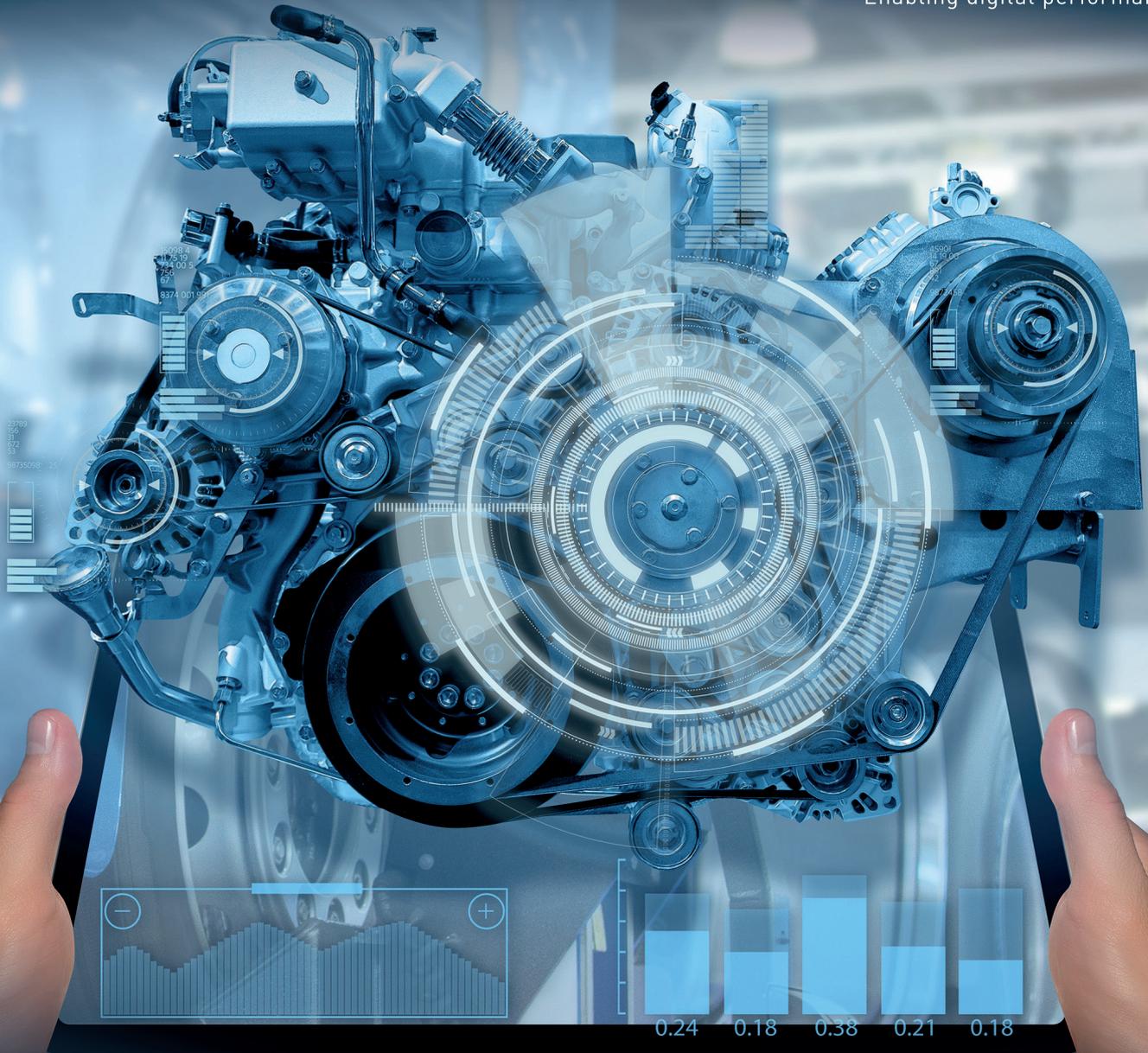




AWK Group

Enabling digital performance.



Wie Service-Trends im Schweizer Industriesektor durch COVID-19 verstärkt werden

Handlungsfelder und Massnahmen

Dr. Boris Ricken

Kevin Kiy

Dr. Andreas Gumann

Wie Service-Trends im Schweizer Industriesektor durch COVID-19 verstärkt werden

COVID-19 stellt Schweizer Industrieunternehmen vor enorme Herausforderungen. Starke Nachfragerückgänge, Unterbrüche in der Lieferkette, Reisebeschränkungen und Hygienevorschriften betreffen alle Schlüsselfunktionen der Wertschöpfung. Besonders stark betroffen sind der Service und der Kundendienst, da diese auf persönliche Interaktionen mit Kunden angewiesen sind. Wir nehmen dies zum Anlass, die langfristigen Trends im Servicegeschäft von Schweizer Industriefirmen zu untersuchen und die Auswirkungen von COVID-19 zu diskutieren. Dazu formulieren wir vier Hypothesen über die zukünftigen Entwicklungen, verifizieren diese in Interviews mit Industrie-Experten, zeigen den Verantwortlichen mögliche Handlungsfelder auf und geben konkrete Empfehlungen zur Massnahmenumsetzung.

