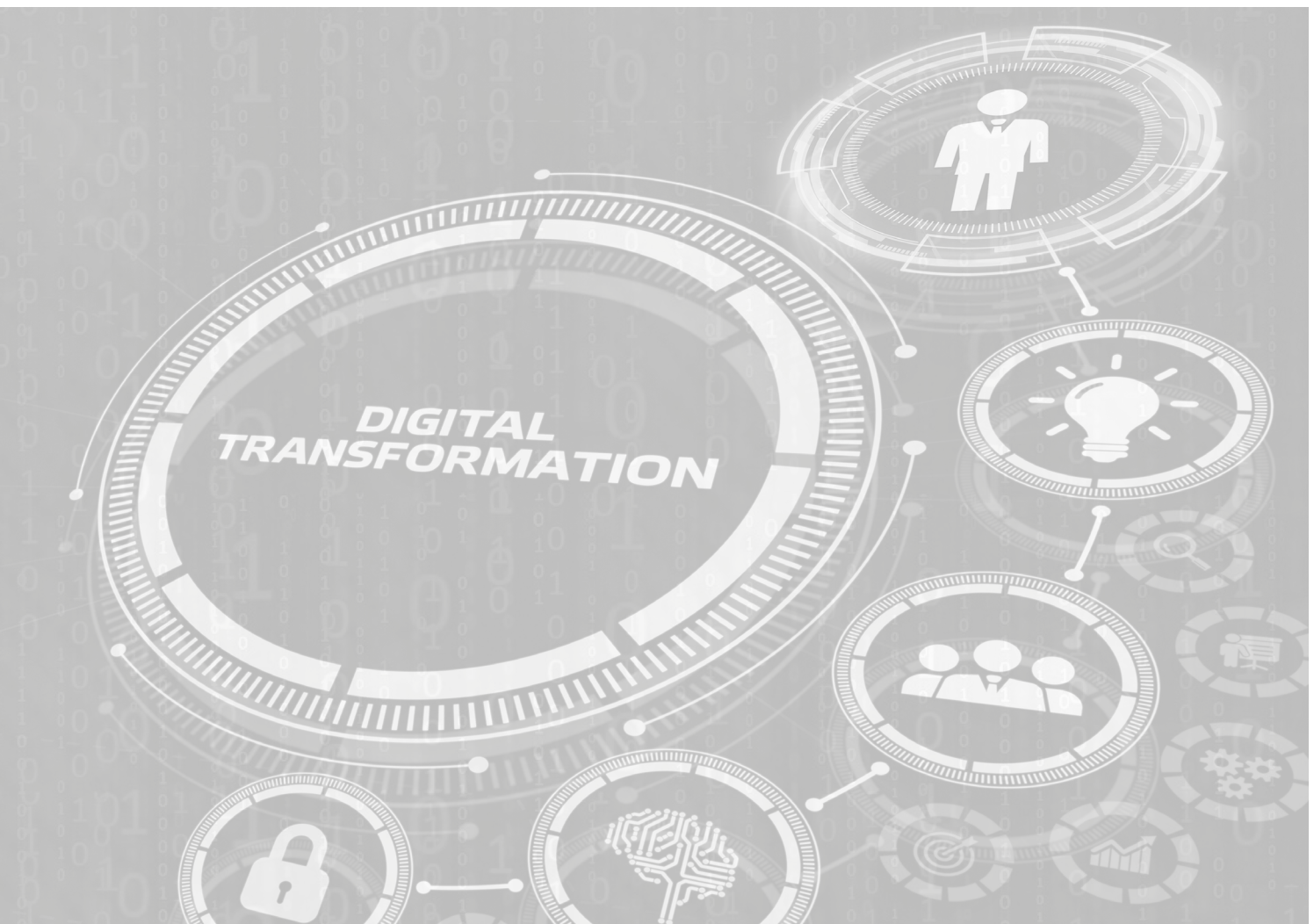




Best Practices – Digitale Transformation / Business Model Innovation und IT-Sicherheit

Fallstudiensammlung 2023
TITAN-E Projet Européen

Marc K. Peter, Anna V. Rozumowski, Valérie Savoy,
Mike Tonazzi und Olga Schibli

Impressum

Marc K. Peter, Anna V. Rozumowski, Valérie Savoy, Mike Tonazzi,
Olga Schibli: Best Practices – Digitale Transformation /
Business Model Innovation und IT-Sicherheit
Fallstudiensammlung 2023
TITAN-E Projet Européen
Hochschule für Wirtschaft FHNW
Strategylab
Olten, 2023

Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen
Autorinnen/Autoren und die beteiligten Forschungspartnerinnen/-partner
in keinem Fall, einschliesslich des vorliegenden Werkes, irgendeine
Haftung für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen
sowie für eventuelle Druckfehler.

