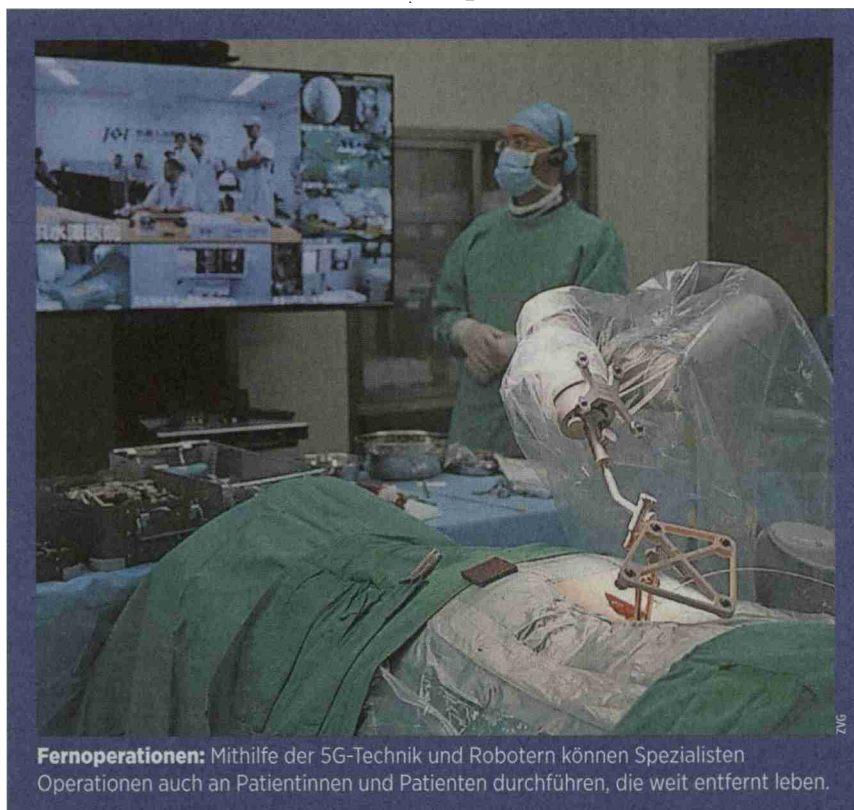




Höhere Margen, stabileres Geschäft



Fernoperationen: Mithilfe der 5G-Technik und Robotern können Spezialisten Operationen auch an Patientinnen und Patienten durchführen, die weit entfernt leben.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Innovationen In der Industrie macht es Sinn, Produktverkäufe mit digitalen Technologien um Services zu ergänzen. Die Bewährungsprobe kam mit den Lockdowns.

Die zweite Welle der Covid-19-Pandemie ist da. Gemäss den Analysten der Zürcher Kantonalbank zeigt sich, wie bereits bei der ersten Welle im März 2020, dass viele Unternehmen ihre Pläne für Investitionen reduzieren, verzögern oder aufgeben. «Nicht nur die Industrie selber, auch der Servicebereich ist von der Pandemie stark betroffen», sagt Boris Ricken, Head of Manufacturing bei der AWK Group, einem Beratungsunter-

nehmen aus Zürich. «Denn die Serviceleute konnten nicht mehr reisen, sie kamen kaum noch in die Unternehmen hinein. Und während in einzelnen Bereichen der Industrie die Fabriken geschlossen wurden, liefen sie, wie in der Lebensmittelbranche, andernorts ununterbrochen, sodass kaum noch eine Wartung möglich war.»

Höhere Margen

Auch die Schweizer Marktorganisation des Liechtensteiner Werkzeugherstellers Hilti spürte den Lockdown. «Wir sahen in unserem Service-Geschäft einen klassischen v-förmigen Verlauf», sagt Boris Radoicic, Head of Tool Service bei Hilti Schweiz. «Teils waren die Baustellen geschlossen, teils kamen Geräte nicht zur Wartung zurück.» Man musste laut Ra-

doicic rasch und agil handeln, damit auf den Baustellen, wo weitergearbeitet wurde, die Produktivität erhalten blieb.

«Solche Services sind für Industriefirmen sehr attraktiv», sagt Ricken, «wenn es ihnen gelingt, damit bis zu 30 Prozent des Umsatzes einzuspielen.» Denn bei Services sind die Umsätze stabiler und die Margen meist deutlich höher als im reinen Produktgeschäft.