Strategische Bedeutung von Service

Das Servicegeschäft ist in zahlreichen Schweizer Industrieunternehmen ein zentrales Element der Unternehmensstrategie. Im Vergleich zum traditionellen Produktgeschäft bieten Services drei wichtige Vorteile:

1. **Finanzielle Vorteile:** Services bringen im Durchschnitt ein höheres Umsatzwachstum und sind dadurch profitabler als das Produktgeschäft. Zudem sind Serviceverträge langfristig und generieren kontinuierliche und stabile Ertragsflüsse.
2. **Verständnis Kunde:** Regelmässige Berührungspunkte mit den Kunden führen zu einem besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse und einer engeren Kundenbindung.
3. **Kenntnisse Produktnutzung:** Über Servicedienstleistungen sammeln Firmen wertvolle Informationen zur Produktnutzung. Diese können für ein verfeinertes Produktdesign und eine optimierte Entwicklung neuer Produktgenerationen genutzt werden.

Kurzfristige Auswirkungen von COVID-19

Kurzfristig hat COVID-19 den Service von Industriefirmen vor zahlreiche Herausforderungen gestellt:

- Reisebeschränkungen, Quarantäneregeln und Zutrittsverbote für Werke und Anlagen von Kunden haben sowohl eine **reguläre Inbetriebnahme** von Maschinen als auch die **Wartung vor Ort** erschwert beziehungsweise verunmöglicht

- In zahlreichen Industrien, wie beispielsweise der Automobilbranche, kam es durch Fabrikschliessungen zu **Nachfrageeinbrüchen im Service**. Auch in versorgungskritischen Industrien, wie beispielsweise bei Lebensmittelproduzenten, kam es zu einem kurzfristigen Rückgang von Serviceeinsätzen, weil die Produktion aufgrund der erhöhten Nachfrage rund um die Uhr lief und nicht unterbrochen werden konnte
- Serviceanbieter mussten aufgrund von **Kurzarbeit** ihre Einsatzpläne auf eine reduzierte Belegschaft ausrichten
- Der **Versand von Ersatzteilen** war teilweise erschwert
- **Schulungen und Weiterbildungen** für Kunden konnten aufgrund von Abstandsregelungen nicht mehr physisch stattfinden
- Service-Mitarbeitende arbeiteten aufgrund von Hygienevorschriften teilweise im **Home-Office**, was zu einem erhöhten Koordinationsbedarf führte

COVID-19 verstärkt langfristige Trends im Service

Der Service von Industriefirmen ist einigen langfristigen Trends ausgesetzt. COVID-19 wirkt hier als Katalysator und wird diese Trends weiter verstärken. Hierzu haben wir vier Hypothesen formuliert.



Abbildung 1: Handlungsfelder Digitalisierung im Service

Hypothese 1: Durchbruch der Digitalisierung im Service

Aufgrund von COVID-19 wird die Geschwindigkeit der Digitalisierung im industriellen Service deutlich zunehmen, da hiermit eine unmittelbare Steigerung der Krisen-Resilienz verbunden ist. Industriefirmen mit einem funktionierenden Fernzugriff auf ihre Maschinen konnten den Unterhalt bei Kunden trotz der Reisebeschränkungen gewährleisten. Integrierte, digitale Trainingsmodule stellten die Schulung von Kunden auch ohne physischen Präsenzunterricht sicher. Die Digitalisierung im Service findet in drei Bereichen statt (Abbildung 1):

1. **Digitalisierung der Serviceprozesse** durch digitale Prozesssteuerung, beispielsweise in der Ersatzteilbeschaffung oder beim Monitoring und Incident Management. Als mögliche Lösungen bieten sich hier CRM-Systeme und Ticketing-Systeme, Diagnose Tools, Robotic Process Automation (RPA) oder der 3D-Druck von Ersatzteilen an. Im Fokus stehen jeweils die Verbesserung der Prozesskosten, -qualität und -durchlaufzeiten.

2. **Digitalisierung der Schnittstelle zum Kunden**, beispielsweise durch den Einsatz von Serviceportalen und -apps, einem Webshop für Ersatzteile, Chat-Bots, VR- und AR-Brillen oder via Remote-Zugriff auf Maschinen beim Kunden. Das Ziel ist hier die Verbesserung der Customer Journey und eine Steigerung der Kundenbindung.

3. **Digitale Serviceprodukte und Geschäftsmodelle** wie digitale Zustandsüberwachung, vorausschauende Wartung, Performance-Verbesserungen, Asset-Management, Service-Plattformen, Performance Based Services oder Pay-per-use Geschäftsmodelle. Hiermit wird primär ein Umsatzwachstum im Service angestrebt.



