der JUNGHEINRICH AG ab 1986 verschiedene Positionen im Bereich Technik und sammelte umfangreiche Erfahrungen in der Produktentwicklung und Produktion von Industrieprodukten.

Seit 2009 bekleidet er die Funktion des Leiters des „Corporate Product Development“, zu der unter anderem die Abteilungen „Technologieentwicklung“, „Standardisierung und Normung“, „Innovationsmanagement“ und „Industrial Design“ gehören.



# „TECHNOLOGIE IST NIEMALS SELBSTZWECK“

**Mittag: Was machen Ihre bekannte Marke und Ihre – u. a. mit einem MX Award ausgezeichneten – Produkte aus? Warum kaufen Ihre Kunden Ihre Produkte?**

**Dibbern:** Wir bieten eine erstklassige Qualität zu einem guten Preis, wir bieten den Kunden durch unseren Direktvertrieb eine große Nähe und wir können uns sehr gut auf die Kundenanforderungen einstellen. Wir haben die Möglichkeit, über unseren Direktvertrieb und unseren Service aus eigener Hand auf sehr viele Daten zurückzugreifen, die wir in unsere Produktentwicklung einfließen lassen. Und wir sehen rechtzeitig, wenn unsere Produkte an irgendeiner Stelle die Kundenanforderungen nicht zu 100 % erfüllen.

**Mittag: Wie oft kommt der Kunde mit einer genauen Vorstellung vom Produkt zu Ihnen? Oder sagt der typische Kunde: „Ich muss drei Mal am Tag 20 Paletten von A nach B fahren, wie können wir das umsetzen?“**

**Dibbern:** Das ist sehr unterschiedlich. Es gibt Kunden, die sagen: „Ich brauche einen Gegengewichtstapler, der zwei Tonnen heben kann – was habt Ihr da für ein Produkt?“ Sie gucken sich die Produkte von mehreren Herstellern an und vergleichen am Ende hauptsächlich den Preis. Es gibt aber auch Kunden, die ein Hochleistungslogistikzentrum betreiben. Die kommen mit ihren speziellen Anforderungen und fragen nach einem konkreten Konzept. Hier kommt die qualifizierte

Beratung ins Spiel. Der Kunde wird beraten, ob der Stapler überhaupt das richtige Mittel ist, um das Logistikproblem zu lösen, oder ob sich ein automatisches System nicht besser eignet. Sehr früh wird mit dem Kunden gemeinsam entwickelt, was die richtige Lösung für seine Logistikaufgabe ist.

**Mittag: Möglicherweise kauft der Kunde dank Ihrer umfassenden Beratung am Ende die Produkte gar nicht mehr bei Ihnen, weil er das Problem mit internen Mitteln lösen kann?**

**Dibbern:** Es kommt durchaus vor, dass wir während der Beratung ein Konzept erstellen, mit dem wir am Ende weniger Stapler verkaufen als der Kunde am Anfang erwartet hat. Ziel ist für uns die Entwicklung eines optimierten Logistikkonzepts, in dem der Kunde einen geringeren Preis für seine Hardwareausstattung zahlen muss, als er das bei der Konkurrenz müsste. Genau das ist unser Wettbewerbsvorteil.

---

Unser Ziel ist nicht, möglichst viele Stapler zu verkaufen, sondern dem Kunden die richtige Lösung anzubieten.

---

Nur damit bekommen wir eine langfristige Kundenbindung.

**Mittag:** Erfolgt erst dann eine Vergütung, wenn Sie Ihr Produkt platzieren konnten, oder wird schon die Beratungsleistung honoriert?

**Dibbern:** Wenn komplette Konzepte als Generalverantwortung an Jungheinrich gegeben werden, dann ist das schon kostenpflichtig. Das hängt auch vom erwarteten Aufwand ab. Bei einem Kleinkunden wird ein Beratungsgespräch eher als Dienstleistung angeboten, die nicht einzeln vergütet wird. Bei sehr großen Aufträgen, wo es dann um ganze Logistikkonzepte geht, wird die Beratung schon als zu vergütende Dienstleistung angeboten. Das ist unser Logistik-Systemgeschäft.

