



Stillstand im Service?

Verpasst die Industrie den Anschluss
an die „Smart Service Welt“?

Service wird für die Industrie immer wichtiger

Megatrends wie Industrie 4.0 bewegen den Maschinen- und Anlagenbau nicht erst seit heute. Die Digitalisierung hat in Produkten und Produktionsprozessen längst Einzug gehalten. Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz sind in vielen Märkten weltweit Technologie- und Marktführer.

Auch im Service sieht es vordergründig gut aus. Bei einer Befragung von Vertriebs- und Marketingmanagern von etwa fünfzig Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz, auf der größten Industriemesse der Welt in Hannover, haben 96% aller Studienteilnehmer bestätigt, dass sie produktbezogene Dienstleistungen wie Wartung und Instandhaltung anbieten. „Service ist ein Hygienefaktor, ohne den sich unsere hochwertigen Maschinen nicht verkaufen lassen.“ war ein Grundtenor der Untersuchung, die das DZG (Deutsches Zentrum für Geschäftsaufbau) in Kooperation mit der Unternehmensberatung Infront Consulting & Management aus Hamburg durchgeführt hat. Knapp drei Viertel aller Hersteller bieten zudem auf Nutzungsdaten basierende Dienste zur Optimierung der Verfügbarkeit und Nutzung an. Dies weist daraufhin, dass Trends wie Remote Monitoring – also die systemgestützte Überwachung und Optimierung von Anlagen aus der Ferne – längst in der Breite angekommen sind. Immerhin gut die Hälfte der befragten Unternehmen bietet auch Flottenservices, d.h. Dienste für Maschinenparks aus eigener Herstellung, und sogenannte Full-Services, d.h. Pakete aus Finanzierung, Wartung, Remote Monitoring und z.B. Hilfs- und Betriebsstoffen, an.

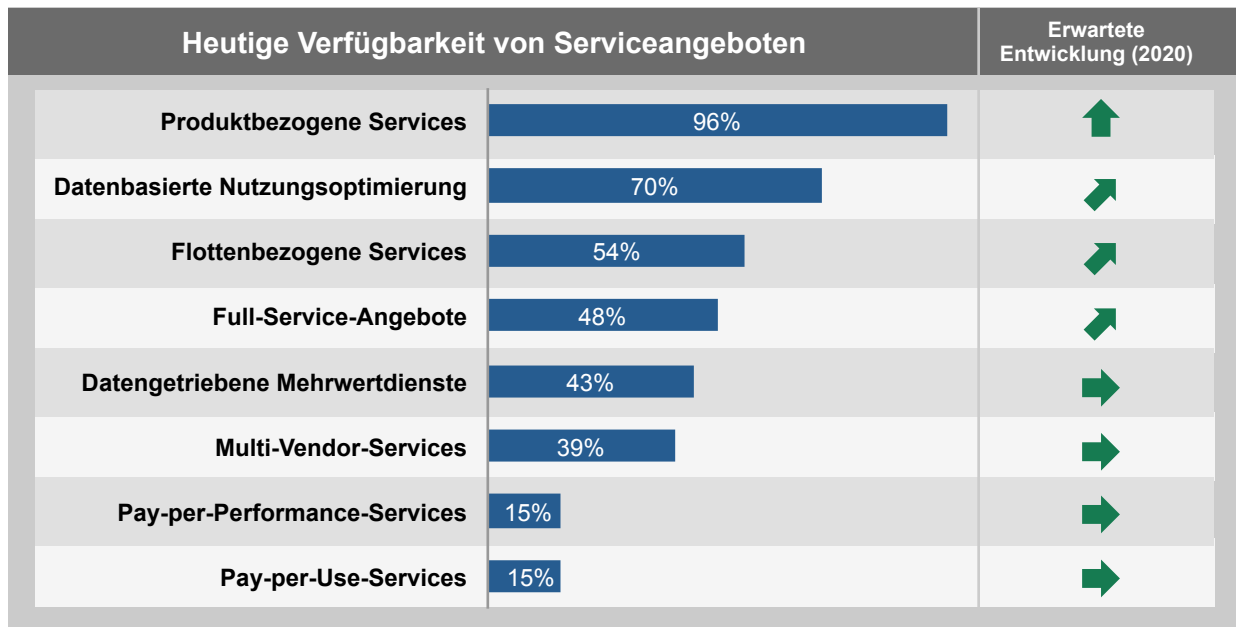


Abbildung 1: Heutige Verfügbarkeit von Serviceangeboten im Maschinen- und Anlagenbau
 (Pfeile: erwarteter Bedeutungszuwachs bis 2020)

Quelle: DZG/ Infront Consulting, Mai 2015, "State of the Art in Industry Services", Befragung von etwa 50 Industrieunternehmen.