Abbildung 2: Drei Arten der Geschäftsbeziehung zum Kunden

Hypothese 2: Die Geschäftsbeziehung zum Kunden wandelt sich

Die Geschäftsbeziehung zum Kunden im Service unterliegt einem kontinuierlichen Wandel (Abbildung 2):

- In der Vergangenheit fanden Kundenbeziehungen **ad-hoc** statt. Servicefälle wurden durch einen konkreten Incident, also den Ausfall einer Maschine oder eines Werkzeuges ausgelöst. Die Servicedienstleistung umfasste in der Regel eine Reparatur oder die Wiederherstellung der Produktion des Kunden. Entsprechend war hohe Flexibilität ein wichtiger Erfolgsfaktor für Serviceanbieter. Da die Kundenbeziehung vor allem punktuell erfolgte, fiel der jährliche Serviceumsatz jedoch eher gering aus.
- Gegenwärtig regeln vielfach **Wartungsverträge** die Kundenbeziehung. Diese definieren reguläre Wartungszyklen und Reparaturen von Maschinen und legen die Anzahl der Wartungseinsätze und Software-Updates fest. Wichtig für Serviceanbieter sind optimierte Prozesse. Die dauerhafte Vertragsbeziehung erhöht die Kundenbindung und den Serviceumsatz. Serviceprovider stehen allerdings vor der Herausforderung, den Kunden vom konkreten Mehrwert (beispielsweise für seinen Gesamtanlageneffektivität) einer solchen Vertragsbeziehung zu überzeugen.
- Zukünftig geht die Entwicklung hin zu einer **Verfügbarkeits- und Performancegarantie** durch die Serviceanbieter. Zu deren Sicherstellung kommen digitale Serviceprodukte wie eine vorausschauende Wartung oder Performance-Analysen zum Einsatz. Parallel dazu werden neue Geschäftsmodelle wie

«pay-for-performance» etabliert. Der zusätzliche Mehrwert in Form einer Performancesteigerung, höherer Verfügbarkeit und Qualität führt zu einer erhöhten Zahlungsbereitschaft der Kunden. Hierzu muss der Serviceanbieter die digitalen Technologien jedoch beherrschen und diese in neue Geschäftsmodelle transformieren.

Hypothese 3: Vermehrte lokale Serviceerbringung in Kombination mit zentralen Prozessen und Produkten

COVID-19 beschleunigt den Trend, Services vermehrt lokal zu erbringen. Verantwortlich hierfür sind mehrere Ursachen:

- Die **Pandemie** verursacht Reisebeschränkungen, Quarantäneauflagen und Unterbrüche in der Supply Chain.
- Gleichzeitig steigt der **Kostendruck**. Die Reisekosten für Servicetechniker*innen sowie die Lohnkostendifferenz zwischen Hochlohnländern und Entwicklungsländern werden relevanter.
- Ebenso ist eine **steigende Qualifikation** des Personals in Entwicklungsländern zu beobachten. Dadurch können Dienstleistungen vielfach durch lokales Personal erbracht werden.
- Letztendlich sprechen **Geschwindigkeit und Kundennähe** für lokale Serviceorganisationen, da diese kürzere Einsatzwege und Reaktionszeiten gewährleisten, eine höhere Kontinuität in der Kundenbeziehung ermöglichen und besser mit der lokalen Sprache und Kultur vertraut sind.

Unterstützt wird die lokale Serviceerbringung durch eine globale Standardisierung von Prozessen, Produkten und Technologien:

- Serviceprodukte und -geschäftsmodelle werden global bereitgestellt
- Serviceprozesse werden global definiert und standardisiert
- Wichtiges Know-how wird zentral bereitgestellt und kann durch die lokalen Organisationen genutzt werden (beispielsweise in Form von 3rd Level Support)
- Die Digitalisierung gewährleistet den Transfer von der Zentralorganisation zur lokalen Serviceeinheit, beispielsweise indem Wissen digital zur Verfügung gestellt- oder moderne AR/VR-Technologie eingesetzt wird

Hypothese 4: COVID-19 steigert die Relevanz von Service

Es ist davon auszugehen, dass die Bedeutung des Servicegeschäfts in Industriefirmen zukünftig weiter zunehmen wird. Hierfür sprechen **verschiedene Faktoren**:

1. Kunden von Industriefirmen werden ihre **Investitionsprogramme** aufgrund von COVID-19 überarbeiten. Investitionen in neue Maschinen und Anlagen werden zunehmend nach hinten verschoben. Dies impliziert gleichzeitig, dass älteres Equipment weiter unterhalten werden muss. Dadurch entsteht zusätzlicher Wartungs- und Unterhaltsbedarf.
2. B2B-Kunden von Industrieunternehmen werden im Rahmen von COVID-19 **Kostenoptimierungsprogrammen** den Personalbestand in der eigenen Maintenance reduzieren, durch minder qualifiziertes Personal ersetzen oder gewisse Dienstleistungen outsourcen.
3. Auf der Anbieterseite führt COVID-19 zu einer rückläufigen Nachfrage nach industriellen Produkten. Servicedienstleistungen sind hingegen durch langfristige Verträge fixiert und generieren **auch in Krisenzeiten kontinuierliche Ertragsströme**.
4. Der Verkauf von industriellen Produkten ist oft mit der herausfordernden Akquisition von Neukunden verbunden. Eine Rezession und eingeschränkte Reisefreiheit machen Neu-Akquisitionen noch an-

spruchsvoller. Services bieten Anbietern hingegen die Möglichkeit, mit **bestehenden Kunden** zusätzliche Erträge zu generieren.

Handlungsfelder und Massnahmenplan

Service- und Kundendienstverantwortliche sollten die dargestellten Entwicklungen proaktiv antizipieren und in vier Handlungsfeldern Massnahmen erarbeiten.

