

Podiumsdiskussion anlässlich der vierten Jahrestagung «Industrie 2025»

«Unsere Schulen vermitteln keine Aufbruchsstimmung»



Bild: Radomir Novotny/Electrosuisse

Markus Back / Chefredaktor Smart Tech / 16. Mai 2017

Was braucht es, damit die Unternehmen in der Schweiz die digitale Transformation erfolgreich meistern können? Dieser Frage ging SwissT.net-Präsident René Brugger anlässlich der vierten Jahrestagung «Industrie 2025» im Campussaal Windisch auf den Grund. Zur Podiumsdiskussion hatte er verschiedene Experten aus Industrie und Wirtschaft eingeladen.

Dominik Weibel, vor knapp vier Jahren haben Sie gemeinsam mit Marco Wüst die eMDe Blechfabrik in Kaltbrunn gegründet. Was hat Sie dazu veranlasst, in diesen stark umkämpften Markt einzusteigen?

Dominik Weibel: Uns ging es nicht darum, grosse Serien-Fertiger zu konkurrenzieren. Unser USP ist es, innerhalb von zwei Tagen als Lohnfertiger ein Produkt herzustellen und zu liefern. Viele der Blechbearbeitungsunternehmen sind durch ihre Grösse etwas Träger geworden und können ihre Prozesse nicht mehr so einfach anpassen wie neu gegründete Unternehmen.

Sie setzen digitale Geschäftsmodelle in der Praxis um. Wie erfolgreich sind Sie damit?



Dominik Weibel: Es geht uns vermutlich wie den grossen Detailhändlern. Die Online-Kalkulation generiert etwa fünf Prozent der Aufträge, der Rest kommt per E-Mail. Das hat vermutlich damit zu tun, dass sich aus dem ERP zwar E-Mails versenden, aber keine Online-Formular ausfüllen lassen. Dafür konnten wir aber mit dem Modellbauer, der am Wochenende zu Hause bastelt, ein neues Kundensegment erschliessen. Er kann bei uns seine Bauteile online kalkulieren und erhält diese spätestens nach zwei Tagen geliefert.

Braucht es die digitale Transformation in allen Bereichen?

Heinz Hodel: Die digitale Transformation ist Chefsache und jeder Unternehmer sollte sich zumindest mit dieser auseinandergesetzt haben. Wenn er dann zum Schluss kommt, dass es diese nicht braucht, ist das in Ordnung. Ich persönlich denke allerdings, dass sich kein einziges Unternehmen diesem Thema entziehen kann. Wir müssen vorbereitet sein und uns Gedanken darüber machen, was diese für uns heute, vor allem aber für morgen, bedeutet?

Rainer Roten, wie sehen Sie das? Ist das wirklich für die Schweiz und deren Industrie wichtig?

Rainer Roten: Ich sehe das genau gleich. Es muss sich jeder überlegen, was diese für ihn bedeutet und es gibt mittlerweile auch keinen Lebensbereich mehr, der nicht von ihr beeinflusst ist. Daher muss sich jeder überlegen, wie diese neuen technischen Möglichkeiten und Mittel genutzt werden können, um das eigene Geschäftsmodell effizienter zu gestalten.

Sie haben bei Schindler in diesem Punkt ja schon einiges geleistet und getan. Was waren die Herausforderungen?

Rainer Roten: In der Schweiz haben wir rund 1000 Servicetechniker im Einsatz. Diese haben die unterschiedlichsten Hintergründe und Affinitäten zu diesem Thema. Da gibt es Mitarbeiter, die noch nie ein Smartphone in den Händen hatten, andere wiederum betreiben zu Hause Linux-Server-Farmen. Daher war es wichtig, eine Applikationen ins Feld zu bringen, die für den Techniker eine Relevanz hat und ihm die Arbeit einfacher macht. Und diese Einfachheit wird erreicht, in dem man mit seinen Mitarbeitern spricht. Wenn einem das nämlich nicht gelingt, werden sie diese Applikationen nicht adaptieren.

Wie haben Sie die Bereitschaft für diesen Wandel in Ihrer Organisation hinbekommen?