Eine deutliche Mehrheit der Unternehmen erwartet für die nächsten 5 Jahre nochmals einen starken Bedeutungszuwachs für Services. Ein Hersteller von metallurgischen Induktionslösungen gab zu Protokoll: „In 5 Jahren wird der Service wichtiger als die Produkte sein.“ Natürlich sind manche Produktkategorien wie Kompressoren und Vakuumtechnik service-intensiver als andere Bereiche, deren Produkte wie z.B. Dichtungen oder Antriebstechnik tief in größere Systeme verbaut werden.

Der starke Bedeutungszuwachs für den Service ist für das gesamte Geschäftsmodell gültig, unabhängig von Produktkategorien, Kundensegmenten oder Absatzregionen, und gilt für große und mittelgroße Hersteller noch mehr als für kleine Anbieter. Denn: „Im Wettbewerb mit asiatischen Herstellern muss die Differenzierung in Europa über den Service erfolgen, z.B. durch qualifizierte Beratung und Unterstützung ganzer Maschinenparks.“ Man könnte also davon ausgehen, dass in der „Smart Service Welt“ - der Titel eines aktuellen Programms des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie - alles in Ordnung ist.

Echte Smart Services haben sich noch nicht durchgesetzt

Die DZG-Untersuchung gibt auch Hinweise auf Unwuchten im Serviceangebot der deutschen Maschinen- und Anlagenbauer, so Steffen Böning, Geschäftsführer des DZG aus Hamburg.

So bieten nicht einmal zwei von fünf Unternehmen Wartungsdienste auch für die Produkte ihrer Mitbewerber an. Da Kunden in ihrer Gerätewahl häufig nicht monogam sind, bleiben deren Bedürfnisse nach einem einheitlichen Multi-Vendor-Service oft unerfüllt. Multi-Vendor-Services sind jedoch gerade in saturierten Märkten ein strategisches Instrument für mehr Wachstum, wenn man als Hersteller die praktischen Probleme im Umgang mit Ersatzteilen und Fachwissen gelöst bekommt. Dass dies grundsätzlich möglich ist, zeigen oftmals unabhängige Service Provider.

Gerade einmal 15% der beteiligten Vertriebs- und Marketingmanager berichten zudem, dass ihr Unternehmen flexible Dienstleistungskonzepte mit entsprechenden Geschäftsmodellen wie Pay-per-Use oder Pay-for-Performance anbieten. Nur 37% der Befragten erwarten einen Trend weg von der Investition hin zur Miete (Capex-to Opex) und zur stärkeren "On demand"-Nutzung bei ihren Kunden. Dies ist durchaus erstaunlich, weil doch Konzepte wie "Total Care" von Rolls-Royce oder "Power by the Hour" von GE, bei denen anstelle der Flugzeugtriebwerke die tatsächlich geleisteten Flugstunden verkauft, geliefert und abgerechnet werden, bereits erfolgreich implementiert sind.

Für einige Branchen ist das Verbleiben auf einem Kernmodell aus Produktverkauf mit arrondierenden Services sicher noch die richtige Strategie. In anderen High Tech-Industrien wie IT-Hardware und -Software, aber auch neuen Maschinenkategorien wie dem 3D-Druck, ist jedoch bereits ein schneller Zuwachs der sogenannten Technology-as-a-Service-Geschäftsmodelle festzustellen.

Gefahr droht durch datengetriebene Geschäftsmodelle an der Kundenschnittstelle

Für die Zukunft erwarten zwischen 70% und 80% der befragten Unternehmen Veränderungen in den Kundenbedürfnissen, wie sie auch in der IT-Industrie maßgeblich geworden sind: noch höhere Verfügbarkeit und Funktionsfähigkeit der Produkte, aber vor allem auch eine schnellere Time-to-Market und geografische Expansion des kundeneigenen Geschäfts mit Hilfe der zugekauften oder gemieteten Technologie. Damit sind globale Go-to-Market-Strategien ein wesentlicher Treiber für erwartete Veränderungen.

