

Smart Services im mittelständischen Maschinenbau

Überlebenskritisch und komplex

Stephan Wöhe

Digitalisierung, Industrie 4.0, Digitale Wertschöpfung und weitere Schlagwörter bleiben zumeist unscharf doch führen sie am Ende zur Erkenntnis, dass nur die besten Produkte zu haben nicht ausreichen wird, um in der Zukunft dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Das gilt ganz besonders für den bis heute überdurchschnittlich erfolgreichen deutschen Maschinenbau. Dieser Erfolg basiert bisher zum einen auf seiner Innovationsfähigkeit, technisch und qualitativ immer weiter verbesserte Produkte rund um den Globus zu liefern. Zum anderen auf den unternehmerischen Fähigkeiten der oftmals familiengeführten oder zumindest mittelständisch geprägten Unternehmen.

Nun aber kommt das bisherige, über viele Jahrzehnte stabile Gefüge unter Veränderungsdruck, der nicht in den bekannten Feldern auftaucht, sondern eher im immateriellen Bereich stattfindet.

Die Digitalisierung von bekannten Prozessen ist für die meisten mittelständischen Unternehmen eine, zumindest mittelfristig, lösbare Aufgabe. Sie stellt „nur“ die Lösung bekannter Aufgaben mit anderen, digitalen Mitteln dar und fokussiert oft auf die Optimierung interner Prozesse.

Weit schwieriger und in gleichem Maß erfolgskritischer ist die Ergänzung bestehender Geschäftsfelder und Produktangebote zu digitalen und/oder datenbasierten Dienstleistungen bzw. darauf basierender Neuer Geschäftsfelder. Ob es mittelständischen Unternehmen des Maschinenbaus gelingen kann, disruptive Geschäftsmodelle durch das Besetzen digitaler Kontrollpunkte in der Wertschöpfungskette zu entwickeln, ist nicht klar, aber aus heutiger Sicht eher unwahrscheinlich.

Was macht Smart Services so wichtig?

Viele Marktsegmente des Maschinenbaus lassen stagnierende oder sinkende Stückzahlen bei Neu-

verkäufen von Maschinen erwarten. Gleichzeitig nehmen die Nutzengewinne der Kunden pro investiertem Euro in Forschung und Entwicklung ab. Erfolgreiche Differenzierung im Wettbewerb abseits eines ruinösen Preis- und Kostenwettbewerbs wird zunehmend durch das angebotene Leistungssystem aus passendem Produkt und spezifischer Dienstleistung erzielt.

Was macht die Entwicklung von Smart Services so komplex?

Die Entwicklung dieser neuen Form der Dienstleistung stellt die Maschinenbau-Unternehmen oft vor die Herausforderung, dass sie einerseits schnell erfolgen sollen, um sich möglichst unverzüglich im Wettbewerb bewähren zu können. Gleichzeitig aber basieren Smart Services auf der Analyse und Verdichtung von Daten, welche zunächst von den Maschinen und ggf. auch in den Prozessen erzeugt, gesammelt und verarbeitet werden müssen. Parallel erfolgt die effektive und effiziente Entwicklung dieser Art von Software und Dienstleistung in anderen Prozessen und Strukturen als sie im Maschinenbau zumeist seit Jahrzehnten etabliert und bewährt sind. Dies bedeutet, dass man zwei Welten erfolgreich miteinander verbinden muss. Das kostet

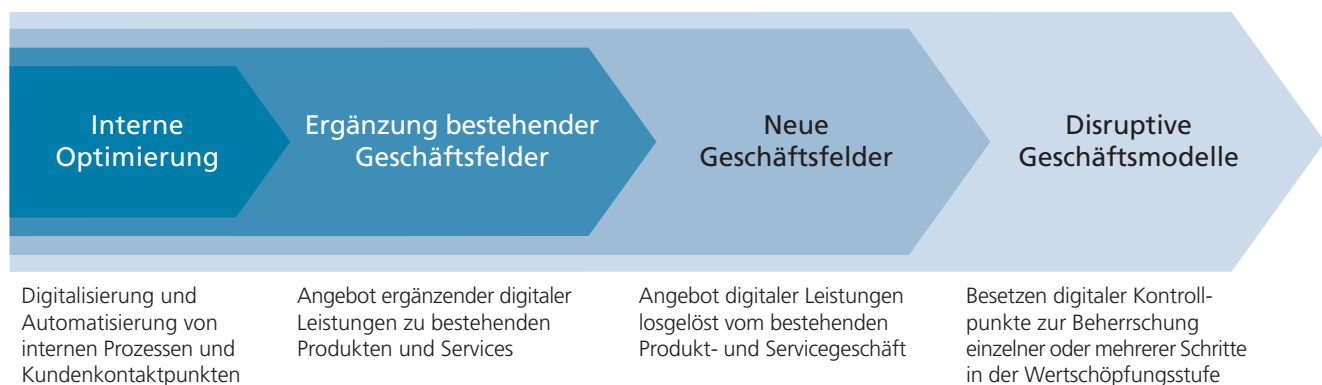


Abb. 1: Elemente einer digitalen Geschäftsstrategie (Quelle: Center Smart Services am RWTH Aachen Campus)

Zeit, welche die Unternehmen nicht haben, Geld, welches u. U. ebenfalls nicht im notwendigen Umfang vorhanden ist und Führungskapazität, die in einem schwieriger werdenden Umfeld ebenfalls einen Engpass darstellt.

Tiefgreifende Veränderungen bieten große Chancen für die Mutigen und Schnellen

Unternehmen, die es schaffen, Kosten ihrer aktuellen und zukünftigen Produkte durch effiziente Architekturen zu senken und gleichzeitig schnelle und einfache Updates und Upgrades v. a. der Daten-Architektur zu ermöglichen, haben die besten Voraussetzungen, erfolgreich zu bleiben. Freiwerdende Mittel können dann, wie im Mittelstand üblich, in die Entwicklung der Smart Services investiert werden. Dabei gilt es mit dem Tempo echter Start-ups Schritt zu halten. Das ist eine wirkliche Herausforderung, da diese oftmals aufgrund des eingesetzten Wagniskapitals eine hohe Schlagzahl bei der Entwicklungsgeschwindigkeit und der Vermarktung vorlegen, um die Erwartungen der Investoren zu

erfüllen. Es ist daher für den mittelständischen Maschinenbauer bei der Entwicklung von Smart Services notwendig, mit erfahrenen Beratungsunternehmen zusammen zu arbeiten. Über 30 Jahre Erfahrung in der Beratung und im Maschinenbau ermöglichen es uns, Ihnen bei der Überwindung auftretender Probleme während der Umsetzung zu helfen. Zum anderen sind Smart Services der Kern unseres Beratungsgeschäfts und unser nachweislich funktionierendes, eigenes Ökosystem mit z. B. dem Center Smart Services, offeriert schnell und wirkungsvoll innovative Ideen umzusetzen.

Kontakt

Stephan Wöhe

Manager

Schuh & Co. GmbH

Telefon: +49 241 51031 0

stephan.woehe@schuh-group.com