Handlungsfeld 1: Kundenzentrierte Serviceinnovation wird zum kritischen Erfolgsfaktor

Innovationen sichern Schweizer Industriefirmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil im Service und unterstützen die Differenzierung gegenüber Low-cost-Anbietern. Es ist jedoch erfolgsentscheidend, Innovationen nicht produkt- oder technologieorientiert, sondern aus Sicht der Kunden anzugehen (Customer Centricity). Serviceverantwortlichen empfiehlt sich hierbei folgende Vorgehensweise:

- Die **Kunden verstehen**. Hierzu benötigen Serviceanbieter nicht nur ein fundiertes Verständnis der verschiedenen Rollen und Funktionen der Kunden (Operator, Maintenance, Werksleitung, Beschaffung), sondern müssen auch deren Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Zielvorgaben genau kennen.
- **Identifikation von Pains und Gains** der Kunden. Übergreifende Bedürfnisse von Kunden sind beispielsweise die Leistungssteigerung von Maschinen, deren höhere Verfügbarkeit, die Reduktion der Ausschussmenge, die Reduktion von Betriebskosten (Energie, Verbrauchsmittel, Personalkosten, Wartungs- und Unterhaltskosten, Schulungskosten) oder eine verlängerte Lebensdauer von Maschinen (Retrofits, Upgrades). Pains und Gains können sich aber auch auf sehr spezifische Sachverhalte beziehen.
- Die **Generierung von Innovationen** knüpft an diese Pains und Gains an. Sie umfasst sowohl neue Serviceprodukte als auch neue Geschäftsmodelle. Diese sollten zeitnah in erste Prototypen transferiert- (beispielsweise in Form von Mock-ups oder Produktbeschreibungen) und mit dem Kunden getestet sowie evaluiert werden.

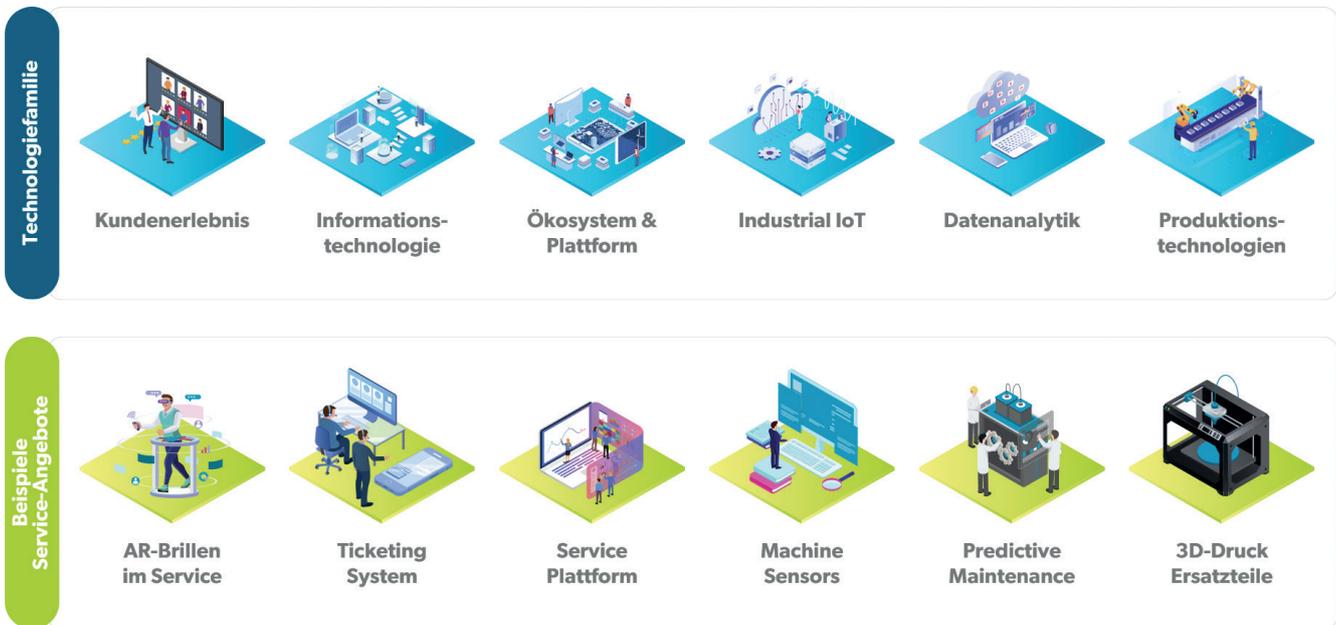


Abbildung 3: Technologiefamilien und Beispiele aus dem Service

Konkrete erste Massnahmen für Serviceverantwortliche umfassen:

- Die Sicherstellung, dass wertvolle Informationen aus Serviceeinsätzen systematisch in die Produkt- und Serviceentwicklung weitergeleitet werden
- Die Durchführung von Kundeninterviews und/oder teilnehmenden Beobachtungen vor Ort beim Kunden
- Die Etablierung moderner Innovationsmethoden (Design Thinking, Lean Startup) in der eigenen Serviceorganisation

Handlungsfeld 2: Technologiekompetenz aufbauen und ausbauen

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Digitalisierung wird der Auf- und Ausbau der eigenen Technologiekompetenz zum Schlüsselfaktor. Dies betrifft vor allem die grossen Technologiefamilien Datenanalyse, Industrial IoT oder Kundenerlebnis (Abbildung 3).