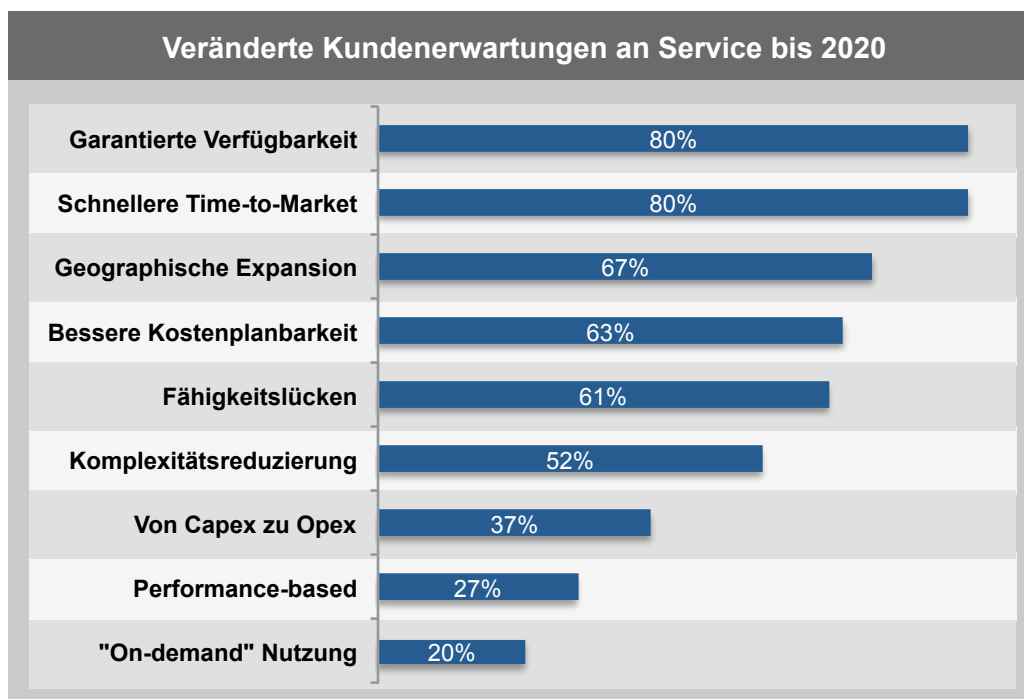


Abbildung 2: Treiber veränderter Kundenbedürfnisse in Bezug auf den Service im Maschinen- und Anlagenbau

Quelle: DZG/ Infront Consulting, Mai 2015, "State of the Art in Industry Services", Befragung von etwa 50 Industrieunternehmen.

Dazu Thomas Sindemann, Geschäftsführer bei Infront Consulting: "Wir erleben gerade die massiven Auswirkungen eines Umbaus von Lizenz- auf Mietmodelle bei IT-Unternehmen wie SAP und Cisco. Viele Maschinen- und Anlagenhersteller experimentieren im kleinen Rahmen mit solchen Technology-as-a-Service-Modellen. Dass die befragten Vertriebsmanager dies kaum erwähnt haben, zeigt auch, wie sehr heutige Strukturen auf das Geschäftsmodell Produktverkauf ausgerichtet sind." In anderen Industrien haben sich Technology-as-a-Service-Modelle meist als Innovation über die Anbieterseite durchgesetzt, weil sie latent vorhandene Kundenwünsche befriedigen. Die Experten von Infront empfehlen interessierten Unternehmen deshalb, gezielt eigene Technology-as-a-Service-Modelle zu entwickeln und systematisch zu testen.

Und ein weiteres Feld lässt bedenklich viel Platz für Angriffe durch Dritte: Mehrwertdienstleistungen wie Benchmarking und andere datengestützte Services, die heute in der IT bei Salesforce und vielen Cloud-Anbietern an der Tagesordnung sind, werden nur von 40% der Unternehmen angeboten und seitens der Produktverkäufer nicht als Wachstumsfeld gesehen. Öffnen sich die Nutzer der Maschinen jedoch mehr und mehr für Big Data, finden sich hier Angriffsfelder für Dritte, die sich ohne eigene technologische Basis durch smarte Analytik an die Kundenschnittstelle schieben. Wem das irgendwie bekannt vorkommt, liegt richtig: die Internetkonzerne haben auf diese Weise manchen etablierten Branchen schon viel Wasser abgegraben.

