

«Optimieren vor digitalisieren»

Die Digitalisierung hat die MEM-Industrie erreicht. Doch wo stehen wir mit der Umsetzung? Fabian Seitz, CEO, und Thomas Girelli, COO, beide von der Seitz Gruppe mit Hauptsitz in Wetzikon ZH, sprechen im Interview über unsere Standortvorteile, den Nachholbedarf bei der Umsetzung und die eigentlichen Herausforderungen der digitalen Transformation.

Die digitale Transformation ist Topthema – auf Fachveranstaltungen, in Gesprächen, in den Medien. Wo steht die Schweizer MEM-Industrie mit der Umsetzung von Industrie 4.0?

Thomas Girelli: Die digitale Transformation ist definitiv in der Schweizer Industrie angekommen. Diverse Umfragen zeigen, dass sich der Grossteil der Unternehmen mit dem Thema beschäftigt. Allerdings befindet sich die Transformation noch bei vielen in der Beobachtungs- und Analysephase – begleitet von operativen Einzelprojekten.

Fabian Seitz: Der Nutzen der Digitalisierung wird von der Mehrheit der Unternehmen erkannt. Und doch wird sie nur zögerlich in Angriff genommen. Eine aktuelle Studie von McKinsey etwa prognostiziert, dass bis 2030 in der Schweiz über eine Million Arbeitsstellen mit mehrheitlich repetitiven Tätigkeiten aufgrund digitaler Technologien wegfallen. Diese Einschätzung bestätigt, dass wir in einer noch sehr frühen Umsetzungsphase sind.

Wie bewerten Sie grundsätzlich die Voraussetzungen des Arbeitsplatzes Schweiz?

TG: Wir sind ein Land mit einem hohen Industrialisierungsgrad und entsprechend starkem Arbeitsplatz. Unsere Vorteile sind unser solides Bildungssystem und vor allem die starke Exportwirtschaft mit globaler Präsenz und hoher Innovationsführerschaft. Herausforderungen stellen

die wirtschaftliche Volatilität, die Frankenstärke sowie der kostenintensive Produktions- und Innovationsstandort dar. Digitalisierung ist nicht zuletzt eine finanzielle Investition.

Was sind neben dem Investitionsaufwand die Hemmschwellen für die Umsetzung?

TG: Vielerorts sind die Voraussetzungen für die Umsetzung von Industrie 4.0 noch nicht gegeben. Bevor digitalisiert wird, muss das Bestehende hinterfragt und optimiert werden. Hinzu kommt: Die Auftragsbücher sind voll. Die Ressourcen werden entsprechend anders eingesetzt. Man hat zwar Digitalisierungsmassnahmen geplant, ist aber noch nicht dazu gekommen, sie auch umzusetzen.

Was genau beinhaltet die digitale Transformation innerhalb eines Unternehmens?

FS: Die Handlungsfelder, in denen die digitale Transformation stattfinden muss, umfassen zum Beispiel neue Ansätze in der Führung und der Zusammenarbeit und gehen weiter bis zu neuen Strategien und Geschäftsmodellen. Hinter dieser Transformation Prozesse zu optimieren, ist relativ einfach. Die Mitarbeitenden mit einer Philosophie auszustatten und eingespielte Routinen und Arbeitsabläufe zu ändern, ist die eigentliche Herausforderung.

«Die digitale Transformation ist kein Projekt, sondern eine Reise. Ohne Enddatum.»

*Thomas Girelli,
COO Seitz Gruppe*

Und wie gelingt das?

TG: Zuerst einmal ist Digitalisierung Chefsache: Sie muss vom obersten Organ eines Unternehmens getragen werden, und die gesamte Geschäftsleitung sowie das obere Kader müssen geschlossen dahinterstehen. Der Vorgesetzte gibt nicht einfach Befehle nach unten weiter, sondern nimmt die Rolle des Mentors ein. So werden die Mitarbeitenden zu Beteiligten. Die Digitalisierung ist kein Projekt, sondern eine Reise. Ohne Enddatum.

Für die Mitarbeitenden hat die Digitalisierung doch auch den Vorteil, dass repetitive Tätigkeiten vermehrt wegfallen.

