

eraneos



**Brauchen Schweizer
Industrieunternehmen
eine eigene Digitalstrategie
für Industrie 4.0?**

Einleitung

Seit der Begriff Industrie 4.0 im Jahr 2011 an der Hannover-Messe in die Öffentlichkeit getragen wurde, ist viel Zeit vergangen. Die Dauerberieselung mit Themen wie Augmented Reality (AR), Datenanalyse, industriellem Internet of Things (IoT) oder Predictive Maintenance zeigt bei Managern erste Ermüdungserscheinungen. Auch wenn die erste Euphorie abklingt, sprechen zahlreiche Fakten dafür, dass das Thema Digitalisierung Industriefirmen noch lange Zeit beeinflussen wird. Deshalb ist es umso erstaunlicher, dass in einer aktuellen Umfrage immer noch knapp die Hälfte aller Schweizer Industriefirmen angab, es fehle ihnen an einer klaren Strategie für Industrie 4.0. Wir wollen daher aufzeigen, was eine digitale Strategie ist, warum Industriefirmen eine solche überhaupt entwickeln sollten und wie die Entwicklung einer Digitalstrategie in der Praxis aussehen kann.



Dr. Boris Ricken,
Head of Business-Consulting

© Alle Urheber- und Veröffentlichungsrechte sind vorbehalten; eine Vervielfältigung oder Weitergabe an Online-Dienste, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung zulässig.

Digitalisierung und Industrie 4.0 Ende des Hype-Zyklus?



Die Themen Digitalisierung und Industrie 4.0 sind für Industriefirmen bald wie „kalter Kaffee“. Erstmals wurde der Begriff Industrie 4.0 im Jahr 2011 an der Hannover-Messe in die Öffentlichkeit getragen¹ und erfreute sich seither lange Zeit auch in der Schweiz jährlich steigender Aufmerksamkeit. Industrie 4.0 bezieht sich dabei ursprünglich auf die Digitalisierung der Produktion. Heute wird der Begriff jedoch weiter gefasst und bezieht auch das digitale Kundenerlebnis und neue digitale Geschäftsmodelle mit ein.

Die Diskussion um Digitalisierung und Industrie 4.0 zeigt typische Symptome eines **Hype-Zyklus**. Viele Manager von Industrieunternehmen empfinden die Diskussion um Chancen und Risiken digitaler Technologien wie vernetzte Roboter, Augmented Reality (AR), Datenanalyse, industrielles Internet of Things (IoT) oder Predictive Maintenance mittlerweile jedoch als ermüdend. Nimmt man beispielsweise das Schweizer Suchinteresse bei Google zum Begriff „Industrie 4.0“ als Indikator, zeigt sich, dass dieses seit 2016 wieder leicht zurückgeht (Abbildung 1). Ebenso machen sich bei verschiedenen Firmen erste Ernüchterungen über den Erfolg digitaler Vorhaben bemerkbar. So trennte sich einer der Vorreiter von „Digital Industrial“, der globale Industriekonzern General Electric, im Jahr 2018 von einem Teil seiner Digital-Sparte und gliedert den Rest des Software-Geschäfts in eine eigene Firma aus.

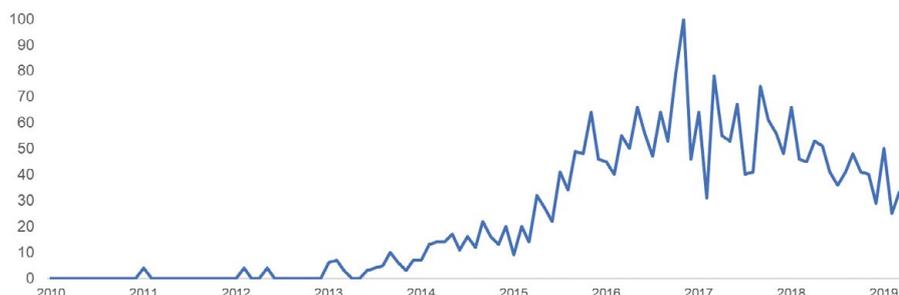


Abbildung 1:
Google Trend Analyse –
Relatives Suchinteresse zum
Begriff „Industrie 4.0“ in der
Schweiz (100 = höchstes
Interesse)

1
H. Kagermann, W.-D. Lukas,
W. Wahlster: Industrie
4.0: Mit dem Internet der
Dinge auf dem Weg zur 4.
industriellen Revolution. In:
VDI-Nachrichten. April 2011.