Rainer Roten: Wir haben eine separate Abteilung gegründet und in dieser Spezialisten aus den verschiedensten Sektoren zusammengebracht. Solche Dinge lassen sich nur treiben, wenn sie die richtigen Leute am Tisch haben.

Heinz Hodel, welche Rolle spielt das Chance-Management in der Organisation?

Heinz Hodel: Das ist spielentscheidend. Am Schluss reden wir vom Human Capital, der wertvollsten Ressource des Unternehmens. Sie können heute ja keine Tages- oder Wochenzeitung aufschlagen, ohne etwas über die Digitalisierung und deren Schreckgespenster zu lesen. Daher ist es wichtig, die Mitarbeitenden abzuholen, ihnen aufzuzeigen, was es bedeutet und ihnen die Ängste, beispielsweise vor Jobverlust, zu nehmen.

SMART TECH

Das Industrie-Magazin für Produktion und Fertigung



Jetzt
abonnieren

Dazu braucht es aber klare organisatorische Massnahmen?

Heinz Hodel: Natürlich. Das fängt mit Leadership von ganz oben an. Und ich kann nur bestätigen, was Rainer Roten gesagt hat, es ist wichtig, dass man die richtigen Leute an einen Tisch bringt, die etwas Ausserordentliches für das Unternehmen leisten wollen, und nicht einen Digital-Silo aufbaut. Von meiner Beratungstätigkeit weiss ich, dass dies bei den Mitarbeitern sehr gut ankommt, wenn sich ein Unternehmen mit der Digitalisierung auseinandersetzt. Die Vorgesetzten müssen aber dahinter stehen und vor allem wissen, um was es bei dieser geht.

Dominik Weibel, Sie haben noch ein sehr junges Unternehmen. Haben Sie bereits die Mitarbeitenden bekommen, die diesen Wandel vollzogen haben?

Dominik Weibel: Marc Wüst und ich hatten eine ganz klare Vorstellung, wie wir das Thema umsetzen wollten. Dann kam der erste Mitarbeiter und fand das zunächst total genial. Doch schnell merkte er, dass das gar nicht so einfach geht. Daher muss auch ein Mitarbeiter, der in einem hochdigitalisierten Unternehmen eingestellt wird, zunächst auf die neuen Prozesse angelernt werden.

Inwieweit sind die Menschen schon dazu bereit, in einem digitalisierten oder teil-digitalisierten Unternehmen zu arbeiten? Was für Grundlagen braucht es da?

Prof. Dr. Rudolf Minsch: Man hört vielfach, dass wir hier in der Schweiz das Silicon Valley kopieren müssen. Das wäre der vollkommen falsche Weg. Wir haben eine sehr viel stärkere industrielle Basis, weshalb wir uns vielmehr auf diese Stärken fokussieren sollten. Dazu müssen sich aber die Unternehmen anpassen und selbst optimieren und nicht nach dem Staat rufen. Es kann nicht sein, dass sich plötzlich die KTI oder sonst irgendeine staatliche Organisation für die Digitalisierung verantwortlich fühlt. Dieser Schritt muss von den Unternehmen kommen.

Auch wenn wir unsere eigene Identität finden müssen, können wir hinsichtlich Geschwindigkeit und Risikobereitschaft von Silicon Valley lernen. Haben wir in der Schweiz überhaupt die richtige Einstellung zu diesem Thema?

Prof. Dr. Rudolf Minsch: Eine gewisse Risikobereitschaft würde uns hier allen gut tun! Wir sind zu sehr auf Sicherheit ausgelegt, aber bei diesem schnellen Wandel, wie wir ihn erleben, muss man flexibel sein und auch mal ein Risiko eingehen. Allerdings haben wir an unseren Schulen nicht unbedingt die Lehrerinnen und Lehrer, die diese Aufbruchsstimmung vermitteln können. Dort sind genau die Leute, die die Sicherheit lieben und die wissen, dass sie auch in 20 oder 30 Jahren noch in ihrem Job sein werden. Dies ist ein ganz anderer Mindset als draussen in der Industrie, wo sich die Welt sehr viel schneller dreht.

