



PARADIGMENWECHSEL DIGITALISIERUNG IST CHEFSACHE!

Von Roman Rauper

Die Firma Berhalter AG ist ein Vorzeigebetrieb in Sachen Digitalisierung und Industrie 4.0. Inhaber und CEO Patrick Berhalter erläutert im Interview, wie das Unternehmen sein Geschäftsmodell an die Herausforderungen der Digitalisierung anpasst und wie die notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten entwickelt werden.

Sehr geehrter Herr Berhalter, das Thema Digitalisierung ist in aller Munde. Ein Megatrend, der jede Branche in irgendeiner Form betrifft. Mit welchen massgeblichen Themen der Digitalisierung befasst sich Ihr Unternehmen?

Dazu muss ich in unsere zwei Geschäftsbereiche einsteigen. Im Geschäftsbereich «die-cutting» fokussieren wir uns in der Digitalisierung auf produktspezifische Lösungsansätze, welche einen Mehrwert für unseren Kunden, den Betreiber unserer Anlagen, im gesamten Produktionsprozess schaffen. Wir nutzen «Cyber Physical Systems», das sind Ansätze, um das Endprodukt respektive die nachfolgenden Prozessschritte, mit künstlicher Intelligenz auszustatten.

So werden beispielsweise Resultate während den integrierten Qualitätsprüfungen (Druckinspektion, Materialprüfung etc.) direkt im nächsten Prozess verarbeitet und Maschinenparameter entsprechend angepasst. Zudem werden Stanzhübe bei defekten Stellen erst gar nicht ausgeführt und nur Gutteile verarbeitet. Ein weiteres Thema ist die «RFID-Technologie», die wir z.B. verwenden, um bei Stanzwerkzeugen die Verschleiss- und Revisionsdaten zu ermitteln. Natürlich unterstützen wir in Zukunft unsere Kunden auch im Bereich «Predictive Maintenance». Dabei helfen Sensoren und intelligente Logik,

um Trends auszuwerten und frühzeitige Wartungen zu definieren. Die Möglichkeit der Fernwartung, sowie Daten zu übermitteln und zentral auszuwerten, besteht bei uns übrigens schon seit über zwanzig Jahren und wird seither stets weiterentwickelt.

Im Bereich «tec-spiration» versuchen wir mittels Digitalisierung respektive Industrie- 4.0-Lösungsansätzen unsere eigenen Dienstleistungsprozesse vom Engineering über die Beschaffung bis hin zur mechanischen Fertigung mit allen produktionsrelevanten Technologien zu vernetzen. Wir nennen dies kurz «SMARTnowlogy», wobei der Mensch als Bindeglied im Mittelpunkt steht. Die Mitarbeiter greifen dort ein, wo die Maschinenprozesse nicht miteinander kommunizieren.

So haben wir zum Beispiel unser Werkzeugmanagement digitalisiert (Fingerprint-Scan und Barcode), um uns in die Richtung einer hundertprozentigen Planungssicherheit weiterzuentwickeln. Im Bereich Werkzeugmanagement haben wir einen integrierten 5S-Arbeitsplatz eingebunden, welcher die Mitarbeiter im Sinne des Qualitätsdenkens unterstützt. Natürlich wurde auch unser Maschinenpark in der Fertigung gezielt automatisiert. Dies, um Anforderungen eines Vierundzwanzig-Stunden-Betriebs zu



gewährleisten, inklusive integriertem Kollisionsschutz und CAD/CAM-Vernetzung.

Was bedeutet das für Ihr Geschäftsmodell? In welchen Bereichen stehen die grössten Veränderungen an?

Während der Erarbeitung unserer Digitalisierungsstrategie wurde uns bewusst, dass wir auch gewisse Risiken eingehen müssen. Wir haben beispielsweise entschieden, uns von der Herstellung von Spritzgussformen zu trennen, die damals circa zwanzig Prozent des Gesamtumsatzes ausmachten.

Neben meist preisgesteuerten Anforderungen waren unsere Innovationsbemühungen nicht einfach in Produkte umzusetzen. Mit den Geschäftsfeldern «die-cutting» und «tec-spiration», können wir echte Mehrwerte schaffen. Im Jahr 2016 hat sich diese Strategie mehr als bezahlt gemacht. Wir haben mit «die-cutting» Rekord-Maschinenverkäufe erreicht und durch «tec-spiration» so viele Neukunden in kurzer Zeit gewonnen wie nie zuvor in der Firmengeschichte. Generell haben wir gelernt, unser Geschäftsmodell periodisch zu überprüfen und weiterzuentwickeln.