**Mittag:** Die Beratung ist letztlich vermutlich nur ein Teil eines Service-Blumenstraußes. Wie entwickeln Sie Ihre Services?

**Dibbern:** Natürlich haben wir einen klassischen Produktentstehungsprozess für normale Produktentwicklung. In diesem Prozess sind unser Service und unsere Vertriebsorganisation von Anfang an eingebunden. Das Lastenheft für eine Produktentwicklung entsteht in gemeinsamer Arbeit. Wir haben aber für die Weiterentwicklung der Services auch verschiedene Organisationen bei Jungheinrich. Zum einen gibt es den neuen Bereich „Digitale Produkte“, in dem neue Geschäftsmodelle für digitale Produkte entwickelt werden. Zum anderen haben wir in unserer Serviceorganisation einen Entwicklungsbereich, der reine Services für die Reparatur anbietet. Diese drei Komponenten ergeben ein Komplettbild für den Kunden.

---

Services fließen in die Produkte ein, neue Geschäftsmodelle für digitale Produkte entstehen und auch der Service selbst bietet neue Produkte wie „Rental Full Service“ oder „Rental Fleet Management“.

---

Letzteres ist beispielsweise ein Angebot, bei dem der Kunde nicht die Fahrzeuge kauft, sondern eine Pauschale für die Logistikleistung bezahlt, die er erfüllen möchte.

**Mittag:** Sie sind also als Produktverkäufer gestartet und bieten heutzutage nicht nur ein Produkt, sondern kundenspezifische Lösungen. Ob das Produkt gekauft wird oder geleast und anders verrechnet, wird zwischen Vertrieb und Kunden diskutiert?

**Dibbern:** Jungheinrich ist in den Sechzigerjahren mit der Direktvertriebsorganisation gestartet. Von Anfang an fokussierte das Geschäftsmodell den direkten Kontakt zum Kunden und den Service. Diese Idee hat sich in den Jahren weiterentwickelt. Sehr früh hat Jungheinrich mit Financial Services, Vermietung und Rental-Angeboten angefangen – ein solches ist eben auch das Rental Fleet Management, bei dem die Flotte im Besitz von Jungheinrich bleibt und der Kunde nur die Nutzung zahlt.

**Mittag:** Die Wissenschaft dreht aktuell die Diskussion um: Eigentlich ist der Kunde nicht am Produkt interessiert, sondern daran, dass die Palette von A nach B gelangt. Der Kunde hat langfristig kein Interesse daran, Eigenkapital zu binden, wenn er stattdessen einen Lieferanten – in diesem Fall Sie – damit beauftragen kann, Produkte vorzuhalten, die seinem Wunsch gerecht werden.

**Dibbern:** Das ist für Jungheinrich eigentlich kein Geschäftsmodell, das wir noch entwickeln müssten, sondern eines, das wir schon haben. Der Kunde kann Geräte mieten, der Kunde kann Full-Service-Rental-Verträge abschließen oder der Kunde kann beim besagten Rental Fleet Management sich Kapazität von uns bereitstellen lassen, ohne das Produkt zu kaufen. Noch nicht angeboten wird, dass der Kunde nur die Bewegung der Palette von A nach B bezahlt. Bisher bleibt die Bedienung der Geräte immer in Kundenhand. Wenn der Kunde nur die Palette von A nach B haben möchte, dann beauftragt er Jungheinrich entlang eines Kapazitätsplans, wofür wir ihm das entsprechende Equipment zur Verfügung stellen. Dafür bezahlt der Kunde eine Pauschale. Den letzten Schritt, dass wir auch das Personal stellen, um diese Geräte vor Ort zu bedienen, den sind wir noch nicht gegangen.

**Mittag:** Ein weiterer Schritt betrifft offenkundig die Digitalisierung der Produkte. Wissen Sie schon heute, wie viele Meter Ihre Produkte pro Tag oder Jahr gefahren wurden und können Sie darüber Ihre Angebote präzisieren? Gibt es bereits Kunden mit entsprechenden Produkten, bei denen diese Datenfreiheit besteht?