Hype-Zyklen dieser Art kennen wir aus anderen Branchen. Vom „Gipfel“ der übertriebenen Begeisterung resultiert der Absturz ins „Tal der Desillusionierung“. Nach einer Phase des besseren Verständnisses der Anwendbarkeit von neuen Technologien kommt es jedoch oftmals wieder zu einer Renaissance und einem verbreiteten Einsatz.

Nachstehend führen wir einige Fakten auf, die dafür sprechen, dass die Themen „Digitalisierung“ und „Industrie 4.0“ Industriefirmen auch in den kommenden Jahren beschäftigen werden:

- Das globale **Kosteneinsparungspotenzial** im industriellen Bereich durch Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen auf Basis digitaler Technologien schätzen Experten auf 300 bis 700 MRD USD. Das globale Potenzial für **neue Umsätze** aus digitalisierten Industrieprodukten und -dienstleistungen wird sogar auf 300 bis 900 MRD USD geschätzt².
- Manager von Industrieunternehmen erwarten durch Industrie 4.0 eine **Produktivitätssteigerung** von mehr als 10%³.
- Pro Jahr wird bis 2025 im Maschinen- und Anlagenbau ein zusätzliches **Wertschöpfungspotenzial** von 2.2% erwartet⁴.
- Der Markt für Anwendungen im Bereich „**Smart Factory**“ wird sich in den kommenden Jahren mehr als verdreifachen.
- In der Schweiz haben bereits 94% aller Industrieunternehmen mindestens ein **Industrie 4.0-Projekt** umgesetzt, in Arbeit oder geplant⁵.

Die Reihe der Argumente liesse sich beliebig fortsetzen. Aufgrund des fortgeschrittenen Stadiums der Diskussion ist es umso erstaunlicher, dass in einer aktuellen Umfrage bei Schweizer Industrieunternehmen immer noch 40% angaben, eine fehlende Strategie sei einer der Hinderungsgründe für die Umsetzung von Industrie 4.0. Wir nehmen dies zum Anlass zu diskutieren, was eine digitale Strategie ist, warum Industriefirmen überhaupt eine solche haben sollten und wie Schweizer Industrieunternehmen Digitalstrategien in der Praxis entwickeln können.

² McKinsey & Company 2018: Techenabled transformation - The trillion-dollar opportunity for industrials

³ Ennid Umfrage Januar bis Februar 2017 mit Geschäftsführern deutscher Industrieunternehmen, welche die Einführung intelligenter Fabriken und digitaler Konzepte planen oder bereits durchgeführt haben

⁴ Fraunhofer Institut 2014: Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland

⁵ SWISSMEM: Umsetzungsstand Industrie 4.0. Umfrage in der Schweizer MEM-Branche 2018

⁶ SWISSMEM: Umsetzungsstand Industrie 4.0. Umfrage in der Schweizer MEM-Branche 2018



Was ist eine Digitalstrategie?



Die Begriffe Industrie 4.0 und Digitalisierung werden heutzutage sehr inflationär und breit verwendet. War mit **Industrie 4.0** ursprünglich die Digitalisierung der Produktion gemeint, umfasst der Begriff mittlerweile auch kundenseitige Aspekte wie Kundenerlebnisplattform und digitale Geschäftsmodelle von Industriefirmen. Allgemein bezeichnet der Begriff Digitalisierung die Anwendung digitaler Technologien.

