

Flexibilität als Schlüssel zur Zukunft

Wie Flexibilität durch Transparenz entsteht und Industrieunternehmen wettbewerbsfähiger macht

Flexibilität ist zum unverzichtbaren Wettbewerbsvorteil geworden, um in einer volatilen Welt nachhaltig und profitabel zu produzieren. Heute entscheidet zunehmend Geschwindigkeit über Erfolg – doch viele Industrieunternehmen sind in fragmentierten Betriebsmodellen, Prozessen und IT-Landschaften gefangen und agieren zu langsam und ohne einheitliche Datenbasis.

Um die Anpassungsfähigkeit und Agilität zu steigern, müssen Industrieunternehmen auf eine **Kombination aus Prozessen, Technologien und Kultur** setzen. Dabei gilt es, Schritt für Schritt vorzugehen. Durch kontinuierliche Erhöhung der Datenverfügbarkeit und -qualität gewinnen Unternehmen wichtige Erkenntnisse und schaffen Handlungsoptionen – und diese Optionen wiederum bieten Flexibilität. Wichtig sind dabei Verluste, Medienbrüche und Insellösungen zu eliminieren, um durchgängige Transparenz schrittweise zu schaffen und die Produktion als ein lebendiges, vernetztes System zu verstehen und in einer flexiblen Software-Lösung wie beispielsweise iDIP abzubilden.

Warum Flexibilität der neue «Turbo» ist

Viele Industrieunternehmen kämpfen mit fragmentierten Prozessen und IT-Landschaften, wobei Wissen und Informationen verborgen bleiben. Das Ergebnis sind Entscheidungen, die Wochen statt Tage dauern. Es gibt viel ungenutztes Verbesserungs- und Geschäftspotenzial.

WARUM FLEXIBILITÄT GERADE JETZT ENTSCHEIDEND IST:

Resilienz gegenüber Lieferkettenstörungen und Nachfrageschwankungen: Frühzeitige Identifikation und Anpassung an Dynamiken in Lieferkette und Nachfrage

Individualisierung und Losgrösse 1: Flexible Produktionstechnologien und Prozesse, um individualisierte Produkte zu Kosten der Serienproduktion anzubieten

Strategische Flexibilität: Identifikation neuer Geschäftsfelder und Szenarioplanung

Fachkräftebindung: Mitarbeiterqualifikation, -befähigung und -bindung als zentraler Bestandteil der Differenzierung im Wettbewerb – neben Digitalisierung und Flexibilisierung.

Fahrplan zur Flexibilisierung: Drei Schritte für Industrieunternehmen

Um Flexibilität nachhaltig zu verankern, müssen Industrieunternehmen eine Kombination aus Prozessen, Technologien und Kultur umsetzen.



SCHRITT 1

Prozess- und Datenlandschaft analysieren

Konkret heisst es im ersten Schritt eine Bestandsaufnahme vorzunehmen und erste Initiativen als Grundlage umzusetzen:



Wertstromanalyse durchführen:

Identifizieren von nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten



Prozesse analysieren in Bezug auf Datendichte:

Identifizieren, in welchen Prozessen und Prozessschritten viele Daten erstellt werden und in welcher Qualität und Relevanz – sowie Feststellen, in welchen wertschöpfenden Tätigkeiten die relevanten Daten Verwendung finden



Datenbestandsaufnahme und Qualitätsverbesserung:

Identifizieren der grössten Datenlücken und Priorisierung nach dem Einfluss auf das Geschäft; anschliessend Definition erster Massnahmen zur Verbesserung der Datenqualität



Prozesse verschlanken:

Nicht-wertschöpfende Tätigkeiten minimieren und Verluste reduzieren



SCHRITT 2

Digitale Basis schaffen und Veränderung ermöglichen

Mit der Sicht auf die Wertschöpfung und die bestehende Datenbasis und -qualität können anschliessend Szenarien erarbeitet und getestet werden. Wenn in der Vernetzung der Informationen Korrelationen und schlummerndes Wissen zutage gefördert werden, entsteht die Möglichkeit, das Wissen für die interne Optimierung von Abläufen oder auch für dessen externe Vermarktung zu nutzen.

Praxisbeispiel: Mit klassischen Lean-Methoden, Technologien fundiert und gezielt einführen

Bei IGP Powder Coating beispielsweise stand am Anfang nicht die Technologie, sondern das Verständnis der eigenen Prozesse im Vordergrund. Gemäss dem Lean-Grundsatz «Verschwendung identifizieren mithilfe klassischer Lean-Methoden» wurde zunächst die Ausgangslage systematisch analysiert und begleitend Daten gesammelt. Dadurch entstand ein belastbares Bild der tatsächlichen Prozessabläufe und der vorhandenen Verschwendung. Auf Basis dieser Erkenntnisse kam die Software-Lösung iDIP als Werkzeug hinzu, um erkannte Ineffizienzen gezielt zu reduzieren, Transparenz zu erhöhen und die Fehlerkultur auch digital zu unterstützen. Markus Wagner, COO der IGP Powder Coatings, fasst den Ansatz zusammen unter der Prämisse: «Kontext herstellen und Drehmoment erzeugen!» Mit dem Verfolgen eines Lean-Ansatzes und damit der Messung der Ausgangslage, Bestimmung der Zielbilder der vollen Unterstützung durch die GL/VR, können kleine Teams sehr viel Wirkung entwickeln.