Ob die Entwicklung im Internet der Dinge für den Maschinenbau anders ausfallen wird, weil die Anlagen, Maschinen und Geräte komplexer und relativ gesehen wichtiger sind als die physischen Assets in anderen Industrien, bezweifeln die Autoren der Studie stark. Erste Beispiele sind schon zu beobachten: So kombiniert das Start Up OnFarm bereits Maschinen-, Geräte-, Wetter-, Boden-, Saat-, Pflanzenschutz- und sonstige Informationen zu einem überzeugenden Leistungsversprechen für amerikanische Farmer: "The Only Farm Decision System You'll Need."

Thomas Sindemann: "Wenn es diesen kalifornischen Daten-Nerds gelingt, den Landwirten stetig wertvolle Informationen als Service anzubieten und damit messbare Beiträge für bessere Flächenerträge zu bringen, schieben sie sich zwischen Farmer und Ausrüstungsindustrie. Was hindert diesen Informationsspezialisten mittelfristig daran, den Landwirten auch zu empfehlen, mit welchen Geräten sie die Farm optimal bewirtschaften – günstiger und effizienter als mit den heutigen Premiumprodukten?"

Das Fazit: Mehr Mut zu innovativen Service-Konzepten!

DZG und Infront sind sich auf Basis der aktuellen Studie in ihrem Fazit einig: Der Maschinen- und Anlagenbau aus Deutschland und der Schweiz ist beim produktbezogenen Service grundsätzlich gut aufgestellt, auch wenn hier erkennbar noch Bedarf am flächendeckenden Roll-Out von Remote Service-Konzepten und Multi-Vendor-Modellen besteht. Zudem zeigen viele Serviceorganisationen noch Nachholbedarf in der Standardisierung und Automatisierung.

Leider fehlt es in der Breite der Industrie noch an innovativen integrierten Service-Konzepten, seien es datenbasierte Mehrwertdienste oder durchgängige Technology-as-a-Service-Angebote.