Für Industrieunternehmen kann Digitalisierung im Kontext von Industrie 4.0 in drei Bereichen stattfinden:

- Industriefirmen können digitale Technologien einsetzen, um ein besseres **Kundenerlebnis** zu schaffen. Entsprechende Beispiele sind digitale Plattformen oder mobile Apps.
- Industrieunternehmen optimieren und automatisieren mit digitalen Technologien ihre **Prozesse**. Beispiele für die eingesetzten Technologien sind ERP-Systeme, Advanced Robotics, Additive Manufacturing und Predictive Maintenance.
- Produzierende Unternehmen können mithilfe digitaler Technologien neue, **digitale Geschäftsmodelle** entwickeln und in den Markt einführen. Beispiele dafür sind Serviceplattformen oder ganze Plattformgeschäftsmodele, mit denen Firmen zwischen Anbietern und Nachfragern vermitteln.

Eine Digitalstrategie besteht typischerweise aus nachfolgenden Schlüsselementen:

- Einer **Ist-Analyse** der eigenen digitalen Kompetenzen, der digitalen Technologien, der Kundenbedürfnisse und Customer Journey sowie des Ökosystems und potenzieller Partner
- Einem **digitalen Leitbild**, bestehend aus einer Vision, Mission und konkreten Zielvorgaben hinsichtlich Kundenerlebnis, Prozessautomatisierung und digitalen Geschäftsmodellen
- Einem **agilen Portfolio**, bestehend aus digitalen strategischen Stossrichtungen und Initiativen

Industriefirmen können eine Digitalstrategie zur Realisierung von Industrie 4.0 dabei in folgenden Konstellationen entwickeln (Abbildung 2):

- Die Digitalstrategie kann Teil der Unternehmensstrategie sein („**Digitale Unternehmensstrategie**“). Digitalisierung kann beispielsweise eine strategische Stossrichtung in der Unternehmensstrategie sein. In diesem Fall existiert keine separate Digitalstrategie. Die Funktions- und Bereichsstrategien beziehen ihren digitalen Anteil direkt aus der Unternehmensstrategie.
- Unternehmen können eine **eigene Digitalstrategie** entwickeln. Dabei wird die Digitalstrategie in der Regel nachgelagert zur Unternehmensstrategie formuliert und muss mit dieser konsistent sein. Die Funktions- und Bereichsstrategien müssen beide Strategien betrachten.
- Digitalstrategien können auch auf Divisionsebene entwickelt werden. Entweder ist die Digitalstrategie dann in die Divisionsstrategie(n) integriert (Variante A in Abbildung 2) oder eine Division verfügt über eine eigene Digitalstrategie (Variante B in Abbildung 2).



Abbildung 2: Ausprägungen von Digitalstrategien in Industrieunternehmen

Warum sollten Industriefirmen überhaupt eine Digitalstrategie entwickeln?



Hinsichtlich der Digitalisierung von Industriefirmen wird oft ins Feld geführt, es sei wichtig, dass speziell kleinere und mittelgrosse Firmen keine grossen strategischen Übungen realisieren, sondern vielmehr schnell und zeitnah digitale Projekte im Bereich „Industrie 4.0“ lancieren und sich im Rahmen eines „**Trial-and-Error**“ Verfahrens weiterentwickeln. Ein solches Vorgehen kann für Industriefirmen zu Beginn sinnvoll sein, da produzierende Unternehmen dadurch schnell nachweisbare Erfolge erzielen und wertvolle Erfahrungen mit digitalen Technologien sammeln.

Sind jedoch einige Projekte umgesetzt und erste Erfahrungen verfügbar, erreichen Unternehmen schnell den Punkt, an dem es ihnen in Anbetracht der schier unendlichen Möglichkeiten von Industrie 4.0 schwerfällt, die richtigen Schwerpunkte zu setzen. Oft führt dies zu immer wiederkehrenden Diskussionen im Management, wo der Fokus gesetzt werden soll. Will man die eigenen Produktionsprozesse optimieren oder sollen vielleicht doch neue digitale Services entwickelt werden? Mit welchen Zielen sollen digitale Innovationen etabliert werden? Welche digitale Technologie ist die Vielversprechendste?