Alle Rechte, auch die Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der
Autorinnen/Autoren in irgendeiner Form reproduziert oder in eine von
Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen,
verwendbare Sprache übertragen und/oder übersetzt werden.

Die Rechte der genannten Marken liegen bei ihren entsprechenden
Eigentümern.

Koordination dieser Publikation: Anna V. Rozumowski und
Prof. Dr. Marc K. Peter, Hochschule für Wirtschaft FHNW
(www.fhnw.ch/wirtschaft)

Inhalt

4	Zum Projekt
	Projekthintergrund
	Einleitung
	Ablauf und Ziel der Interviews
5	Projektpartner
6	Fallstudie Bank WIR
8	Fallstudie Basel Academy for Quality and Research in Medicine
10	Fallstudie BÜHLMANN Laboratories
13	Fallstudie Büro Systems
16	Fallstudie CVS engineering
18	Fallstudie Diaqua
20	Étude de cas Eurêka Solutions
23	Étude de cas KMØ
25	Étude de cas Liebherr France
28	Fallstudie Rotstift AG
32	Fallstudie Universitätsspital Basel
35	Projektteam/Kontakt

Zum Projekt

Projekthintergrund

Im Rahmen des Interreg-Projekts TITAN-E und in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Wirtschaft FHNW, Basel Area Business & Innovation und Strategylab wurden gezielt zehn Unternehmen identifiziert, welche grenzübergreifend mit einem neuen digitalen Geschäftsmodell oder einer digitalen Plattform arbeiten.

Einleitung

Die digitale Transformation bringt einige Veränderungen wie auch Herausforderungen für Unternehmen mit sich. Um diesen Veränderungen gerecht zu werden, sind Unternehmen gefordert, ihre Strategien und Geschäftsmodelle an den digitalen Bedürfnissen auszurichten und ihr Leistungsversprechen an den veränderten Markt anzupassen. Die digitale Transformation bietet aber auch Potenziale für Unternehmen. Mit neuen oder adaptierten Geschäftsmodellen können Unternehmen einen Mehrwert für Kundinnen und Kunden schaffen und gleichzeitig die eigene Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Im Rahmen des Interreg-Projekts TITAN-E wurde nach Best-Practice-Beispielen gesucht, in welchen Unternehmen ihre Strategien und Geschäftsmodelle im Zuge der digitalen Transformation adaptiert haben.

Ablauf und Ziel der Interviews

Es wurden Unternehmen in der Oberrheinregion gesucht und für ein Interview angefragt, welche sich intensiv mit den Herausforderungen und Chancen der digitalen Transformation auseinandersetzen. Die Interviews wurden von Februar bis Mai 2023 online von der Hochschule für Wirtschaft FHNW sowie von Strategylab durchgeführt. Ziel der Interviews war es, eine Best-Practice-Serie zu erstellen, welche zugleich auf die Herausforderungen und die Learnings eingeht.

Projektpartner

Die Interviews wurden im Rahmen des Interreg-Projekts TITAN-E durchgeführt.

Zum Interreg-Projekt TITAN-E:

Das Projekt hat zum Ziel, das Potenzial des grenzüberschreitenden Ökosystems in der Oberrheinregion (Elsass, Baden-Württemberg, Schweiz) voll auszuschöpfen, indem Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft zusammengebracht und zu grenzüberschreitenden Projekten angeregt werden. Damit soll eine Zunahme der Entwicklung tri- oder binationaler Wirtschafts- und Geschäftsmodelle sowie Unternehmenskooperationen zwischen KMU gefördert werden.



Projektpartner:

Fachhochschule Nordwestschweiz / Hochschule für Wirtschaft

ist eine AACSB-akkreditierte Hochschule, die mit ihrem Bildungsauftrag zu einem verantwortungsbewussten und innovativen Handeln in einer dynamischen Welt beiträgt.

