

im Fokus

Digitalisierung in der Maschinenindustrie

Der Weg zu erfolgreichem e-business führt für die Maschinenindustrie über eine pragmatische Vorgehensweise zur Erarbeitung einer e-business-Strategie. Die Branche muss hart um Marktpositionen kämpfen und permanent Prozesse und Kosten optimieren, dafür bietet die Digitalisierung grosse Chancen.

E-business ist zurzeit nicht «in» und viele Maschinenhersteller sind überzeugt, dass dieses Thema nicht die Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung braucht. Diese ist darüber auch gar nicht so unglücklich, denn es ist eine komplexe Materie, die viel Zeit für ein gutes Verständnis braucht. Dabei muss e-business immer noch Chefsache sein, denn die Strategie der Firma und fast alle Geschäftsabläufe eines Maschinenherstellers sind davon betroffen. Es geht schliesslich um nicht weniger als um die enge Verknüpfung des Unternehmens mit seinen Kunden und Lieferanten (Bild 1).

Wichtige Besonderheiten

Für die schweizerische Maschinenindustrie kann e-business einige wichtige Besonderheiten unterstützen:

Internationalität:

e-business öffnet das Unternehmen für weltweite Geschäftsprozesse und bietet

einen einfachen Zugang zu neuen Ländern und Kundengruppen.

Hohe Bedeutung des Ersatzteilgeschäfts:

Repetitive Prozesse wie Ersatzteilbestellungen können besonders gut durch e-business abgedeckt werden, das bringt erhebliche Effizienzgewinne.

Hohe Bedeutung von persönlichem Kundenkontakt im Neumaschinenverkauf:

Mittels CRM-Unterstützung kann der (teure) Aussendienst gezielter eingesetzt und durch billigere Kanäle ergänzt werden.

Marktzugang als Erfolgsfaktor:

e-business kann die etablierten und kostspieligen Vertriebsstrukturen (Vertretungen, Agenten) sehr effizient unterstützen und zum Teil auch ablösen.

Kostenintensiver after-sales Prozess:

e-business bietet gerade im after-sales-Bereich viele Anwendungen zur

Praxisbeispiel

Ein traditionsreicher Schweizer Maschinenhersteller hat über zwei Jahre den eben beschriebenen Weg beschritten und sich dabei richtiggehend verirrt. Jeder Geschäftsbereich vom Neumaschinenverkauf über das Ersatzteilgeschäft bis zum Servicebereich hat an eigenen e-business-Projekten gearbeitet. Die Kunden wurden durch die Vielzahl unterschiedlicher Anwendungen – die alle eine eigene Registrierung benötigten – verwirrt und vermissten die Integration mit den klassischen Kanälen (Verkauf, Telefon). Demgegenüber wurde auf der Beschaffungsseite ein grosses Potential für e-procurement vermutet (v.a. für sogenannte Zeichnungsteile), das aber nicht ausgeschöpft werden konnte, da die Informatik mit den verschiedenen Projekten auf der Absatzseite ausgelastet war.

«Selbstbedienung» durch den Kunden.

Aus diesen Gründen sagen in einer Umfrage bei etwa 400 Schweizer Industrieunternehmen¹ mehr als 75%, dass bei ihnen e-business in den nächsten zwei Jahren wichtig oder sehr wichtig werden wird.

Diese Studie zeigt jedoch auch deutlich, dass die heute eingesetzten e-business-Applikationen noch wenig zum Erfolg eines Maschinenherstellers beitragen können (Bild 2). Besonders die Anwendungen im Feld (1) werden als erfolgversprechend eingeschätzt, sind aber noch kaum implementiert. Dort liegt viel Potential brach.

Der Nutzen der Digitalisierung kann bei einer e-business-Anwendung für Kunden in verschiedenen Bereichen entstehen. Bild 3 zeigt ein praktisches Beispiel aus einem Beratungsprojekt.

Der wichtigste Nutzen besteht in einer Einsparung von Kosten durch Steigerung der Effizienz, das heisst Wegfall von Doppelarbeiten aber auch durch die Verschiebung von teuren persönlichen



Bilder: Input e-consult

Bild 1: Kernidee von e-business ist die elektronische Verknüpfung mit Kunden und Lieferanten.

¹ Quelle: ABB Business Service Ltd., Marktstudie «e-business im Marketing und Verkaufsprozess von Industriegütern», Juni 2001. Von den befragten Unternehmen stammen etwa 60% aus dem Maschinen- und Anlagenbau.