Es heisst, Digitalisierung sei Chefsache. Wie verhält sich der ideale Chef, damit diese auch funktioniert?

Heinz Hodel: Ein Chef muss die Vision verankern können. Wie kommt er aber dazu? Er muss sensibilisieren und er benötigt ein veränderungswilliges Kader, das bereit ist, diesen Wandel mitzumachen. Dies ist entscheidend, weil es nicht nur Rosinen zum Picken gibt, sondern unter Umständen auch unangenehme Entscheidungen getroffen werden müssen. Man muss sich aber auch überlegen, inwieweit die Mitarbeitenden abzuholen sind? Wir haben vorhin gehört, dass nicht jeder mit einem Smartphone umgehen kann. Als nächstes muss die digitale Maturität festgestellt werden. Wenn das alles stimmt, ist die nächste Aufgabe, die digitale Ambition zu definieren. Daraus abgeleitet entstehen dann die digitalen Initiativen, die umzusetzen sind.



Rainer Roten, wie sehen Sie das? Ist die Digitalisierung Chefsache?

Rainer Roten: Ohne Bereitschaft des Chefs fehlt eine wichtige Grundvoraussetzung, da er diesen angestrebten Wandel vorleben und begleiten muss. Tut er das nicht, wird die digitale Transformation nicht gelingen.

In Deutschland sind von 2010 bis jetzt 120 Millionen Euro geflossen, bei uns wären das auf die Bewohner heruntergerechnet 12 Millionen Euro. Das könnten wir auch so machen, dass die Unternehmen diese Transformation meistern können?

Prof. Dr. Rudolf Minsch: Der Staat macht auch bei uns einiges, aber nicht mit solch Brimborium. Bei uns sind es Investitionen in die ETH oder die Fachhochschulen. Das ist der richtige Weg. Skeptisch wäre ich hingegen, wenn der Staat die Unternehmen in Form von Cash-Beiträgen direkt unterstützte. In diesem Falle schauten diese nach Bern statt sich auf ihre Kunden oder Prozesse zu konzentrieren. Wir haben mit KTI ein Instrument, das dem entgegenkommt, da es die Verantwortung bei den Betrieben belässt.

Die Standardisierung scheint ein Schuh sein, der am meisten drückt. Wie sehen sie das?

Heinz Hodel: Die Schweiz tut sich einen Gefallen, wenn sie mehr auf die international anerkannten Standards setzt, da letztlich der gewinnt, der am offensten ist und alle Schnittstellen und Systeme unterstützt. Was die Security betrifft, müssen wir hier noch etwas lockerer werden. Ich habe viele CEO-Kollegen, die sagen, «nur über meine Leiche, Cloud kommt nicht in Frage». Diese Einstellung ist für mich bereits der erste Schritt, um zu den Verlierern zu gehören. Wir müssen uns hier öffnen und ein neues Verständnis für Security entwickeln. Leider sind die meisten Informatikabteilungen Innovationskiller! Solange wir da niemanden haben, der diese zurückbeordert, haben wir es schwer.

Die Teilnehmer der Podiumsdiskussion

Prof. Dr. Rudolf Minsch, Stellvertretender Direktor/Chefökonom bei Economiesuisse. In der Keynote ging er der Frage auf den Grund, ob die DNA der Schweiz zur digitalen Entwicklung passt?

Rainer Roten, Vorsitzender der Geschäftsleitung bei Schindler, berichtete in seinem Referat, wie die Digitalisierung fürs Servicepersonal im Unternehmen vorangetrieben wurde.

Heinz Hodel, von 2009 bis 2016 Group CIO bei Emmi, sprach über die individuelle und organisatorische Trägheit, die in vielen etablierten Unternehmen anzutreffen ist, und über den matchentscheidenden «Erfolgsfaktor Mensch».

Dominik Weibel gründete mit Marco Wüst im Jahr 2013 die eMDe Blechfabrik, die als erstes Schweizer Unternehmen das Trumpf-Online-Kalkulationstool implementierte, mit dem Kunden ihre Laserteile berechnen und jederzeit den Auftragsstatus abfragen können.

Links zum Thema:

www.electrosuisse.ch