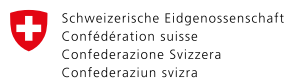
Strategylab

ist ein auf die Themen des digitalen Zeitalters und der digitalen Transformation spezialisiertes Beratungsunternehmen.

Basel Area Business & Innovation

ist eine Non-Profit-Agentur, die Unternehmen, Institutionen und Start-ups bei der Vernetzung unterstützt und den Ausbau eines erfolgreichen Ökosystems in der Region Basel fördert.

Die Best-Practice-Serie ist Teil des Interreg-Projekts TITAN-E und wird durch Bund und Kantone finanziell unterstützt.



Bank WIR

Interview-Partner:

Volker Stroh, Leiter Corporate Communication

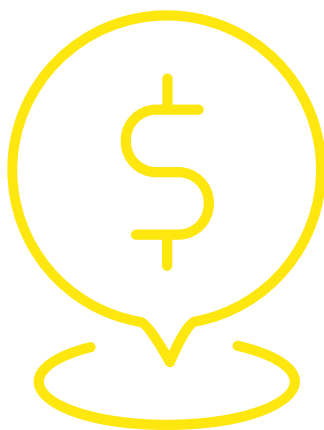
Bank WIR

www.wir.ch



Beschreibung Unternehmen

Die Bank WIR verbindet seit 1934 Menschen, Geld und KMU in der Schweiz; mit einer eigenen Komplementärwährung für erfolgreiche Betriebe, modernen Bankprodukten sowie Spar- und Vorsorgelösungen, die zu den besten im Markt gehören. Die Bank schafft zudem durch gezielte Partnerschaften einen Mehrwert für ihre Kundschaft.



Treiber für die digitale Transformation

Die Bank WIR stellt sich bereits seit einigen Jahren in vielen Handlungsfeldern der digitalen Transformation – sowohl zum Nutzen (Mehrwert) für die Kundschaft als auch nach innen gerichtet (Kollaboration). Branchenspezifisch befindet sich der Finanzsektor dahingehend im Wandel, dass Dienstleistungen und Produkte des «Digital Banking» neu nicht nur von sogenannten Neobanken, sondern auch von branchenfremden Anbietern wie «Big Techs» angeboten werden. Wir, als rein schweizerische Genossenschaftsbank mit selektivem Produktangebot, mussten uns auch punkto digitaler Innovationen als Nischenanbieter einordnen und bei Entwicklungen gezielt auf Partner setzen.

Problemstellung und Lösungsansatz digitale Transformation

Die Bank WIR hat in den vergangenen zwei Jahren einen rasanten Wandel durchlebt, der in erster Linie intern grosse Anforderungen punkto Veränderungsbereitschaft stellt. Da unser Mindset primär als «Enabler» gepolt ist, wird sowohl bei der internen Zusammenarbeit als auch bei neuen Angeboten für die Kundschaft eine hohe «Pace» angeschlagen. Primär ist also nicht die digitale Transformation per se die Herausforderung, sondern vielmehr die Ressourcenfrage. Neben den üblichen Compliance-Thematiken beeinflussen auch die regulatorischen Auflagen der Finanzbranche die aktuell in der Umsetzung befindliche Cloud-Strategie.

Learnings

Unser Learning ist: Es lohnt sich, Risiken bewusst einzugehen. Besonders deutlich wurde dies mit der Lancierung von VIAC, dem ersten volldigitalen Wertschriftensparen der Schweiz im Jahr 2017. Weitere erfolgreiche Partnerschaften wie diejenige mit dem Fintech Amnis Treasury Services AG im Bereich digitaler Devisenhandel oder die Beteiligung am Proptech Vermendo AG folgten. Gleichzeitig stehen – mit allen regulatorischen Auflagen einhergehend – alle gängigen Kanäle des modernen digitalen Marketings unserer Kundschaft zur Verfügung, um eine möglichst schlanke und durchlässige «Customer Journey» zu ermöglichen.

Nutzen und Mehrwert

Auf einen einfachen Nenner gebracht: die schnelleren Prozesse und ein breiteres Angebot. Dies ist der Mehrwert für die Kundinnen und Kunden. Intern ist es die Optimierung der Prozessabläufe, auch durch die vereinfachte Zusammenarbeit.

