

## Androschin & Partner

### Digitalisierung jetzt!

*Seit einigen Jahren ist die Digitalisierung im Maschinen- und Anlagenbau in aller Munde – gängige Schlagwörter sind zum Beispiel „IIoT“, „Industrie 4.0“, „Digitization“ oder „digitale Transformation“. Mehr oder (leider) weniger schnell haben Unternehmen ihre Geschäftsmodelle, Produkte und Services, Prozesse oder IT-Systeme verändert. In der aktuellen Corona-Krise profitieren stärker digitalisierte Unternehmen zulasten der weniger digitalisierten. Die derzeitige Ausnahmesituation führt zu einer kurzfristigen „Zwangsdigitalisierung“ von Prozessen – und wird einen nachhaltig disruptiven Charakter haben.*

Seit knapp 10 Jahren wird der digitale Wandel auch im Maschinen- und Anlagenbau propagiert. Die Rezeption scheint sich ähnlich dem typischen Hype-Zyklus zu entwickeln: Ein technologischer Auslöser sorgt für einen Gipfel der überzogenen Erwartungen, ehe die Entwicklung in ein Tal der Enttäuschungen führt – aus diesem wiederum führt der Pfad der Erleuchtung schließlich zum Plateau der Produktivität. Das Tal der Enttäuschungen scheint sich in diesem Fall allerdings weiter zu erstrecken als erwartet – und es sieht so aus, als hätte dies manche Unternehmen in ihrer Haltung bestärkt, den Wandel als Hype abzutun und ausschließlich auf bewährte althergebrachte Geschäftsmodelle zu setzen.

Anders als etwa in den USA wurde der Wandel in Europa stark durch Konservatismus, Mangel an Ressourcen (z. B. in der Softwareentwicklung) oder auch Vorbehalte der Kunden gebremst. „Solange man Äpfel nicht per E-Mail verschicken kann, müssen wir uns die Straße teilen“ – auf der Überzeugung und dem Selbstbild, die diesem Brummi-Aufkleber-Spruch zugrunde liegen, scheinen sich viele Maschinen- und Anlagenbauer noch immer auszuruhen: Solange man Maschinen nicht per E-Mail verschicken kann, könne die Gefahr für das Geschäftsmodell so groß nicht sein, meint man.

Was aber passiert in Zeiten wie diesen, wenn man keinen Online-Zugriff auf die installierte Basis an Maschinen hat, nicht die vor Ort anfallenden relevanten Informationen in digitaler Form off-site verarbeiten und auswerten kann, nicht die dafür notwendigen hard- und softwaretechnischen Voraussetzungen besitzt und auch keinen Servicetechniker im Auto oder Flugzeug zum Kunden schicken kann? Dann gerät das Geschäftsmodell schnell in Gefahr – zumindest aber wird die eigene Position im Vergleich zum diesbezüglich fortgeschritteneren Wettbewerber geschwächt. Und dieser Effekt verstärkt sich im weiteren Verlauf noch, wenn sich die Schwierigkeiten häufen und Kunden etwa in der Lebensmittelverarbeitenden oder Pharma-Industrie die für den Betrieb notwendigen Maschinen und Anlagen kaum mit Bordmitteln instand halten können.

Hinzu kommt, dass das After-Sales-Geschäft in Krisenzeiten üblicherweise eine stabilere Einnahmensquelle ist als das viel volatilere Geschäft mit Neumaschinen. Wenn Ersatzteile nicht mehr in Länder außerhalb der EU versendet werden und Servicetechniker kaum mehr reisen können, leiden auch diese Geschäfte stärker, während onlinebasierte Dienstleistungen naturgemäß davon unberührt bleiben.

Als Entschuldigung dafür, dass die wesentlichen Voraussetzungen für entsprechende Services – etwa die „Connectivity“ hinsichtlich der bei den Kunden installierten Maschinen – nur so langsam geschaffen werden, führten viele Unternehmen bisher die ablehnende Haltung der Kunden an: Diese würden Gefahren vermuten (Stichwort: Cyber Security) oder hätten zu wenig Vertrauen hinsichtlich des Datenschutzes, etwa im Hinblick auf prozessrelevante Parameter.