**Dibbern:** Jungheinrich bietet mit „ISM Online“ ein solches System an. Inzwischen sind 60.000 Geräte im Markt, die darüber vernetzt sind. Mit dem System kann sowohl der Kunde als auch der Service sehen, wie viele Betriebsstunden diese Geräte bewegt wurden. Wir können dann nutzungsabhängig die Service- oder auch die Mietpauschale anpassen. Das wird durchaus genutzt, um dem Kunden sowohl betriebswirtschaftliche Daten als auch Fahrzeugdaten, wie die Anzahl der Betriebsstunden, zur Verfügung zu stellen.

**Mittag:** Vermutlich ist nicht jeder Kunde damit einverstanden, dass die Daten gesammelt werden. Wie handhaben Sie das rechtlich?

**Dibbern:** Wir gehen auch davon aus, dass nicht alle Kunden zustimmen. Wenn es zu einem solchen Fall kommt, werden wir natürlich auch keine Daten sammeln und auswerten. Allerdings zeigt unsere Erfahrung, dass immer mehr Kunden uns aktiv auffordern, ihnen auf Basis der Daten aus den Staplern Produktivitätspotenziale ihrer Staplerflotten aufzuzeigen. Außerdem erleben wir aufgrund der Entwicklungen zum Beispiel im Automobilbereich, der Landwirtschaft oder der Bauwirtschaft eine steigende Akzeptanz für die Sammlung und Auswertung von Maschinendaten. In all diesen Branchen ist es mittlerweile normal, dass Maschinen vernetzt sind und auf Basis der gesammelten Daten neue Mehrwertdienste für Kunden angeboten werden. Das sind zum Beispiel verbesserte Serviceleistungen oder neue Features, die erst durch die Vernetzung der Maschinen möglich werden.

---

## Wir erleben eine steigende Akzeptanz für die Sammlung und Auswertung von Maschinendaten.

---

Das bezieht sich aber zurzeit noch hauptsächlich auf die Betriebsstunden. Wir können uns zukünftig weitere Ausbaustufen vorstellen: Wie viel Tonnage wird bewegt, wie schnell werden die Fahrzeuge bewegt, wie hart ist der Einsatz bezüglich Erschütterungen? Das sind Daten, die wir heute noch nicht auswerten.

**Mittag: Ist es für Sie bereits möglich, anhand der gesammelten Daten von 60.000 Produkten hochzurechnen, zu welchem Zeitpunkt und bei welchen Betriebsumgebungen der nächste Wartungseinsatz stattfinden sollte?**

**Dibbern:** Das ist Zukunftsmusik. Vorratsdatenaufnahme, in der man so viele Daten wie möglich aufnimmt, um dann aus diesen Daten noch bessere Informationen herauslesen zu können, das können wir heute noch nicht. Dann ließe sich vielleicht mit variablen Serviceintervallen arbeiten und es könnte vorausgesehen werden, wann das Gerät droht auszufallen. Aktuell gilt es die rechtliche Frage zu klären, ob wir die Daten überhaupt so nutzen dürfen, bevor wir in solche Services einsteigen können.

**Mittag: Die Produkte sind zum Teil selbststeuernd, sie sind vernetzt. Wer ist für die Entwicklung von sensorbasierten Konzepten zuständig?**

**Dibbern:** Das ist Aufgabe des Bereichs „Digitale Produkte“. Gemeinsam mit unserer Service-Organisation analysiert er, was möglich bzw. sinnvoll ist und was der Kunde möchte – spricht:

---

## Was bringt uns und den Kunden voran? Die Konzepte werden dort erarbeitet und umgesetzt, wenn sie entsprechend marktreif sind.

---

**Mittag: Sagen Sie dem Kunden, wenn sein Fahrer immer den falschen Weg wählt? Auf einen Hinweis folgen womöglich spannende Beratungsservices – die letztlich dazu führen, dass der Fahrer beispielsweise getriebeschonender fährt.**

**Dibbern:** Das ist ja ein großes Thema nicht nur bei uns, sondern überhaupt in der Industrie. Wir sind dann bei der Frage: Wie entsteht ein neues Geschäftsmodell? Wir betrachten aktuell unterschiedliche Use Cases, um herauszufinden, was für den Kunden interessant ist, was die Verfügbarkeit erhöhen kann. Während wir die Produktivität beim Kunden steigern, können wir vielleicht die Kosten bei uns senken. Diese Use Cases werden zurzeit ebenfalls im Bereich „Digitale Produkte“ erarbeitet. Wir haben einen Entwicklungsplan – eine Vision –, wie wir diese digitalen Produkte weiterentwickeln wollen.