Auswirkungen aufs Geschäftsmodell

Die Auswirkungen sind vielschichtig: Durch die digitale Transformation sind zahlreiche neue «Key Partner» hinzugekommen – gleichzeitig wird die Erfolgsrechnung («Cost Structure» versus «Revenue Streams») sukzessive entlastet. Mit eingehender Prozessoptimierung gelingt es uns, die Kundschaft (über mehr Kanäle) effizienter zu betreuen, auch weil interne Abläufe entschlinkt werden.

Die erwähnten Beispiele VIAC, Amnis oder sinkende Kosten bei der Verlagerung des klassischen Marketings zum digitalen Marketing schlagen sich natürlich merklich positiv auf das Geschäftsergebnis nieder.

IT-Sicherheit

Die strengen regulatorischen Vorgaben führen dazu, dass digitale Sicherheit bereits seit Jahren oberste Priorität genießt. Als Bank ist die digitale Sicherheit eng mit der Reputation verbunden. Entsprechend sind IT, OpRisk und Compliance seit jeher in engem Austausch. Zudem ist die Bank WIR aktives Mitglied im Swiss FS-CSC.

Zukünftige Tätigkeiten

Kundenseitig steht der Ausbau des Self-Service-Angebots auf dem Programm. Intern ist es – wie bereits erwähnt – die Umsetzung der Cloud-Strategie.

Basel Academy for Quality and Research in Medicine

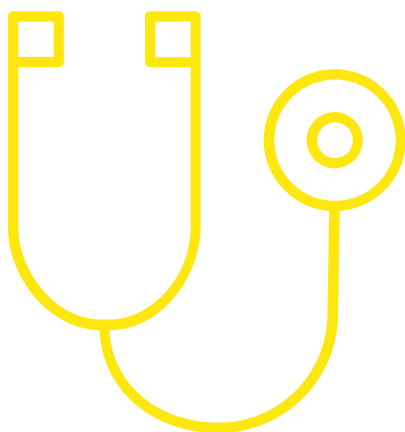
Interview-Partner: Prof. Dr. Werner Vach, PhD
Seniorforscher Angewandte Methodik

Basel Academy for Quality and Research in Medicine (CH)
www.basel-academy.ch



Beschreibung Unternehmen

Die Basel Academy ist ein wissenschaftliches Institut und Dienstleisterin für Qualitätsmessung, Versorgungsforschung und klinische Forschung. Sie bietet Beratung, Projektplanung und -durchführung sowie Expertise in verschiedenen Gesundheitsbereichen. Die Academy besteht aus erfahrenen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit medizinischem Hintergrund und ist Teil eines gemeinnützigen Vereins, der sich für effizientes Qualitätsmanagement und Forschung einsetzt.



Treiber für die digitale Transformation

Die Basel Academy ist in erster Linie eine wissenschaftliche Dienstleisterin für Leistungserbringer im Gesundheitswesen. Wir unterstützen diverse Leistungserbringer bei der Durchführung von Forschungs- und Qualitätssicherungsprojekten.

Die wesentliche Herausforderung ist, die Leistungserbringer mit den vielen Möglichkeiten, die sich durch die digitale Transformation für Forschungs- und Qualitätssicherungsprojekte ergeben, vertraut zu machen. Dazu gehören die zunehmenden Möglichkeiten, klinische Routinedaten direkt zu nutzen, zusätzliche Daten ohne grossen Aufwand zu erheben – insbesondere PROMs (Patient Reported Outcome Measures)¹ und sensorbasierte Daten – sowie Projekte dezentralisiert und mit minimalem Aufwand bei den Leistungserbringern selbst durchzuführen. Technische Herausforderungen ergeben sich bei der Zusammenführung von Daten aus unterschiedlichen Systemen. Die zunehmende Bereitstellung von vordefinierten Schnittstellen verringert diese Problematik jedoch immer mehr. In diesem Zusammenhang ist es die Hauptherausforderung, den Leistungserbringern die oben skizzierten Möglichkeiten und ihre technische Umsetzbarkeit in einfacher Form zu erklären. Leistungserbringer im niedergelassenen Bereich haben nicht die Zeit, sich mit diesen ganzen neuen Technologien zu beschäftigen oder diese auszuprobieren.