Damit wird deutlich: Digitalisierung entfaltet ihren grössten Nutzen dort, wo sie auf einer fundierten Analyse und einem klaren Verständnis der Realität aufbaut. Folgende Massnahmen bieten sich auf diesem Weg an:



Datenkonsolidierung:

Aufbauen eines einfachen, funktionalen Data Lakes, um die relevanten Daten zusammenzuführen und in Kombination analysieren zu können



Datenergänzung:

Vervollständigen und / oder Erweitern der relevanten Daten – gegebenenfalls auch manuell in einer Pilotphase



Intelligente Vernetzung:

Schrittweise Vernetzung von Produktion und IT-Systemen für erweiterte Leistungsanalysen – gegebenenfalls Einsatz von IoT-Sensoren, um Echtzeitdaten zu nutzen



Einsatz Künstlicher Intelligenz:

Mit der Erfahrung aus Experimenten skalierbare Bereitstellungsmodelle erarbeiten und eine starke Governance einsetzen

Typische Stolpersteine in diesem zweiten Schritt liegen darin, sich in der Analyse zu verzetteln und zu wenig zu agieren. Eine Priorisierung nach Wertbeitrag hilft Aufwände und Rentabilität im Blick zu halten. In dieser Phase ist es wichtig, Glaubwürdigkeit zu schaffen und die gesamte Belegschaft von der Geschäftsführung bis zu den Mitarbeitenden einzubinden und durch «Show and Tell» abzuholen.



SCHRITT 3

Flexibilität operationalisieren und Kultur der Agilität etablieren

Ziel des dritten Schrittes ist es, datengestützte und schnelle Entscheidungen zur Routine zu machen. Dieser Schritt muss in der Kultur verankert sein, damit die hinzugewonnene Flexibilität auch von den Mitarbeitenden gelebt wird – denn Technologie allein reicht für den Erfolg nicht aus.



Prozesse optimieren:

Integrieren der erweiterten Daten- und Informationsbasis in die verschlankten Prozesse und Automatisieren der ersten Prozessschritte und später ganzer Prozesse



Entscheidungswege verkürzen:

Eigenverantwortung stärken mithilfe einer verbesserten Informationsbasis und gegebenenfalls vom Algorithmus vorgegebenen Empfehlungen



Weiterbildung und Mehrfachqualifikation:

Überarbeiten und erweitern bestehender Rollen mit jedem Schritt der datengestützten Automatisierung; Förderung der Mehrfachqualifikation der Mitarbeitenden für einen flexiblen Einsatz und erweiterte Verantwortung

In diesem Schritt ist ein Fokus auf Change-Management essenziell, um Mitarbeitende auf allen Ebenen einzubinden und die Übernahme der Neuerungen zu fördern. Die Geschwindigkeit, mit der Initiativen umgesetzt werden können, wird massgeblich von der vorherrschenden Unternehmenskultur beeinflusst.

Praxisbeispiel: Mit gezieltem Change-Management, Akzeptanz von neuen Tools und Prozessen erreichen

Beim Elektrorecycling-Unternehmen Immark AG, eine Gesellschaft der Thommen Group, stand die Digitalisierung nicht nur für die Ablösung papierbasierter und fehleranfälliger Prozesse, sondern vor allem für einen erfolgreichen Veränderungsprozess mit den Mitarbeitenden. Ziel war es, die Datenqualität zu verbessern, die Datenerfassung effizienter zu gestalten und die Eingabe von Informationen in den täglichen Abläufen und Prozessen deutlich zu vereinfachen. Um Akzeptanz zu schaffen, wurden der bestehende Papierprozess und der neue digitale Prozess über mehrere Wochen parallel getestet. Bereits nach wenigen Tagen wurde der Mehrwert für die Anwender sichtbar: eine einfachere Dateneingabe, weniger Fehler, höhere Transparenz und effizientere Abläufe – wie Herr Matthias Ebner, COO der Immark AG, bestätigt.

Strategischer Ausblick: Von mehr Flexibilität zu mehr Innovation

Über die genannten Verbesserungen durch erhöhte Flexibilität hinaus, kann eine breitere Informations- und Wissensbasis auch deutlich zur Stärkung der Innovation beitragen. Sie wirkt wie ein Katalysator, da sie funktionsübergreifend Raum für Perspektivenwechsel bietet und Raum für schnelle Anpassungen und kreative Problemlösungen schafft.

Neue Geschäftsfelder eröffnen: Beispielsweise können die Produktentwicklung gestärkt und neue Angebote aufgebaut werden, wie beispielsweise «Predictive Maintenance» als Serviceangebot.

Verluste eliminieren: Verluste in unterschiedlichen Bereichen können adressiert werden, die extern wie intern Einfluss haben und gegebenenfalls vermarktet werden können. Dazu zählen beispielsweise die Verbesserung des Produktmixes, Optimierung der Lieferkette oder Steigerung der Energieeffizienz in der Produktion.

Fazit

Flexibilität ist keine kurzfristige Reaktion auf Krisen, sondern eine dauerhafte Managementaufgabe. Unternehmen, die in die schrittweise digitale Transformation ihrer Wertschöpfungskette investieren und gleichzeitig eine agile Kultur schaffen, verwandeln schlummerndes Potenzial und vorhandenes Wissen in einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Kontakt



Claudia Fojan
Director, Consulting
Deloitte
cfojan@deloitte.ch
+41 58 279 7125



Tomy Mändli
Sales Manager
iDIP Solution
tomy.maendli@idip-solution.com
+41 58 776 71 20