**Mittag: Die Frage nach dem Geschäftsmodell führt unweigerlich zur Frage nach dem Umsatz: Womit verdient Jungheinrich hauptsächlich sein Geld? Mit dem Produktverkauf oder mit den Lösungen bzw. Services, die durch die Produkte ermöglicht werden, ohne die Produkte verkauft zu haben?**

**Dibbern:** „Service“ ist kein neuer Begriff, „Services“ gegebenenfalls schon. Service bieten wir für unsere Fahrzeuge schon seit über 60 Jahren an. Im engeren Sinne ist das aber typischerweise nur der Reparaturservice. Ich stimme Ihnen zu, dass immer mehr Services dazukommen, die es früher nicht gegeben hat. Beratungsservices sind nur der Anfang, es geht jetzt auch um Services wie die Bereitstellung von Daten oder die Analyse des Logistikprozesses des Kunden, dessen Optimierung über Vernetzung noch besser gelingt.

---

## Letztes Jahr haben wir das Ortungssystem „Fleet Radar“ eingeführt, mit dem man online sehen kann, wo sich die Fahrzeuge im Lager befinden.

---

Damit kann man Heat Maps erstellen und erkennen, an welcher Stelle im Lager immer wieder Staus entstehen und welches die optimalen Wege sind. Auf dieser technischen Basis wollen wir zukünftig weitere Services ableiten, wie zum Beispiel Wegoptimierung oder die Automatisierung von Systemen. So entstehen die genannten Use Cases. Zurück zu Ihrer Frage, ob wir mit den Geräten in Zukunft noch Geld verdienen werden: Es ist schon immer so gewesen, dass der Service bei Jungheinrich ungefähr 50 % des Umsatzes ausgemacht hat. Ich kann mir vorstellen, dass der Anteil von 50 % auf 60 % steigt – oder vielleicht sogar noch mehr. Dennoch wird weiterhin ein relevanter Umsatz mit Neuprodukten gemacht. Allerdings werden diese Neuprodukte nicht zwingend verkauft, sondern geleast oder vermietet. Das Produkt wird auch in Zukunft eine wesentliche Rolle in unserem Geschäftsmodell spielen.

**Mittag: Selbstverständlich schauen Sie, was der Kunde wirklich braucht. Probieren Sie dennoch auch mal aus, ohne eine klare Vorstellung zu haben, wie gewisse Technologien letztlich in neue Services übersetzt werden können? Sammeln Sie womöglich bisher ungenutzte Daten?**

**Dibbern:** Beispielsweise die vorgestellte Lokalisierung haben wir explizit eingeführt, um zukünftig einen passenden Service dazu anzubieten. Dennoch haben wir vorher geschaut, was der Kunde braucht. Wir sind bei Jungheinrich sehr kundenorientiert, d. h. jedes technische Feature, das wir anbieten, hinterfragen wir nach dem Kundennutzen. Ein Kundennutzen kann natürlich auch sein, dass unser Produkt stabiler oder kostengünstiger wird bzw. dass die Verfügbarkeit erhöht wird.

---

Es entstehen durchaus technische Lösungen, die der Kunde vielleicht nicht auf Anhieb als Kundennutzen wahrnimmt, sondern erst, wenn er merkt, dass damit seine Kosten sinken.

---

Lithium-Ionen-Technologie in der Batterietechnik ist ein Beispiel dafür, dass Technologien dem Kunden langfristig verschiedene Vorteile bringen – sei es in der Verfügbarkeit der Fahrzeuge oder der Langlebigkeit durch bessere Qualität. Daher ist eine Technologie niemals Selbstzweck, sondern immer verbunden mit einem Kundennutzen.