Erreicht ein Unternehmen diesen Level, kann eine eigene Digitalstrategie einen Mehrwert generieren.

Dieser lässt sich in fünf Punkten zusammenfassen:

Effektivität („doing the right things“)

Eine Digitalstrategie zwingt Industriefirmen dazu, eine Antwort auf die Frage zu entwickeln, was ein geeignetes Zielbild und die richtigen Schritte zur Digitalisierung des eigenen Unternehmens sind.

Effizienz („doing things right“)

Besteht ein solches Zielbild, sorgt dieses für Effizienz in Entscheidungsprozessen hinsichtlich digitaler Projekte. Zeitraubende, immer wiederkehrende Diskussionen im Management werden vermieden, Entscheidungen schneller getroffen.

Priorisierung

Eine Digitalstrategie setzt einen klaren Fokus und kanalisiert die Vielzahl bestehender, geplanter und zukünftiger Vorhaben in der Digitalisierung der Produktion, der Kundenschnittstelle und des Geschäftsmodells. Die entwickelten Digitalziele erlauben eine Priorisierung und zeitliche Staffelung zukünftiger Vorhaben.

Motivation

Industriefirmen sollten die motivierende Wirkung einer Digitalstrategie für die Mitarbeiter und das Führungsteam nicht unterschätzen. Ein geeignetes digitales Leitbild wirkt handlungsleitend und sinnstiftend.

Kommunikation

Ist eine Digitalstrategie erst einmal ausformuliert, kann sie als Kommunikationsinstrument gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Eigentümern und Partnern genutzt werden. Digitale Strategien werden dann zum Instrument für das Management von Anspruchsgruppen und schaffen sowohl Glaubwürdigkeit als auch Legitimation.

Nach welchen Prinzipien sollten Digitalstrategien entwickelt werden?



Hat sich eine Industriefirma einmal dazu entschlossen, eine Digitalstrategie zur Realisierung von Industrie 4.0 zu entwickeln, sollte das Management darauf achten, nicht dem klassischen strategischen Planungsprozess zu folgen, da die Dynamik und Agilität digitaler Technologien, Trends und Kundenbedürfnisse dagegen sprechen.

Vielmehr sollten Digitalstrategien auf Basis der folgenden sechs Prinzipien entwickelt werden:

Lean

Industriefirmen sollten keine monatelangen strategischen Analysen realisieren, sondern sich auf die Erstellung einer „Lean Strategy“ fokussieren. Diese vermeidet umfangreiche Papierübungen und konzentriert sich stattdessen auf die Entwicklung einer klaren Digitalvision und eines Portfolios strategischer Digitalinitiativen. Statt grosse Projekte zu finanzieren, arbeitet der Lean Ansatz mit Minimum Viable Projekten (MVPs) und Prototypen, die sich zeitnah am Markt testen lassen.

Kontinuität

Anstatt Digitalstrategien alle 3-5 Jahre zu entwickeln, wird die Strategieentwicklung zu einem kontinuierlichen Prozess. Die Aufnahme neuer strategischer Digitalinitiativen erfolgt laufend. Priorisierungen werden kontinuierlich aktualisiert. Auf diese Weise können Firmen schnell auf neue Kundenbedürfnisse, neue Wettbewerber und neue digitale Technologien reagieren. Gleichzeitig fokussieren Industriefirmen darauf, was sie als nächstes im Bereich Industrie 4.0 tun sollten, anstatt Massnahmen über eine Periode von 3-5 Jahren zu planen.