Konkrete Schritte für den Auf- und Ausbau von Technologiekompetenz:

- **Technologieradar** etablieren und in den Innovationsprozess integrieren

- **Kritische technologische Fähigkeiten**, wie Kompetenzen im Bereich Data Analytics, Internet of Things (IoT) oder AR/VR aufbauen
- Aufbau eines **technologischen Ökosystems**, das sowohl Lieferanten als auch Partner, wie beispielsweise Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Beratende, andere Industriefirmen, Verbände oder Think Tanks, umfasst
- **Technologiearchitektur** definieren und deren Integration in die Kernapplikationen sicherstellen, damit neue Technologien nicht als «Stand-Alone»-Lösungen daherkommen, sondern vollumfänglich in die bestehende Architektur integrierbar sind

Handlungsfeld 3: Serviceprozesse überprüfen und optimieren

Um Kosten-, Zeit- und Qualitätsverbesserungen im Service zu erzielen, müssen auch die eigenen Serviceprozesse optimiert werden. Dazu gehören beispielsweise die Produktion und Beschaffung von Ersatzteilen, das Monitoring von Maschinen, der Incident Prozesse (1st, 2nd, und 3rd Level), das Dispatching von Servicemitarbeitenden, der Rechnungsprozess und die Angebotserstellung sowie das Know-how Management.

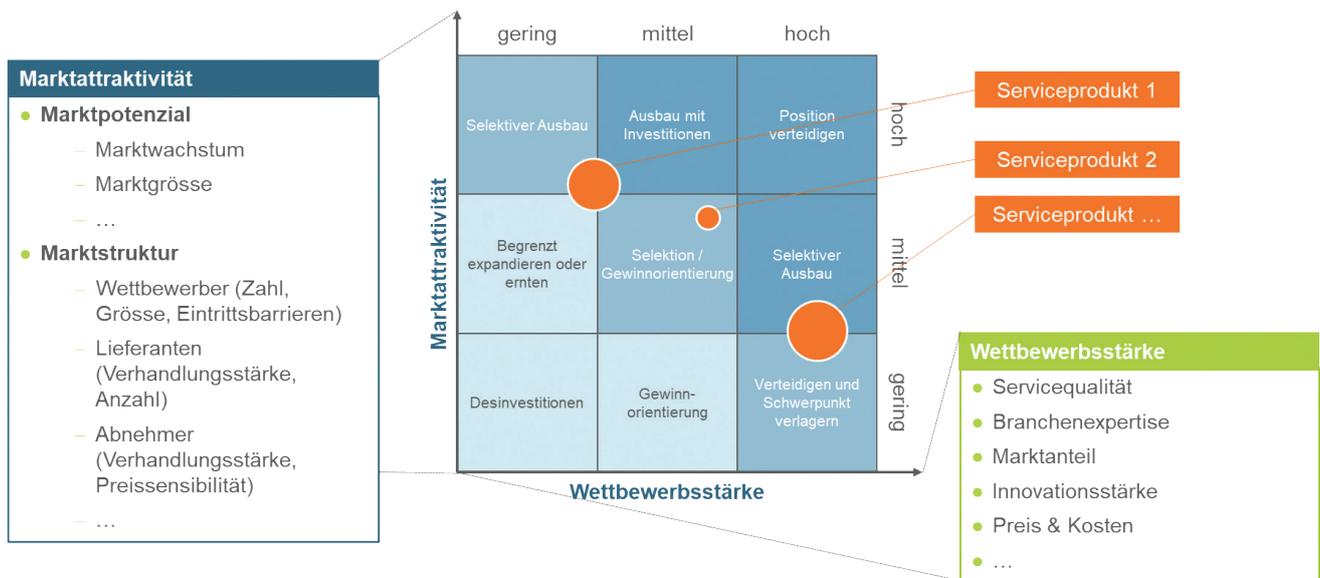


Abbildung 4: Analyse des Service-Portfolios

Konkrete Massnahmen:

- Durchführung einer **Prozessanalyse**. Hierbei wird der Prozess im Rahmen eines Workshops erfasst und analysiert, um vorhandenes Optimierungspotenzial zu identifizieren (beispielsweise Schnittstellen zwischen Teams und Abteilungen).
- Evaluation und Einsatz **digitaler Tools** zur Unterstützung der Serviceprozesse (beispielsweise CRM-Systeme, Ticketing-Tools, Dispatching-Lösungen, digitale Lösungen zur Verbesserung des Know-how Managements aus Service-Einsätzen, robotergesteuerte Prozessautomatisierung, Apps für Servicetechniker*innen). Zentral in diesem Kontext ist die Definition der entsprechenden Applikationsarchitektur und der relevanten Schnittstellen zu anderen Kernsystemen von Industrieunternehmen (ERP, MES, PLM).