TG: Generell findet schon eine Entkopplung von Routineaufgaben hin zu wertschöpfenden Tätigkeiten statt. Im Officebereich versucht man, standardisierte Prozesse – Bestellabwicklungen, Einkäufe – so stark wie möglich zu automatisieren. Auch die Aufbereitung von Daten läuft heute in Echtzeit direkt ab Server. In der Montage sind wir allerdings noch



Digitale Transformation ist als ganzheitlicher digitaler Wandel innerhalb eines Unternehmens zu verstehen. Handlungsfelder sind Management, Strategie, Geschäftsmodell, Arbeit und Unternehmenskultur, Produktion, Produkte und die Beziehung zum Kunden.



«Die grösste Herausforderung ist es, die Mitarbeitenden mit einer Philosophie auszustatten.»

Fabian Seitz,
CEO Seitz Gruppe

nicht ganz so weit. Da wir in einer Nische mit kleinen Stückzahlen tätig sind, gibt es sie noch nicht, diese kleinen Roboter, die ohne viel Umrüstungszeit die gewünschte Genauigkeit hinbekommen. Dazu brauchen wir nach wie vor menschliche Intelligenz.

Dennoch hat die Seitz Gruppe den digitalen Weg vergleichsweise früh eingeschlagen. Wie hat sich dieser formiert?

TG: Wir sind in zwei Schritten vorgegangen: Zwischen 2005 und 2011 haben wir uns intensiv mit Lean Management beschäftigt und damit die Voraussetzungen für den digitalen Wandel geschaffen. Als der Verwaltungsrat 2015 die Geschäftsleitung mit der Umsetzung der Digitalisierung beauftragte, haben wir festgestellt, dass das Thema in der Schweiz zwar in verschiedenen Gremien diskutiert wird, es jedoch keine Handlungsempfehlungen für deren Umsetzung gibt. Das hat uns bewogen, auf das Wissen und die

Erfahrungen der deutschen Wirtschaft zurückzugreifen, weil uns dort einige grosse Unternehmen weit voraus waren. Von ihnen haben wir viel profitiert.

Immer mehr Unternehmen sehen den grössten Nutzen der Digitalisierung im Mehrwert für den Kunden. Das hat die neueste Swissmem-Studie zu Industrie 4.0 ergeben. Sehen Sie das auch so?

FS: Grundsätzlich ja. Allerdings ist das im B2B-Bereich nicht ganz einfach. Im B2C-Geschäft ist man nahe beim Kunden, kennt seine Bedürfnisse und kann den Mehrwert, der durch digitale Technologien geschaffen wird, direkt an ihn weitergeben. Wenn wir jetzt aber unseren OEM, also den Erstausrüster oder Komponentenlieferanten, mit smarten Anwendungen beliefern, muss er diese in seine Anlage einbauen und anschliessend diesen übergeordneten Mehrwert dem Endkunden kommunizieren. Das wird umso schwieriger, je mehr Stakeholder zwischen dem OEM und dem Endkunden stehen.

Wagen wir einen Blick nach vorne: Wie könnten Geschäftsmodelle der Zukunft aussehen?