Innovation

Innovationen in Produktionsprozessen, dem Produkt oder den Schnittstellen zum Kunden sind ein zentrales Element von Industrie 4.0. So können Innovationen beispielsweise zu einer besseren Maschinenauslastung, Produktverbesserungen oder neuen Kundengruppen führen. Innovation muss daher ein zentrales Handlungsfeld von Digitalstrategien sein. Grössere Unternehmen entwickeln deshalb in Ergänzung zur Digitalstrategie oft auch eine eigene Innovationsstrategie.

Kundenzentrierung

Wollen Industriefirmen im digitalen Zeitalter bestehen, ist der ursprüngliche Fokus von „Industrie 4.0“ als „Digitalisierung der Produktion“ nicht ausreichend. Stattdessen muss die Digitalstrategie konsequent die Bedürfnisse, Probleme und Wünsche der Kunden in den Mittelpunkt der Überlegungen rücken.

Iteration

Die Entwicklung einer Digitalstrategie ist kein linearer Planungsprozess. Vielmehr laufen einzelne Elemente iterativ ab. Analog zur Lean-Startup-Methode entwickeln Manager für die digitale Vision, Ziele und strategischen Stossrichtungen jeweils ein Minimum Viable Product (MVP), das möglichst zeitnah Feedback ausgesetzt und dann entweder weiterentwickelt oder verworfen wird.

Abstimmung

Digitalstrategien müssen einerseits auf die übergeordnete Unternehmensstrategie und die darin enthaltenen Ziele und Massnahmen abgestimmt sein. Andererseits muss eine Abstimmung mit den verschiedenen Funktionsstrategien (IT, Produktion, etc.) und den Bereichsstrategien erfolgen.

Wie können Industriefirmen konkret vorgehen? - Ein Praxisbeispiel



Nachstehend illustrieren wir das Vorgehen einer Industriefirma bei der Entwicklung einer Digitalstrategie anhand eines konkreten Beispiels.

Als Beispiel dient uns der fiktive Fall von **InnoChuchi**, einer familiengeführten Schweizer Industriefirma mit 900 Beschäftigten im St.Galler Rheintal. InnoChuchi wurde vor 40 Jahren gegründet, wird mittlerweile in der zweiten Generation geführt und ist ein bekannter Hersteller von qualitativ hochwertigen Küchensystemen, der 2018 einen Umsatz von ca. 300 Millionen CHF bei einer EBITDA Marge von 9.5% erwirtschaftete.

InnoChuchi sieht sich in jüngster Zeit mit einigen Herausforderungen konfrontiert:

- Aufgrund der Aufwertung des Schweizer Frankens und einer starken Exportorientierung sah sich das Unternehmen durch seine Produktionsstandorte in der Schweiz mit relativen **Kostensteigerungen** konfrontiert, die nicht an die Kunden weitergegeben werden konnten und die EBITDA Marge daher negativ beeinflussten.
- Parallel dazu spürt InnoChuchi einen steigenden **Wettbewerbsdruck** durch internationale Anbieter, die in die eigenen Kernmärkte in der DACH-Region vordringen.
- Gleichzeitig nimmt InnoChuchi ein **sich wandelndes Kundenbedürfnis** wahr. Zahlungskräftige, qualitätsbewusste Kunden streben verstärkt nach individuellen Lösungen und wollen diese vor dem Kauf selbst gestalten und erleben.
- Im Rahmen des „Smart Kitchen“ Trends fordern Vertriebspartner eine stärkere Vernetzung und digitale Integrationsfähigkeit der InnoChuchi Produkte und wenden sich bereits vereinzelt anderen Herstellern zu. Letztere statten ihre Geräte zunehmend mit digitalen Funktionen wie Sprachsteuerung, Vernetzung mit anderen Geräten oder der Steuerung via App aus.

Um auf diese Entwicklungen zu reagieren, verfolgt InnoChuchi eine klare Differenzierungsstrategie durch Qualitätsführerschaft und Produktindividualisierung. Digitale Technologien sollen einen entscheidenden Beitrag leisten, diese Strategie zu realisieren.