Allerdings ist es vielerorts mit einfachen Services alleine nicht mehr getan: Die Kunden erwarten und benötigen mehr. «Gefragt sind digitale Services und diese Entwicklung hat sich mit der Covid-19-Pandemie verstärkt», sagt Ricken weiter.

Diese Entwicklung findet bei Industrieunternehmen auf drei Ebenen statt: Interne Service-Prozesse werden digital ausgestaltet, um die Kosten zu senken, die Qualität der Services zu verbessern und die Geschwindigkeit der Prozesse zu erhöhen.

Daten schon im System

Dann werden die Schnittstellen zu den Kunden mit Portalen und/oder Monitoring-Lösungen neu gestaltet.

Schliesslich werden auch ganz neue Services entwickelt. Beispiele dafür sind Predictive Maintenance, also Prognosen über fällige Serviceleistungen, die helfen kostspielige Ausfälle zu verhindern.

«Die Digitalisierung interner Prozesse hat bei uns dazu geführt, dass sehr wenig Papier in die Reparaturabteilung geht», beschreibt Radoicic das Vorgehen. Alle Daten für die einzelnen zu reparierenden Elektrogeräte sind bereits im System, sie werden über entsprechende Tags eingelesen. Das Gleiche gilt für die Begleitdokumente der Geräte, die zu den Kunden zurückgehen; Kunden können sich solche Details auf dem Handy anschauen. «Wenn eine Wartung fällig wird, können wir rechtzeitig ein Ersatzgerät zur Verfügung stellen», sagt Radoicic. Man arbeitet hier



auf der Basis der NFC-Technologie bei den einzelnen Geräten. Ein weiteres wichtiges Element ist das Direktvertriebsmodell, das die unmittelbare Nähe zu den Endkunden gewährleistet. Das ist auch dann von Vorteil, wenn es um rasche Reparaturen und Ersatzgeräte geht.

Unterschiedliche Geschäftsmodelle

Darüber hinaus bietet Hilti auch ein sogenanntes Asset-Management-System an für Baufirmen, selbst für Maschinen und Geräte, die nicht aus dem eigenen Haus sind. «Mit <Hilti ON!Track>-Tags können unsere Kunden ihre Betriebsmittel erfassen und jeweils verfolgen, wo die einzelnen Geräte und Maschinen im Einsatz sind.»

Kann jedes Industrieunternehmen digitale Services als Ergänzung zu den eigenen Produkten anbieten? «Das hängt auch vom Reifegrad des Unternehmens ab», sagt Ricken. Im Maschinenbau, wo man grössere Maschinen mit entsprechender Software ständig monitoren kann, ist man bereits so weit, dass man sich abzeichnende Schäden und Ausfälle schon früh er-

Abläufe sollen in- und extern beschleunigt und verbessert werden.

kennt. «Es besteht indes hier die Herausforderung, das entsprechende Geschäftsmodell zu finden», so Ricken. «Oft wird so etwas aus einer technischen Sichtweise betrachtet, und dann stellt sich immer die Frage, ob man neue digitale Services als Add-on, als Lizenzmodell oder als Pay-

per-Performance-Modell verkauft.»

Auch eignen sich nicht alle Verkäuferleute, die bisher Investitionsgüter verkauft haben, für den Vertrieb von digitalen Serviceleistungen. «Und neue digitale Modelle müssen ja auch von den Kunden akzeptiert werden, wenn der Lieferant vom Investitionsmodell auf ein anderes Modell wechselt», so Ricken weiter. Er sieht solche

Umstellungen als zwei- bis dreijährige Change-Management-Vorgänge an. Grössere Firmen hätten gewisse Vorteile.

Als besondere Herausforderung sieht Ricken die Umstellung von einer R+D-Haltung auf ein flexibles Innovationsmodell an, bei dem man nicht mehr jahrelang ein Produkt entwickelt, das dann über Jahre an die Kunden verkauft wird, sondern bei dem man digitale Produkte gleich von Anfang an unter Einbezug der Endkunden entwickelt, ihre Reaktionen laufend einholt und dann interaktiv die Produkte weiter verbessert.

«Es ist wichtig, dass möglichst alle in der Organisation den Mehrwert der neuen Initiativen erkennen», beobachtete Radoicic. Mit der Digitalisierung wird man noch weitergehen: Prozesse und Abläufe sollen intern wie extern weiter beschleunigt und verbessert werden. «Das gilt sowohl für das klassische Modell, bei dem der Kunde das Gerät besitzt, als auch für unser Flottenmanagement, bei dem wir die Administration übernehmen, und natürlich auch für neuere Konzepte wie das Betriebsmittelverwaltungssystem.»