Gerade jetzt lässt sich beobachten, dass diese ablehnende Haltung vieler Kunden(-gruppen) zugunsten einer extrem offenen Haltung zu weichen beginnt. Es ist deshalb zu erwarten, dass man bei der Vermarktung derartiger Services sprichwörtlich offene Türen einrennen wird: Die Unternehmen werden Connectivity (der Maschinen hin zum Maschinenbauer) kurzfristig und massiv fordern.

### **Was also tun?**

Wir schlagen einen Hands-on-Approach vor. Das heißt: Fokus auf die kurzfristig wirksamen Maßnahmen hinsichtlich Kundennutzen und Ergebnisbeitrag – ohne lange Strategiediskussion. Im Einzelnen:

- Schnelles Screening der laufenden Aktivitäten und eine Feststellung des Status quo (2 Tage)
- Priorisierung der vorliegenden Einzelmaßnahmen (bzw. Teilprojekte) (1 Tag)
- Ergänzung bzw. Erweiterung der Einzelmaßnahmen (sofern notwendig), um die erfolgreiche Umsetzung sicherzustellen (3 Tage)
- Neuterminierung der Einzelmaßnahmen, z. B. von ursprünglich geplanten weiteren 6 Monaten Projektlaufzeit auf 4 Wochen (1 Tag)
- Aufsetzen der dafür notwendigen Projektmanagement-Organisation – mit anschließender Unterstützung durch uns, um sicherzustellen, dass das notwendige Know-how (betreffend Software, Kooperationspartner, Best Practices in der Industrie etc.) zur Verfügung steht und dass die notwendige Umsetzungsgeschwindigkeit erreicht und erhalten bleibt
- Time-to-Market: 4 Wochen (zumindest mit Piloten); anschließender Roll-out

Ein solches Vorgehen wird nicht nur kurzfristig zu höherer Kundenzufriedenheit führen und einen positiven Ergebnisbeitrag liefern. Es ist auch davon auszugehen, dass es gelingt, die betreffenden Kunden durch diese Maßnahmen langfristig zu binden.

Die Digitalisierung wird während der Krise einen Schub erleben. Die Wirtschaft wird sich an andere Geschäftsmodelle gewöhnen (müssen), und nach der Krise wird es keinen Rückfall in alte Gewohnheiten mehr geben. Die Welt wird sich verändert, eine Disruption wird stattgefunden haben. Es ist Zeit, aus sehr kurzfristigen Überlegungen heraus schnell zu handeln – und sich damit gleichzeitig selbst auf die Welt von morgen vorzubereiten.

Androschin & Partner unterstützt regelmäßig Kunden im Maschinen- und Anlagenbau bei der Entwicklung und Umsetzung von Digitalisierungsstrategien. Ein besonderer Schwerpunkt unserer Projektarbeiten in den letzten drei Jahren lag auf der Entwicklung von digitalen Geschäftsmodellen im After-Sales-Geschäft: So haben wir beispielsweise Projekte bei Herstellern von Kunststoff-, Verpackungs-, Werkzeug- und Papierverarbeitungsmaschinen durchgeführt und diese dabei unterstützt, durch die Bündelung von Hardware-Produkten und (digitalen) Services basierend auf Remote-Service- und -Maintenance-Funktionen nach und nach neues Geschäft zu generieren.

## **Androschin & Partner**

Androschin & Partner Management Consulting GmbH wurde 2005 von Christian Androschin als spezialisierte Unternehmensberatung für den Maschinen- und Anlagenbau sowie die Automatisierungstechnik gegründet. Unsere Schwerpunkte sind Strategieprojekte, die Entwicklung und Umsetzung von Wertschöpfungskonzepten, die Vorbereitung und Begleitung von Akquisitionen und Mergern, die Integration von Unternehmen sowie das Coaching von Führungskräften.

Androschin & Partner Management Consulting GmbH  
Sandgrube 29  
CH-9050 Appenzell