

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

Digital Service Highway

Die erfolgreiche Transformation hin zum vernetzten Service

Der Transformationsprozess hin zu einem digital vernetzten After Sales Service ist die zentrale Herausforderung für alle Maschinenbauer in den nächsten Jahren. Die Corona Pandemie verstärkt dabei die weltweite Nachfrage nach digitalen Service Solutions, wie Online Inbetriebnahmen oder professionellem Remote Support. Nur wer es schafft, seine Service Produkte, die Kernprozesse sowie die Service Organisation neu zu denken und den nötigen Mindset für die Digitalisierung im Unternehmen zu etablieren, wird den steigenden Anforderungen der Kunden zukünftig genügen können.

Wie lässt sich durch die digitale Transformation eine Win-Win Situation für Hersteller und Kunden generieren?

Digitale Service Champions meistern die Herausforderungen der Digitalisierung im Service mit einer klaren Roadmap. D.h. sie richten ihren Service konsequent an den neuen, digitalen Anforderungen aus. Die brandneue Studie „Digital Service Highway“ dient als IMPULSgeber für eine erfolgreiche digitale Service Transformation. Die Studie hilft Ihnen, die richtigen digitalen Initiativen zu erkennen, erfolgreich umzusetzen und die Hürden auf dem Weg zum digitalen Service Champion zu meistern.

Die Studie basiert auf den Erfahrungen von IMPULS Consulting als Pionier und Marktführer in der Service Beratung sowie dem Know-how von mehr als 200 führenden internationalen Maschinenbauern, die im Rahmen einer Industriebefragung an der Studie teilnahmen.

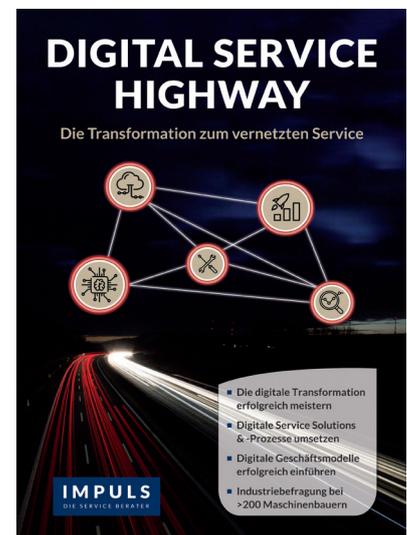
Der vorliegende Artikel informiert über die wesentlichen Ergebnisse der Industriebefragung und beinhaltet folgende Aspekte:

- Wie verändert die Digitalisierung den After Sales Service?
- Status Quo der Digitalisierung im Service
- Wie digitalisiert man Service Produkte, Prozesse und die Organisation?
- Wie schafft man es, dass Mitarbeiter der Transformation offen gegenüber stehen?
- IMPULS Leitfaden zur erfolgreichen Umsetzung digitaler Projekte in 6 Schritten

Wie verändert die Digitalisierung den Service?

Der Service ist schon heute mit einem Umsatzanteil von Ø 30% und Nettorenditen von bis zu 55% die Ertragsperle der Maschinen- und Anlagenbauer.

Neben klassischen Service Produkten, wie Ersatzteile, Field Service Einsätze oder Reparaturen tragen digitale Service Solutions bereits heute mit Ø 10% wesentlich zu den Service Umsätze der Investitionsgüterhersteller bei – und es ist noch lange kein Ende in Sicht.



IMPULS Management Consulting GmbH

Kirchplatz 5a · 82049 Pullach/ München · +49 (0) 89 / 38 88 99 30 · www.impuls-consulting.de

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

Laut Einschätzung von IMPULS wird der Service Umsatzanteil mit digitalen Solutions bis 2025 kontinuierlich auf 20-40% wachsen und damit einen wichtigen Beitrag zu den Service Umsätzen leisten. Unternehmen sollten sich daher frühzeitig mit den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung auseinandersetzen und den digitalen Transformationsprozess mit einer klaren Roadmap für die Service Produkt-, Prozess- und Organisationsebene auf den Weg bringen.

Satus Quo der Digitalisierung im Service

Die Digitalisierung des Service ist kein Modebegriff mehr, der Transformationsprozess im Maschinenbau ist aber bei weitem noch nicht bewältigt. Die IMPULS Industriebefragung in der Branche zeigt, dass der aktuelle Digitalisierungsgrad der ca. 6.000 deutschen Maschinenbauer gerade einmal bei Ø 35% liegt. Top Performer schaffen heute bereits 50-60%. Um im Rahmen der Studie konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können haben wir uns basierend auf der Industriebefragung von mehr als 200 Entscheidungsträgern führender Maschinen- und Anlagenbauer den Fortschritt der Digitalisierung im Detail angesehen.