- Welche Service-Segmente verfügen über eine hohe Marktattraktivität (hohes Wachstum, grosser Markt, wenige Wettbewerber)?
- In welchen Service-Segmenten verfügen wir über einen Wettbewerbsvorteil (hohe Servicequalität, hoher Marktanteil, Branchenexpertise, Kostenstruktur)?

Eine solche Analyse ist mit einer Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärke-Matrix einfach realisierbar (Abbildung 4).

Die daraus resultierenden, konkreten Massnahmen unterscheiden sich je nach Portfolioeinteilung. Als Beispiel können diese sein:

- Investitionen beziehungsweise verstärkte Produktentwicklung in Segmenten mit hoher Attraktivität und entsprechenden Wettbewerbsvorteilen
- Halten beziehungsweise Prüfen von Divestments in Segmenten mit niedriger Attraktivität und geringen Wettbewerbsvorteilen
- Sanierung von unrentablen Serviceprodukten: Preiserhöhungen, Anpassungen des Service-Levels

Handlungsfeld 4: Erarbeitung und Weiterentwicklung der Servicestrategie

Gemeinsam mit der Geschäftsleitung sollten die Verantwortlichen das Serviceportfolio einer systematischen strategischen Analyse unterziehen. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Welchen Umsatzanteil erwirtschaften wir mit welchen Serviceprodukten?
- Wie hoch ist der Deckungsbeitrag für unsere verschiedenen Serviceprodukte? Welche Marge erwirtschaften wir?

Interview mit Boris Radoicic, Head of Toolservice bei Hilti (Schweiz) AG

Bei Hilti tragen 30'000 Mitarbeitende weltweit dazu bei, die Arbeit auf Baustellen einfacher, schneller und sicherer zu machen. Dazu bietet das Unternehmen Produkte, Systemlösungen, Software und Serviceleistungen an. Boris Radoicic verantwortet als Head of Toolservice bei Hilti Schweiz die Instandhaltung von Hilti Geräten für den Schweizer Markt und Liechtenstein.

Herr Radoicic, wie ist der Geräteservice bei Hilti Schweiz aufgestellt?

In unserer Werkstatt in Adliswil sind wir derzeit 35 Mitarbeitende, davon sind vier als Führungskräfte und 31 operativ tätig. Damit realisieren wir 370 Reparaturen pro Tag, im letzten Jahr haben wir so insgesamt rund 95'000 Reparaturen ausgeführt. Das machen wir für circa 460 unterschiedliche Werkzeugtypen. Wir arbeiten zudem nach dem Prinzip «same day in – same day out»: Ein Gerät, welches morgens eintrifft, geht am Abend repariert wieder raus.

Wie haben Sie bisher die Corona-Krise erlebt?

In-House haben wir natürlich die notwendigen Schutzmassnahmen umgesetzt. Am Markt selber habe ich das Gefühl, dass Kunden die Tendenz haben, ein Gerät mal eher reparieren zu lassen, anstatt gleich eine Neuanschaffung zu tätigen. Dass wir zudem auch in der Krisenzeit unseren hohen Servicelevel aufrechterhalten konnten, hat uns sicher geholfen, uns am Markt zu differenzieren. Gleichzeitig hat der interne Koordinations- und Führungsaufwand im Service stark zugenommen, um die Mitarbeitenden auf aktueller Basis zu informieren. Weiterhin haben wir im Sommer höhere Reparaturzahlen gehabt, auch weil auf den Baustellen jetzt viel Arbeit nachgeholt wird.

Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Corona-Krise langfristig auf den Service auswirken?

Ich denke, die Bedeutung von Service wird zunehmen. Als Anbieter wird man profitieren, wenn man auch in Krisenzeiten einen qualitativ hochwertigen Service anbieten kann. Mit der Schnelligkeit und dem Volumen, welches wir haben, können das nur ganz wenige. Das ist für unsere Produkte ein zusätzliches Verkaufsargument.

Denken Sie, dass COVID-19 der Digitalisierung im Service zum Durchbruch verhelfen wird?

Vom Gefühl her ist dies sicher so. Beispielsweise können unsere Kunden mit der Hilti Connect App Reparaturabholungen direkt auf der Baustelle anfordern. Diese



Digitalisierung und Automatisierung der Kundenschnittstellen wird durch Corona sicher noch viel relevanter. Daneben bieten wir mit Hilti On!Track Lösungen im Bereich Asset Management an und erlauben so Kunden die digitale Verwaltung ihrer Arbeitsmittel. Das schafft auf Baustellen zusätzliche Transparenz. Zudem werden weitere Prozesse papierlos und somit effizienter und schlanker gehalten.

Wie denken Sie verändert sich die Beziehung zum Kunden im Service?

Nehmen wir das konkrete Beispiel Internet of Things (IoT): Hier wird im Zuge von vorausschauender Wartung von Geräten der ganze Prozess proaktiver gestaltet, der Kunde erhält bereits vorgängig ein Ersatzgerät bevor eine Maschine ausfällt. Dadurch wird die Produktivität auf der Baustelle gesteigert. Die Kunden können sich so auf ihr Kerngeschäft fokussieren, während alles was mit den Geräten zu tun hat von uns übernommen wird. Weiterhin sehe ich eine Entwicklung in Richtung Mietmodell: Die Kunden brauchen ein funktionierendes Gerät für eine spezifische Anwendung. Wem das Gerät gehört, interessiert sie weniger.