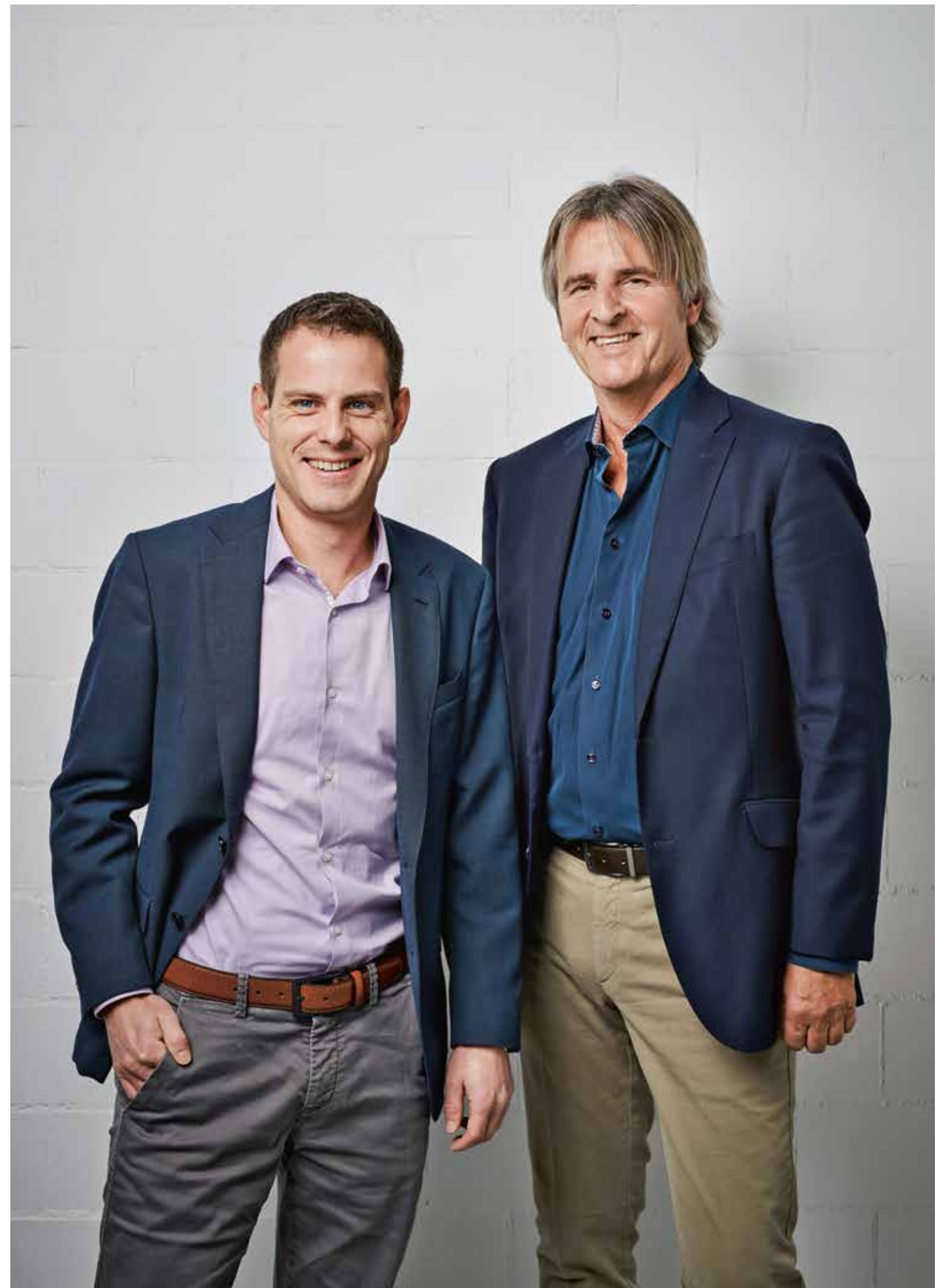
FS: Prominent aus anderen Industrien sind Uber, Airbnb, Onlinehändler oder auch digitale Bildungsangebote. Sie tun letztlich alle das Gleiche: Sie ermöglichen dem Kunden, ein Produkt genau dann genau dort zu bekommen, wo er es braucht. Und stellen dabei Menschen und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt, nicht die Produkte selbst. In der MEM-Industrie wäre das zum Beispiel mit Druckluft denkbar. Man kauft nicht mehr den Kompressor, sondern bezahlt den Kubikmeter Luft. Ob sich dieses Geschäftsmodell auch in der MEM-Industrie bewährt, wird sich zeigen. Es ist noch zu früh, eine Aussage zu machen. Und was man nicht vergessen darf: Zum Schluss brauchen wir fast immer ein physisches Produkt.

— Text: Christine Spirig

Porträts

Fabian Seitz, 35, führt das operative Geschäft der Seitz Gruppe seit September 2017 in der dritten Generation. Über sechs Jahre arbeitete er bei einer global tätigen Unternehmensberatung, bevor er im Sommer 2016 eine strategische Tätigkeit in der Seitz Gruppe übernahm. Der gebürtige Wetziker hat an der ETH Zürich und der Stanford University Maschinenbau studiert und besitzt einen MBA von der London Business School.

Thomas Girelli, 54, ist seit 2002 bei Seitz tätig und führt die Operations als Mitglied der Geschäftsleitung seit dem Jahre 2005. In dieser Funktion implementierte er erfolgreich den Aufbau eines Wertschöpfungs-systems nach dem Ansatz des Lean Managements. Seit gut drei Jahren beschäftigt er sich mit der Digitalisierungsstrategie der Operations und deren stufenweiser Umsetzung in der Praxis.



Treiben die digitale Transformation bei der Seitz Gruppe voran: Fabian Seitz (links) und Thomas Girelli.