**Mittag:** Die Kunst ist es, dem Kunden Begeisterungsfaktoren anzubieten, die er vorher nicht formuliert hat. Große, meist sehr geldstarke US-amerikanische Konzerne legen aus diesem Grund nicht selten los und schauen erst später, was man daraus machen kann – vielleicht fällt ja ein netter Service ab, mit dem man Geld verdienen kann. Der Vergleich mit Google ist unfair, deshalb verweise ich auf Tesla: Die Autos sind mit Technologien regelrecht überfrachtet, die teilweise erst nach ein paar Jahren als Add-on käuflich sind. Ist es für Sie eine Option, Ihre Produkte technologisch aufzuladen und erst später darüber nachzudenken, welche Services Sie dazu anbieten könnten?

**Dibbern:** Wir schließen das nicht aus, wir haben es bisher aber nicht gemacht. Wir haben bereits 60.000 Fahrzeuge online, die weit mehr Daten sammeln können als nur die Betriebsstunden. Das werden wir tun, wenn uns ein entsprechender Use Case sagt, dass wir Services ableiten können, der eine realistische Chance auf einen positiven Business Case hat. Wir folgen keiner Datensammelwut, nur weil wir die Daten vielleicht irgendwann einmal nutzen könnten. Die Datenübertragung, das Sammeln und das Speichern von Daten kosten Geld. Die Aufwendungen zur Sicherstellung der Verfügbarkeit unserer Full-Service- oder Rental-Fahrzeuge laufen zulasten von Jungheinrich:

---

Der Kunde bezahlt eine Pauschale und Jungheinrich sorgt dafür, dass dieses Gerät immer funktioniert.

---

Je kostengünstiger das funktioniert, desto besser ist das für uns. Wir können dann günstigere Raten anbieten, wir können gegebenenfalls auch mit viel weniger Aufwand diese Fahrzeuge verfügbar halten. Da sind wir sehr wohl mit unserer Service-Abteilung in der Diskussion, inwiefern die Erfassung zusätzlicher Daten eine gezieltere Instandhaltung oder Reparatur unserer Fahrzeuge ermöglicht, wenn zum Beispiel vorab bekannt ist, welches Ersatzteil gebraucht wird. Das ist aber ein komplexes Thema. Wir analysieren dieses, zudem laufen hierzu Forschungsprojekte. Wir werden Ideen umsetzen, wenn wir sehen, dass ein positiver Business Case erzielt werden kann. Vorher nicht. Wir verfolgen nicht die Mentalität der Amerikaner.

**Mittag:** Sind Sie mit diesem Vorgehen der Konkurrenz voraus? Was macht der Wettbewerb?

**Dibbern:** Jungheinrich ist Nummer drei der Welt. Die zehn größten Hersteller der Welt sind alle relativ ähnlich unterwegs. Jungheinrich hat aus meiner Sicht einen recht guten Vorsprung im Bereich Digitalisierung und bei der Vernetzung der Fahrzeuge. Unsere Hauptwettbewerber werden aber vermutlich Gleiches von sich behaupten. Die europäischen und japanischen Hersteller sind auf ähnlichen Gebieten aktiv. Andere Anbieter, zumeist aus China, sind noch weit von solchen Services entfernt. Eine entscheidende Frage ist aber auch, ob es destruktive Technologien gibt, die unser Produkt komplett infrage stellen. Hier müssen wir immer am Ball bleiben.

---

Es gibt Tendenzen in Richtung kleinteiligere Logistik: Onlinehandel und Einzelbestellungen von wenigen Artikeln.

---

Hierzu beobachten wir den Markt genau und schauen, was sich verändert. Es gibt inzwischen Start-ups, die beispielsweise Ideen zur Vereinfachung der Kommissionierung für den Onlinehandel haben. Wir sehen aber im Moment noch keinen Trend, der die Logistik, wie wir sie heute kennen, überflüssig macht.

**Mittag:** Sie sagten ganz zu Beginn, dass Jungheinrich die beste Qualität zum guten Preis anbietet und den Vertrieb nah am Kunden hat. Sind diese Aspekte auch in einer digitalen, komplett serviceorientierten Welt, in der es dem Kunden losgelöst vom Produkt ermöglicht wird, seine Waren jederzeit von A nach B zu transportieren, noch von Bedeutung?

**Dibbern:** Definitiv! Ein klares „Ja“.