Hierzu hat InnoChuchi bereits einige digitale Initiativen lanciert:

- Zunächst wurde ein **Webshop** eingerichtet, der die gesamte Produktpalette umfasst.
- Zudem wurde ein neues **ERP-System** eingeführt, das erhöhte Kostentransparenz herstellt und den gesamten Bestell- und Rechnungsstellungsprozess stark vereinfacht.
- Schliesslich hat das Unternehmen die Funktion eines „**Chief Digital Officers (CDO)**“ etabliert, der direkt an die Geschäftsführung rapportiert und die Digitalisierung von InnoChuchi konsequent vorantreiben soll.

Die realisierten Projekte sind ein erster Schritt, die Herausforderungen anzugehen, zeigen aber noch nicht vollumfänglich die gewünschte Wirkung. In Anbetracht der zahlreichen digitalen Möglichkeiten und der begrenzten Investitionsmittel ist die Geschäftsleitung von InnoChuchi uneinig, wo man die nächsten Prioritäten setzen möchte. Aus diesem Grund wird der CDO der Firma beauftragt, zusammen mit einem externen Beratungsteam eine Digitalstrategie für InnoChuchi zu erarbeiten.

Dabei geht InnoChuchi vor:

Zunächst werden in einem Workshop mit der Geschäftsleitung von InnoChuchi erste Eckpunkte eines **digitalen Leitbildes** entwickelt. Unter anderem wird dabei bspw. das Ziel definiert, dem Kunden ein durchgängiges Kundenerlebnis von der Beratung über den Kauf bis zur Nutzung der Geräte anzubieten. Mithilfe der Digitalisierung soll zudem eine stärkere Individualisierung der Produkte erreicht werden, um die zahlungskräftige Kundengruppe der Haus- und Stockwerkeigentümer noch gezielter anzusprechen.

Ausgehend von diesem ersten Leitbild realisiert InnoChuchi im Rahmen des „Lean“ Ansatzes eine schlanke Ist-Analyse:

In der **internen Analyse** werden die digitalen Kompetenzen des Unternehmens wie bspw. Innovationskultur, Kundenzentrierung, Fähigkeiten zur Datenanalyse, Agilität der Prozesse und Maturität hinsichtlich IT Sicherheit analysiert und hieraus Stärken und Schwächen abgeleitet. Es zeigt sich schnell, dass bei InnoChuchi eine auf Perfektion getrimmte, aber auch innovationshemmende Kultur vorherrscht, die Firma stark produkt- und produktionsbezogen handelt und über keine moderne IT Architektur verfügt.

Im Rahmen der externen Analyse wiederum werden verschiedene Faktoren untersucht:

Mittels einer **Customer Journey** untersucht das Team die derzeitige Interaktion mit dem Kunden, dessen Bedürfnisse und identifiziert mögliche Absprungsgründe. Hier stellt sich bspw. heraus, dass InnoChuchi zahlungskräftige Kunden verliert, weil die Produkte im Webshop noch nicht virtuell erlebbar und planbar sind. Zudem kann InnoChuchi die individuellen Wünsche der Kunden hinsichtlich Farbe und Form heute nicht vollumfänglich erfüllen.

- Anhand von **sechs Technologiefamilien** wie Kundenerlebnistechnologien, Informationstechnologie oder Internet of Things und Produktionstechnologie werden technologische Trends sowie Chancen und Risiken für InnoChuchi identifiziert. So sieht die Firma in der möglichen Integration ihrer Produkte in ein Smart-Home Ökosystem und die entsprechenden Plattformen als grosse Chance.
- Gleichzeitig führt das Team eine Analyse von **disruptiven Firmen**, innovativen Startups und neuen Eintritten in die Märkte von InnoChuchi durch. Als Bedrohung werden dabei insbesondere grosse Technologiefirmen mit ihren Plattform-Geschäftsmodellen ausgemacht.