Wie funktioniert bei Ihnen das Zusammenspiel zwischen lokaler Serviceorganisation und zentralen globalen Prozessen?

Im After-Market Service orientieren wir uns stark an globalen Standards, um den Kunden länderübergreifend den gleichen Service anbieten zu können. Eine wichtige Rolle spielen da natürlich auch globale IT Systeme. Unser Reparaturprozess ist zudem sehr transparent. So wissen wir jeweils welche Ursachen aufgetreten sind und welche Ersatzteile benötigt wurden. Diese Daten fallen auf der ganzen Welt an und fließen als Learning wieder in die Produktentwicklung zurück. Das erlaubt datenbasierte Verbesserungen für neue Geräte.

Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Erfolgsfaktoren für eine Serviceorganisation wie die Ihre?

Wir müssen uns jeden Tag die Frage stellen: Wie effizient sind wir unterwegs, wo haben wir weiteres Potenzial, wo gibt es noch Verschwendung und wo können wir zusätzlichen Mehrwert für unsere Kunden generieren? Das geht nur mit gut qualifizierten Leuten und dem richtigen Mindset. Zudem ist Agilität und Schnelligkeit ein Schlüsselfaktor, beispielsweise um Lasten in verschiedenen Bereichen auszugleichen und Ressourcen gezielt einzusetzen. Vieles ist ad-hoc, nicht planbar und unvorhergesehen – das kann man nur mit dem richtigen Team meistern!

Herr Radoicic, wir bedanken uns ganz herzlich für das Gespräch.

Interview mit Riccardo Semadeni, CEO bei BenLink AG

Über eine digitale Plattform bietet BenLink AG Dienstleistungen wie Wartung, Reparaturen oder Inspektionen für industrielle Produktionsstätten im Lebensmittelsektor an. Damit fokussiert sich Ben-Link vollumfänglich auf die Digitalisierung im Service und entwickelt ein disruptives Plattform-Geschäftsmodell für Maschinenhersteller (OEMs) und Techniker. Herr Riccardo Semadeni ist CEO bei BenLink und verfügt aus verschiedenen Funktionen bei Schindler und Honeywell über jah-relange Erfahrungen im industriellen Servicegeschäft.

Herr Semadeni, in welchem Bereich ist BenLink tätig?

BenLink bietet eine digitale Crowd-Service Plattform, bei welcher Services im industriellen Umfeld angeboten werden. Dabei fokussieren wir uns auf die Lebensmittelproduktion und Services wie Standardwartungen, Inspektionen und einfache Reparaturen. Wir sind weitaus mehr als eine Vermittlung: Wir onboarden lokale Service-Firmen und Freelancer auf unser Netzwerk indem wir Techniker evaluieren, qualifizieren und auf ihre Serviceeinsätze vorbereiten. Unsere Kunden sind sowohl grosse Maschinenhersteller als auch Endkunden beziehungsweise Produktionsstätten. Diese erwarten schnelle, flexible, qualitativ hochwertige und kostengünstige Services.

Welche Rolle spielt hierbei die Digitalisierung im Service?

Die Digitalisierung ist natürlich sehr wichtig für uns, da wir zukünftig zehntausende von Technikern auf unserem Crowd-Netzwerk haben werden. Dies lässt sich nur über digitale Prozesse abwickeln. Die Kunden bestellen den Service online und unsere Algorithmen finden die passenden Techniker, die verfügbar und möglichst nahe beim Kunden sind. Zudem unterstützen wir unsere Techniker digital in den Bereichen Reporting, Billing sowie in der Vorbereitung und Durchführung von Serviceeinsätzen.



Wie haben Sie bei BenLink die Corona-Krise im Service bisher erlebt?

Für uns war dies eine grosse Herausforderung. Unsere Endkunden im Lebensmittelbereich haben zwar ihre Produktion weiterlaufen lassen, aber so gut wie keine Wartungen mehr realisiert. Dadurch ist das Service-Business grösstenteils zusammengebrochen. Weiterhin haben viele Endkunden aufgrund des Corona-Ansteckungsrisikos externen Personen den Zugang zum Firmengelände untersagt. In der Zwischenzeit hat sich die Situation aber

etwas verbessert und das Service-Geschäft kommt langsam wieder zurück. Die Kunden haben nun auch einen Nachholbedarf bei der Wartung.

Was sind Ihrer Meinung nach langfristige Auswirkungen der Corona Krise auf den industriellen Service?

Langfristig wird die Corona-Krise einen grossen Impact haben und wir sehen jetzt schon die ersten Auswirkungen. Insgesamt gibt es sicher einen Schub für die ganze Digitalisierung. Das fängt erstens bei der digitalen Kommunikation an. Zweitens wird das Thema Remote-Support wichtiger, damit Kunden weniger externe Experten in der Fabrik haben müssen und unabhängiger sind. Damit verbunden werden auch die digitalen Prozesse, die Daten, die digitale Infrastruktur sowie die VR-/AR-Brillen vor Ort wichtiger. Drittens steigt die Bedeutung von Daten fürs Servicegeschäft. Die Kunden versuchen ihre Produktion zu automatisieren und auch automatisiert zu überwachen und zu betreiben. Dazu wird die bestehende installierte Maschinenbasis mit Sensoren ausgestattet und durch vorbeugende Wartung in den Serviceprozess integriert. Dies lässt sich dann mit der Bestellung von Services und Ersatzteilen verbinden.