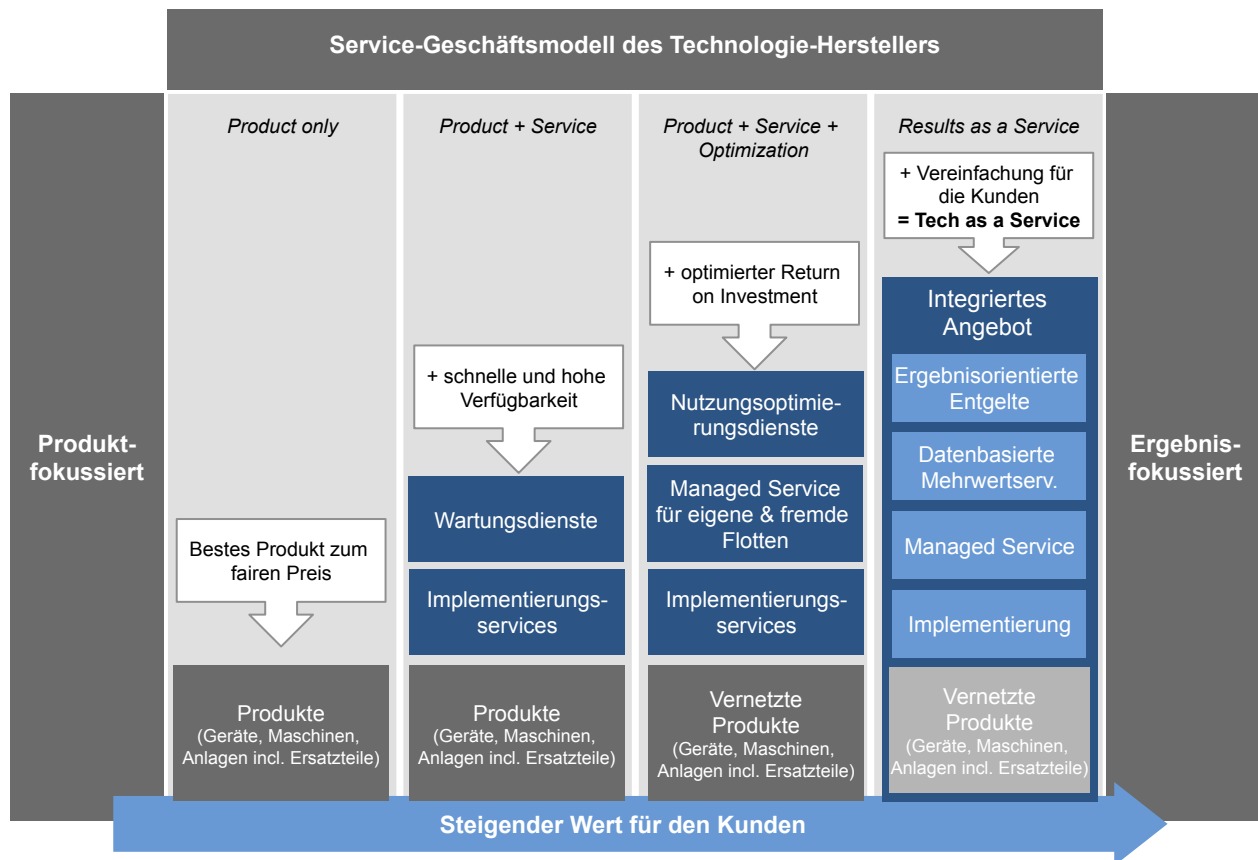


Abbildung 3: Entwicklungsstufen für Service-Geschäftsmodelle im Maschinen- und Anlagenbau

Quelle: Infront Consulting (angelehnt an TSIA 2014)

Die Empfehlung: Mehr Mut zu innovativen, skalierbaren Serviceangeboten, die signifikante Verbesserungen an der Kundenschnittstelle und im Wettbewerb wirksame Vorteile für das gesamte Geschäftsmodell des Herstellers bringen. Dazu eine Servicestrategie, die noch stärker weg vom Service als Handwerk hin zum industrialisierten, technologisch und prozessual optimal unterstützten Service in globalen Liefernetzwerken führt.

Die Zeiten, in denen Service als ein notwendiges Übel des Produktverkaufs angesehen werden konnte, sind jedenfalls endgültig vorbei. Moderne Service-Geschäftsmodelle bieten signifikante und stabile Wachstums- und Profitabilitätspotenziale für diejenigen, die entschlossen sind, Service neu zu denken.

Infront bietet konkrete Hilfe an, z.B. in Form von drei hochwirksamen Beratungsansätzen:

- 1. Service-Strategie:** Weiterentwicklung serviceorientierter Strategien und Geschäftsmodelle mit Hilfe der Infront-Methode der "Fünf apokalyptischen Reiter"
- 2. Service-Innovation:** Entwicklung neuer Technology-as-a-Service-Konzepte auf Basis von Design Thinking und Service Productization
- 3. Service-Profitabilität:** Optimierung des bestehenden Servicegeschäfts durch das Orten, Bergen und Sichern "versteckter Schätze" bei Umsätzen, Kosten und Ergebnissen

Über das DZG – Deutsches Zentrum für Geschäftsaufbau:

Das Deutsche Zentrum für Geschäftsaufbau (DZG) schafft eine neue Form der Partnerschaft zwischen Unternehmen, Business Transformern und Dienstleistungspartnern – mit dem Ziel, Unternehmensideen und -konzepte in kurzer Zeit zu geringen Kosten im realen Marktumfeld zu testen und resultierende, potentialstarke Themen für die Unternehmen nachhaltig zum Erfolg zu führen. Das DZG wurde 2015 gegründet und hat seinen Hauptsitz in Hamburg.

Steffen Böning ist Initiator des DZG. Er war zuvor als Geschäftsführer und Führungskraft u.a. im Bertelsmann-Konzern und bei der E-Plus-Gruppe tätig.

Mehr Informationen unter: <http://www.deutschland-setzt-um.de>

Über Infront Consulting & Management:

Infront wurde 2004 gegründet und ist ein inhabergeführtes Unternehmen für Consulting und Management in den Bereichen Strategie, Business Development und Business Performance. Fünf Partner sowie 20 erfahrene Consultants und leistungsfähige freie Spezialisten arbeiten mit Begeisterung an der Entwicklung und Realisierung erfolgreicher Strategien für namhafte Kunden aus den Bereichen Telekommunikation, Informationstechnologie und IT-Services, Medien, Healthcare und Industrial Services. Infront engagiert sich als Business Transformer beim DZG.

Thomas Sindemann ist Gründungspartner und Geschäftsführer von Infront Consulting und Management. Er berät Technologieunternehmen national wie international bei unternehmens- und marktstrategischen Fragestellungen. Ein wichtiger Schwerpunkt liegt dabei auf zukunftsfähigen Service-Geschäftsmodellen auch im Kontext des Internets der Dinge.

Mehr Informationen unter: www.infront-consulting.com