Das Ergebnis ist eindeutig: In den letzten Jahren hat die Digitalisierung durch deutlich verbesserte Analysemöglichkeiten, wie beispielsweise Big oder Smart Data in Kombination mit dem Fortschritt bei Künstlicher Intelligenz (KI), weltweit deutlich zugenommen. Während 2018 nur 27% der Maschinen- und Anlagenbauer erste digitale Projekte abgeschlossen

hatten, zeigt die globale Projekterfahrung von IMPULS, dass im Jahr 2020 ca. 70% erste digitale Projekte erfolgreich umgesetzt haben. Darüber hinaus ist insbesondere durch die Corona Pandemie die Nachfrage nach digitalen Service Solutions nochmals sprunghaft angestiegen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass zahlreiche Vor Ort Einsätze sowohl für Maschinen Inbetriebnahmen, Störfallbehebungen als auch Service Trainings aufgrund der Reisebeschränkungen nicht durchgeführt werden konnten. Das Service Geschäft und die Kunden mussten aber dennoch weiterhin durch den Hersteller adäquat bedient werden.

Neben der beachtlichen Weiterentwicklung der Digitalisierung wird jedoch schnell deutlich, dass ein Großteil der Unternehmen bisher meist nur isolierte digitale Projekte gestartet haben. Eine durchdachte Service Digitalisierungsstrategie, welche die Service Produkte, Prozesse und Organisation umfasst, liegt bisher nur in den seltensten Fällen (15%) vor.

Wie digitalisiert man Service Produkte, Prozesse und die Organisation?

Nur mit einer ganzheitlichen Digitalisierungsstrategie, die die Digitalisierung auf der Service Produkt-, Prozess- und Organisationsebene abbildet, lassen sich zukünftig Potentiale abschöpfen und Alleinstellungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb aufbauen.

Digitale Vorreiter haben dies erkannt und ergänzen neue smarte digitale Servicelösungen mit eindeutigem Kundennutzen zum bereits bestehenden Service Portfolio.

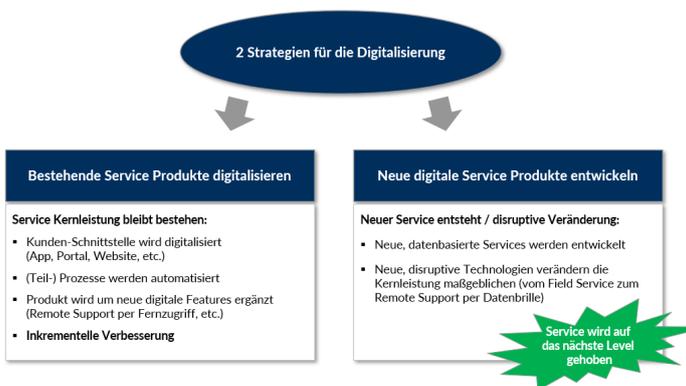
IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

Digitale Service Produkte

Um das Service Portfolio konsequent auf die steigenden digitalen Anforderungen der globalen Kunden anzupassen nutzen die Maschinen- und Anlagenbauer zwei Strategien:

1. Digitalisierung bestehender Services
2. Entwicklung und Implementierung neuer digitaler Solutions



Während bei der ersten Strategie meist nur inkrementelle Verbesserungen an bestehenden Services mit moderater Steigerung des Kundennutzens entstehen, entwickeln Maschinenbauer bei der zweiten Strategie, u.a. durch den Einsatz neuer Technologien, digitale Solutions, die ihren After Sales Service auf ein neues Level heben.

Disruptive digitale Servicelösungen zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Kernleistung maßgeblich verändert. So ersetzen führende Maschinen- und Anlagenbauer bereits heute den klassischen Field Service, der zukünftig durch fehlende Fachkräfte erschwert wird, durch smarte Remote Supportlösungen. Dadurch können Endkunden zum Beispiel durch

Service Apps schnellstmöglich Kontakt zum Hersteller Support aufnehmen. Anhand digitaler Bildübertragung kann dieser anschließend Störungen an der Maschine aus der Ferne analysieren und diese gemeinsam mit dem Kunden durch gezielte Arbeitsanweisungen und visueller Unterstützung in Echtzeit lösen. Digitalen Vorreitern gelingt es so bereits heute etwa 50% Ihrer bisher Vor Ort durchgeführten Field Service Einsätze digital abzuwickeln und eine Win-Win Situation für Kunden und Hersteller zu schaffen. Die Kunden profitieren dabei von schnellstem Support und signifikant kürzeren Stillstandszeiten Ihrer Maschinen, die Hersteller von einer deutlichen Steigerung der Kundenbindung und einer gesteigerten Effizienz der Service Techniker.