Welche weiteren Auswirkungen sehen Sie für das Servicegeschäft?

Ich glaube, das Servicegeschäft wird zunehmend lokal. Traditionell fliegen viele Servicetechniker*innen um die Welt, das ist derzeit schwierig. Aus diesem Grund wird man vermehrt auf lokale Servicetechniker*innen setzen müssen. Zudem sehen wir bei grossen Kunden einen Trend zu globalen Standardprozessen, das fängt bereits mit einem zentralen Einkauf an. Gleichzeitig erwarte ich eine stärkere Regionalisierung der Supply-Chains für Ersatzteile. Viele Unternehmen standen diesbezüglich in der Corona-Krise vor Herausforderungen und reagieren nun entsprechend indem sie vermehrt auch regionale Beschaffungen tätigen.

Wie hat sich die Beziehung zwischen Anbieter und Kunden im Service über die Jahre entwickelt?

Lange Zeit wurde das Servicegeschäft sowohl von den Endkunden als auch von den Maschinenhersteller stiefmütterlich behandelt. Vieles lief über persönliche Beziehungen zwischen Serviceleitenden und Kunden. Schon in den letzten Jahren gab es hier einen klaren Trend zu Professionalisierung, sowohl auf Kunden- als auch auf Anbieterseite. Die Kunden haben höhere Erwartungen an den Service: Er muss schneller, flexibler, professio-

neller werden. Das wiederum bringt neue Herausforderungen für die Anbieter. Der nächste Schritt wird eine zunehmende Prozessdigitalisierung sein, angefangen bei der Bestellung, dem Auslösen von Serviceeinsätzen, der Ersatzteilbestellung, dem operativen Reporting bis hin zum Datenaustausch. Grössere Kunden drängen diesbezüglich auf eine zunehmende Integration in ihre Softwaresysteme und Plattformen. Ebenfalls nutzen immer mehr Maschinenhersteller digitale Plattformen, über die die Kunden ihren Maschinenpark verwalten und Ersatzteil-Bestellungen auslösen können. Zwischen diesen verschiedenen Plattformen kommt es zu einer stärkeren Integration über Schnittstellen oder neue Standardplattformen.

Wie entwickelt sich die Relevanz des Service über die nächsten Jahre?

Service wird immer wichtiger. Einerseits nimmt für die Kunden die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit und Nachvollziehbarkeit von Serviceeinsätzen zu. Andererseits wird Service für die Hersteller wichtiger, da sich hierdurch Kundenbindung und höhere Margen realisieren lassen.

Was müssen Maschinenhersteller können, um im Servicegeschäft erfolgreich zu sein?

Verschiedene Faktoren werden über den Erfolg von Maschinenherstellern entscheiden. Zunächst ist die Standardisierung wichtig, dennoch erwarten die Kunden ein flexibles Serviceangebot. «One size fits all» funktioniert somit nicht, sondern es braucht modulare Angebote. Gleichzeitig müssen Anbieter das Servicegeschäft digitalisieren. Dies betrifft sowohl die eigene Organisation als auch die Schnittstelle zum Kunden. Zudem braucht es Innovationen, hier mangelt es heute noch oft. Das Servicegeschäft startet nämlich nicht erst mit dem Service, sondern schon mit dem Design der Maschine («Design for Service») und geht dann über die Installation und Garantiephase hinaus zu Wartung und Upgrades. Oft sind dies heute noch unterschiedliche Abteilungen und Systeme. Hier müssen abteilungsübergreifend und gemeinsam mit dem Kunden neue Lösungen entwickelt werden, was vielfach auch einen kulturellen Wandel bedeutet. Serviceorganisationen sind oft noch nicht digital affin. Serviceanbieter müssen den Wandel hier begleiten und bereit sein, neue Lösungen auszuprobieren, zu experimentieren und Risiken einzugehen.

Herr Semadeni, wir bedanken uns ganz herzlich für das Gespräch.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Boris Ricken

Head of Manufacturing,
Digital Strategy & Innovation
AWK Group AG
boris.ricken@awk.ch



Kevin Kiy

Consultant

AWK Group AG
kevin.kiy@awk.ch



Dr. Andreas Gumann

Partner

AWK Group AG
andreas.gumann@awk.ch

AWK Group AG
Leutschenbachstrasse 45
CH-8050 Zürich
T +41 58 411 95 00
www.awk.ch

Zürich • Bern • Basel • Lausanne

© Copyright 2020 – AWK Group AG

Über AWK

AWK ist mit über 330 Mitarbeitenden eines der grössten unabhängigen Schweizer Beratungsunternehmen für Strategieentwicklung, Informationstechnologie und Digitalisierung. Das Unternehmen ist schweizweit tätig mit Standorten in Zürich, Bern, Basel und Lausanne. Unsere Core Services umfassen Digital Strategy & Innovation, Data Analytics & AI, Project Management & Transformation, IT-Advisory und Cyber Security & Privacy