- Schliesslich untersucht das Team das **Ökosystem** von InnoChuchi auf bestehende und zukünftige Partner sowie deren Bedürfnisse und Integrationsfähigkeit mit InnoChuchi. Chancen sieht InnoChuchi hier beispielsweise in der verstärkten Integration von Plattformen im Themenbereich „Kochen“ und „Ernährung“, aber auch in einer Schnittstelle zu Detailhandelsanbietern.

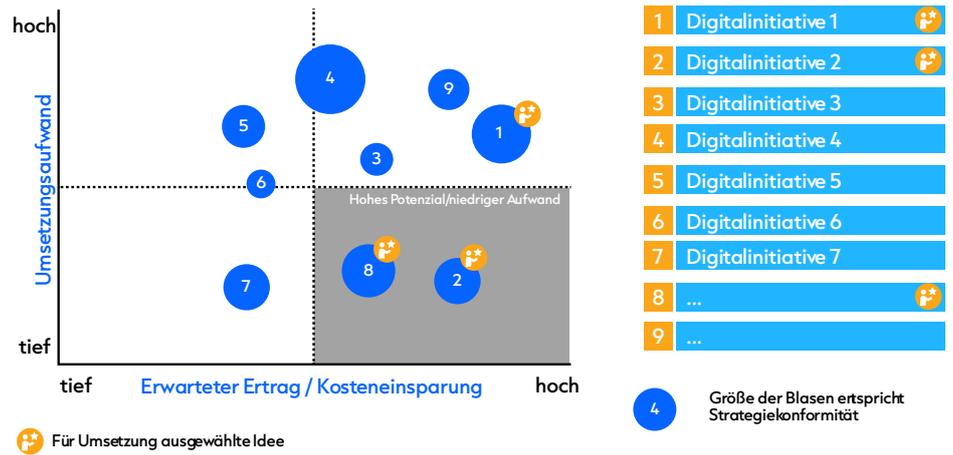
Technology Family	Kundenerlebnis	Informationstechnologie	Ökosystem & Plattform	Internet of Things	datenanalytik	Produktionstechnologien
Examples Technologies	<ul style="list-style-type: none"> • Augmented Reality (AR) • Virtual Reality (VR) • Simulationen 	<ul style="list-style-type: none"> • ERP, CRM • Collaboration • Informationssicherheit • Cloud Computing 	<ul style="list-style-type: none"> • API • Blockchain • Smart Contracts 	<ul style="list-style-type: none"> • Konnektivität • Sensoren • Smart 	<ul style="list-style-type: none"> • Data Analytics • Künstliche Intelligenz (KI) • Machine Learning 	<ul style="list-style-type: none"> • Moderne Roboter • 3D Druck
Smart Factory	Augmented Reality	T Sicherheit	Blockchain	Maschinensensoren	Predictive Maintenance	Moderne Roboter

Auf Basis der internen und externen Analysen wird das bestehende Leitbild geschärft und weiterentwickelt. Zudem werden die Ergebnisse der internen und externen Analysen in eine SWOT-Analyse überführt. Aus dieser wiederum werden **Digitalinitiativen und -stossrichtungen** abgeleitet. So entstehen 65 strategische Digitalinitiativen entlang von 5 strategischen Stossrichtungen. Dazu gehören beispielsweise Initiativen wie „Realisierungskonzept Küchenökosystem“, „Losgrösse-1 Fertigung vorantreiben“, „Virtuelle Küche und Showroom“, aber auch „Datensicherheit erhöhen“ und „Innovationskultur etablieren“.

Sämtliche Digitalinitiativen werden anschliessend in einem **Portfolio** erfasst und anhand von erwartetem Ertrag/Kosteneinsparung und Umsetzungsaufwand priorisiert (Abbildung 4). Aus den 65 Initiativen werden 8 als Priorität 1 eingestuft und in einer vertieften Analyse auf Basis eines **Lean-Business Case** untersucht.