Zum einen können mehr Service Einsätze mit der gleichen Manpower abgewickelt und verrechnet werden, zum anderen kann die Arbeit der Service Techniker durch Remote Services mit weniger Reisezeiten flexibler gestaltet werden. Darüber hinaus können Remote Servicelösungen aufgrund der verwendeten digitalen Tools mit einem höheren Stundensatz abgerechnet oder in Service Verträge integriert werden.



IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

Digitale Service Prozesse

Neben der Digitalisierung des Service Produkt Portfolios stehen die Maschinen- und Anlagenbauer vor der Herausforderung ihre heutigen Service Prozesse zu digitalisieren. Diese erfüllen meist noch nicht die Anforderungen der Kunden in Bezug auf Geschwindigkeit, Transparenz und Komfort sowie die Anforderungen aus dem eigenen Unternehmen hinsichtlich Effizienz.

Was ist also zu tun?

Um die maximalen Potentiale digitaler Prozesse abzuschöpfen ist eine vollständige Digitalisierung der Service Prozesse vom Kunden zum Kunden (End-to-End) notwendig. Die Erfahrung von IMPULS zeigt, dass hierfür folgende zwölf zentrale Maßnahmen umzusetzen sind:



Insbesondere die Nutzung von digitalen Tools und Endgeräten erfreut sich aktuell einer steigenden Nachfrage. Dadurch können Maschinenbauer z.B. mit einem Kundenportal bereits zu Beginn eines Prozesses eine digitale Kundenschnittstelle schaffen,

die durch die Kunden als Self-Service zeit- und sprachenunabhängig genutzt werden kann. So können Kunden Ersatzteile eigenständig bestellen, einen Techniker Einsatz anfragen oder einfach und unkompliziert eine Inhouse Reparatur beauftragen.

Für einen durchgängigen Datenfluss werden die durch den Kunden eingegebenen Daten anschließend über eine definierte Schnittstelle an die Systeme des Herstellers übermittelt und im ERP-System automatisiert weiterverarbeitet. Unter Anbindung weiterer Prozessbeteiligter, wie Lieferanten und Tochtergesellschaften, können definierte Statusinformationen an den Kunden übermittelt und dieser immer up-to-date gehalten werden. IMPULS empfiehlt für den Aufbau durchgängiger, digitaler Prozesse eine bewährte Vorgehensweise in vier Schritten, bestehend aus Prozess Mapping, Problemanalyse, Performance Vergleich und der Entwicklung des zukünftigen digitalen Service Prozesses.

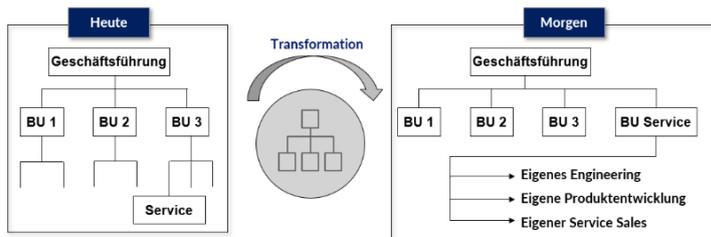
Digitale Service Organisation

Um die Digitalisierung der Service Produkte und Prozesse nachhaltig zu etablieren muss der dafür notwendige Mindset sowie notwendige Freiheitsgrade innerhalb der Service Organisation vorhanden sein bzw. geschaffen werden. Hierfür empfiehlt es sich bei der Entwicklung neuer Servicelösungen in Innovationsteams mit agilen Arbeitsmethoden, wie z.B. Scrum, zu arbeiten, während das operative Geschäft in traditionelleren Arbeitsabläufen weiter läuft. Verzahnen Sie diese beiden parallelen Einheiten so, dass ein einheitlicher After Sales Service entsteht.

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

Das Führungsteam sollte während des digitalen Transformationsprozesses offen für neue Technologien und agile Arbeitstechniken sein, um neue Servicelösungen zu entwickeln. Auch das damit einhergehende Risiko des Scheiterns muss von den Führungskräften als Teil des Prozesses verstanden werden und darf nicht negativ bewertet sein. Dabei ist es entscheidend, dass die Service Mentalität von den Führungskräften selbst gelebt und somit von oben in der Organisation etabliert wird.



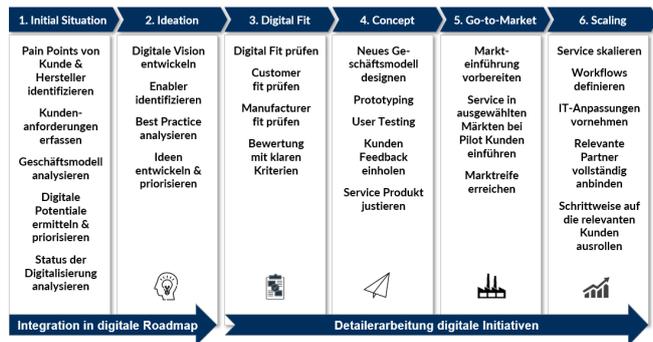
Wie schafft man es, dass Mitarbeiter der Transformation offen gegenüber stehen?