Dabei sprechen wir der Priorisierung der verschiedenen Möglichkeiten eine enorm wichtige Rolle zu. Im Geschäftsbereich «die-cutting» wollen wir neben der modernen Weiterentwicklung unserer Stanzmaschinen und Stanzwerkzeuge auch einen grossen Teil des Dienstleistungsprozesses digitalisieren. Dazu gehört mitunter die Implementation eines interaktiven Produktconfigurators.

Unsere Vertretungen und Vertreter in den verschiedenen Ländern können so die Maschinen individuell an die Kundenbedürfnisse angepasst konfigurieren. Die kundenspezifischen Anforderungen werden durch modulare Baugruppen ergänzt und bilden

einen integrierenden Bestandteil einer direkten Kommunikation mit Vertrieb und Technik.

Welche neuen Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt Ihr Unternehmen, um mit den Herausforderungen der Digitalisierung Schritt halten zu können?

Generell kommen mit unserer Digitalisierungsstrategie neue Arten von Aufgaben und Jobs hinzu, welche kontinuierlich anzupassen sind. Um Technologielösungen zu finden und den eigenen Industrie-4.0-Standard stets weiterzuentwickeln, braucht man Mitarbeiter und externe Partner, welche eine hohe Veränderungsbereitschaft mit sich bringen. Führungskräfte müssen den Mitarbeitenden Vertrauen schenken und Kompetenzen übergeben, damit Inspiration sich auch entsprechend entfalten kann. Uns ist es wichtig, das Verständnis des Kundennutzens dabei stets in den Vordergrund zu stellen.

Um dies zu erreichen, braucht es natürlich vonseiten der Geschäftsführung ein gewisses «SMART-Leadership», welches aus Veränderungsbereitschaft, Verständnis, Sharing-Ansätzen und einer gewissen Risikobereitschaft besteht.

Uns ist zudem bewusst, dass unsere Mitarbeiter einen sehr wichtigen Faktor darstellen, um in der Herausforderung Digitalisierung erfolgreich zu sein. Von unseren Mitarbeitern erwarten wir «wissensbasiertes Handeln» und «vernetztes Denken». Wir übertragen dabei den Mitarbeitern ein hohes Mass an Eigenverantwortung für ein gemeinsames, partizipatives Handeln. Um im Thema Veränderungsbereitschaft nachhaltig zu bleiben, fördern wir unsere Mitarbeiter gezielt und kontinuierlich mit Workshops. Da wir wissentlich nicht alles selber erarbeiten können und wollen, sprechen wir auch der



Zusammenarbeit mit kompetenten externen Partnerschaften eine grosse Wichtigkeit zu.

Welche drei bis fünf Tipps können Sie Unternehmerkolleginnen und -kollegen geben im Umgang mit den anstehenden Herausforderungen der digitalen Transformation?

Digitalisierung bedeutet oft einen Paradigmenwechsel und ist darum auch Chefsache!

1. Die Digitalisierungsmassnahmen müssen zum Unternehmen passen und Teil der Unternehmenskultur werden.
2. Es gibt keine alleinstehende Digitalisierungsstrategie. Sie ist Teil der Firmenstrategie und baut auf der Vision und Mission auf.
3. Veränderungsbereitschaft muss gefordert und gefördert werden. Ideen respektive Lösungsansätze sind aktiv zu integrieren und nicht einfach mit einem Nein «zu beerdigen».
4. Risiko- und Innovationsbereitschaft sind starke Faktoren für den Wandel, wobei der Fokus auf der Effektivität und dem Kundennutzen liegen muss.
5. Ohne eigene Überzeugung des Nutzens der Digitalisierung lohnt es sich nicht, den weiten Weg zur «SMART-Factory» in Angriff zu nehmen.

Roman Rauper
Geschäftsführender Gesellschafter

Weissman Suisse AG
Rüti 13
CH - 9473 Gams

+41 (0) 81 523 29 00
rauper@weissman-international.com