Im Anschluss werden 6 Digitalinitiativen für die **Umsetzung** innerhalb der kommenden 12 Monate freigegeben. Beispielsweise entscheidet sich InnoChuchi für die Umsetzung eines digitalen Showrooms mit einer integrierten VR-Lösung, um die Kundenbindung bereits in der Planungs- und Beratungsphase zu verbessern. Hierdurch soll die Erlebbarkeit von InnoChuchi Produkten gesteigert werden, indem für den Kunden Farben, Formen, Grössen und Materialien frei wählbar und digital erlebbar sind. Ebenso werden Investitionen in neue Fertigungsanlagen im Rahmen der Initiative „Losgrösse 1“ realisiert. Gleichzeitig lanciert InnoChuchi die Etablierung eines auf Design Thinking basierenden Innovationsprozesses, um die Digitalisierung und Kundenzentrierung seiner Produktpalette voranzutreiben. Die Prio 2 und 3 Digitalinitiativen verbleiben im „Backlog“ und werden in 12 Monaten einer erneuten Analyse und Priorisierung unterzogen.

Abbildung 3: Technologiefamilien



Die **Umsetzung der Massnahmen erfolgt agil** im Rahmen von SCRUM Teams mit wöchentlichen Sprints. Gleichzeitig wird die **Lean-Startup-Methode** verfolgt, d.h. der Fokus liegt auf einer zeitnahen und kostengünstigen Erstellung von Prototypen, die schnell mit Kunden getestet und dann weiterentwickelt oder verworfen werden.

12 Monate nach Lancierung des Prozesses wird die Digitalstrategie aktualisiert, den neuen Entwicklungen und Trends angepasst und eine neue Priorisierung der Digitalinitiativen vorgenommen. In diese fließen nun auch die Erfahrungen aus der Umsetzung der sechs bewilligten Digitalinitiativen ein.

Abbildung 4: Portfolio digitaler Initiativen

Handlungsempfehlung – Worauf ist zu achten?



Auch wenn der Hype-Zyklus um das Thema „Industrie 4.0“ und Digitalisierung abflacht, sollten Schweizer Industriefirmen das Thema nicht vernachlässigen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass sich zahlreiche digitale Technologien nach einer ersten Phase der Ernüchterung breit etablieren werden und der Wettbewerbsdruck zunimmt.

Schweizer Industriefirmen sollten das Thema Digitalisierung daher weiter proaktiv vorantreiben. Neben dem Sammeln erster Erfahrungen aus konkreten Digitalisierungsprojekten ist eine strategische Herangehensweise zentral. Eine Digitalstrategie lässt sich dabei schnell und mit geringem Aufwand entwickeln. Sie sichert die Wettbewerbsposition und schafft die Grundlage für fokussierte Digitalprojekte, die Begeisterung der Mitarbeiter und die Kommunikation gegenüber Kunden und Investoren.



Experienced in a wide range of industries

Eraneos Group ist eine internationale Management- & Technologieberatungsgruppe, die Dienstleistungen von Strategie bis Implementierung anbietet. Sie ist aus dem 2021 angekündigten Zusammenschluss von Ginkgo Management Consulting, Quint Group und AWK Group hervorgegangen. Die Gruppe betreut Kunden auf drei Kontinenten, wo rund 1.000 engagierte und hochqualifizierte Fachleute gemeinsam daran arbeiten, das volle Potenzial der Digitalisierung auszuschöpfen. Die Dienstleistungen reichen von der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und Datenanalysen bis hin zu Cybersicherheit, von

Sourcing und IT-Beratung zum Management komplexer Transformationsprojekte. Eraneos Group hat Niederlassungen in der Schweiz, Deutschland, Luxemburg, Spanien, den Niederlanden, China, Singapur und den USA. 2021 erzielte die Gruppe einen Umsatz von fast 200 Millionen Euro.

[Contact us >](#)

[Our offices >](#)

[Visit our website >](#)