Die digitale Transformation verändert alte Arbeitsmuster und Abläufe in vielerlei Hinsicht. Eine der zentralen Herausforderungen besteht daher darin, die Mitarbeiter mit auf die digitale Reise zu nehmen. Nehmen Sie Ihren Mitarbeitern deshalb durch eine offene und transparente Kommunikation die Angst vor Veränderung und motivieren Sie diese, den digitalen Wandel zu unterstützen.

IMPULS Leitfaden zur erfolgreichen Umsetzung digitaler Projekte in 6 Schritten

Um die richtigen digitalen Initiativen für die Digitalisierung Ihres Service Geschäfts zu erkennen und den digitalen Transformations-

prozess erfolgreich zu meistern empfiehlt IMPULS eine in der Praxis bewährte Vorgehensweise mit folgenden sechs Schritten.



1. Initial Situation

Beginnen Sie mit einer detaillierten Bestandsaufnahme im Service, um Schwachstellen zu erfassen und die richtigen Initiativen zur Digitalisierung Ihres Service zu identifizieren. Hierfür eignet sich die „Empathy Map“ als hilfreiches Tool zur Strukturierung der „Pain Points“ der Kunden sowie des eigenen Unternehmens. Legen Sie den Fokus des Transformationsprozesses auf die Maßnahmen mit der höchsten Priorität, welche entweder den Kundennutzen signifikant steigern oder dem Hersteller zentrale Vorteile in Bezug auf Effizienz, Wettbewerbsfähigkeit und Kundenbindung bieten.

2. Ideation

Entwickeln Sie im zweiten Schritt auf Basis der Bestandsanalyse eine digitale Service Vision, die in der Unternehmensvision verankert ist, und als Kompass für die Digitalisierung im Service dient. Erarbeiten Sie daraufhin mit Ihren Mitarbeitern im Rahmen von Brainstorming Kunden Ideen zur Digitalisierung der Service

IMPULS FOR MANAGEMENT

Die Service Berater

Produkte und Prozesse und benchmarken Sie diese anschließend mit digitalen Best Practice Beispielen aus der Industrie.

3. Digital Fit

Bewerten Sie die erarbeiteten digitalen Ideen im 3. Schritt hinsichtlich Machbarkeit und Nutzen anhand von klaren Kriterien, wie technische Machbarkeit, Kundennutzen sowie Umsatz- und Ertragspotential.

4. Konzeption

In der Konzeptionsphase werden die besten Ideen detailliert und schrittweise ausgearbeitet. Hierfür sind die Service Prozesse inkl. aller relevanten Prozessschritte und Schnittstellen sowie das Geschäftsmodell inkl. Pricing und Vertriebsansatz zu definieren. Viele Kunden haben jedoch eine geringe Zahlungsbereitschaft für digitale Services, sofern Sie deren Nutzen nicht transparent und aktiv kommunizieren. Das Pricing digitaler Lösungen muss sich daher von dem klassischen Pricing unterscheiden.

5. Go-to-Market

In der Go-to-Market Phase werden die neuen digitalen Solutions bei Pilotkunden in ausgewählten Märkten eingeführt und auf Herz und Nieren geprüft. Unter Einbindung von Pilotkunden gelangen digitale Champions so schnell zu einem perfekt auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittenen digitalen Service Produkt oder Prozess.

6. Scaling

Rollen Sie im letzten Schritt die neuen digitalen Services konsequent auf die relevanten Märkte und Kunden aus. Die erfolgreiche Durchsetzung des digitalen Pricings ist dabei für profitables Wachstum besonders wichtig. Nach erfolgreicher Markteinführung gilt es die digitalen Solutions für eine nachhaltige Kundenzufriedenheit kontinuierlich zu überprüfen und im Sinne eines KVP (kontinuierlichen Verbesserungsprozesses) an neue Anforderungen anzupassen.

Haben Sie Fragen zur Studie oder benötigen Sie Unterstützung bei der Erarbeitung oder Umsetzung einer digitalen Roadmap für Ihr Unternehmen? Gerne unterstützen wir Sie mit unserer umfassenden Erfahrung aus über 350 erfolgreichen globalen Service Projekten bei der Umsetzung der notwendigen Schritte. Wir freuen uns auf Sie, denn Service is our passion.



Matthias Mahnel
Geschäftsführender Partner

+49-89-3888 99-30
mahnel@impuls-consulting.de
www.impuls-consulting.de