Herausforderungen im rechtlichen Bereich ergeben sich durch die Regulation im Bereich der Medizinprodukte, unter die viele digitale Anwendungen fallen. Ferner ist es eine Herausforderung, dass sich unterschiedliche Rechtsgrundlagen – Tätigkeit der Leistungserbringer im Rahmen eines privatrechtlichen Vertrages, Erfüllung des gesetzlichen Auftrages zur Qualitätssicherung, Humanforschungsgesetz, Datenschutzgesetz – überschneiden und die Rechtslage in der Schweiz nicht immer eindeutig ist. Konkrete Fragen zur Einhaltung von Datenschutzbestimmungen und der Notwendigkeit der Einholung von Einwilligungen spielen in der praktischen Umsetzung oft eine Rolle.

¹ Patient Reported Outcome Measures (PROMs) sind Fragebögen oder Instrumente, die verwendet werden, um Informationen über den Gesundheitszustand, die Symptome, die Lebensqualität und die funktionale Beeinträchtigung einer Patientin beziehungsweise eines Patienten aus seiner eigenen Perspektive zu erfassen.

Problemstellung digitale Transformation

Wir berücksichtigen die neuen Möglichkeiten in der konkreten Projektentwicklung, die sich für Leistungserbringer ergeben. Wir weisen ferner Leistungserbringer gezielt auf diese Möglichkeiten hin, insbesondere durch Präsentation erfolgreicher Projekte.

Lösungsansatz digitale Transformation

Seit etwa vier Jahren beschäftigen wir uns intensiv mit dem Thema PROMs. Während noch vor wenigen Jahren das Ausfüllen papierbasierter Fragebögen – nach postalischer Zusendung oder im Rahmen von Konsultationen – der Standard war, werden heute die PROMs am Tablet vor Ort oder auf einem Web-Portal nach Zusendung eines Links per E-Mail ausgefüllt. Entsprechende technische Lösungen werden zunehmend in die Praxis-Software integriert. Der Aufwand für Leistungserbringer ist dadurch wesentlich geringer geworden, und daher ist die Erhebung von PROMs zu einer realistischen Möglichkeit geworden, die zunehmend genutzt wird.

Weiter werden immer mehr Wearables und Sensoren für die Datenerhebung verwendet. Zum Beispiel wird einer Patientin beziehungsweise einem Patienten ein Armband zur Messung von Vitalparametern oder der physischen Aktivität mitgegeben, welches bis zum nächsten Besuch bei der Ärztin oder beim Arzt getragen wird. Die Daten werden zusammen mit der Patientin beziehungsweise dem Patienten angeschaut und können eine Grundlage für eine gemeinsame Planung weiterer Behandlungsschritte bilden.

Der dritte Punkt ist, dass Forschungs- und Entwicklungsprojekte heute dezentralisiert sind. Dank der Digitalisierung können wir mit einem Leistungserbringer, der in einer anderen Stadt sitzt, zusammen an einem Forschungsprojekt arbeiten, ohne uns persönlich zu treffen.

Grundsätzlich sind durch die Digitalisierung neue Möglichkeiten entstanden, Qualitätsmessung, Versorgungs- und klinische Forschung effizienter zu gestalten. Wir möchten vermitteln, wie alle Akteure im Gesundheitswesen – insbesondere Patientinnen und Patienten sowie Leistungserbringer – von den Vorteilen der Digitalisierung profitieren können.

Learnings

Wir haben gelernt, dass es notwendig ist, den Leistungserbringern die Angst zu nehmen, dass Daten für ungerechtfertigte Vergleiche zwischen Leistungserbringern und Einschränkungen der Finanzierung von Leistungen genutzt werden.

Nutzen und Mehrwert

Der wesentliche Mehrwert ergibt sich aus der Möglichkeit, klinisch und gesellschaftlich relevante Forschungs- und Qualitätssicherungsprojekte durchzuführen, die früher nicht – oder nur mit erheblich mehr Aufwand – durchführbar waren. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf jene Patientenpopulationen, die in der Regel von ausseruniversitären Leistungserbringern versorgt und in der klinischen Forschung daher häufig vernachlässigt werden.

Auswirkungen aufs Geschäftsmodell

Unser Geschäftsmodell bleibt grundlegend bestehen. Der Inhalt muss aber laufend an neue Möglichkeiten angepasst werden. Wir werden zunehmend als relevanter Partner in diesem Bereich wahrgenommen und angefragt, was langfristig zu einer Steigerung der Geschäftsaktivitäten führt.

Problemstellung IT-Sicherheit

Die Rechtsgrundlage für die simultane und sektorenübergreifende Nutzung von Patientendaten für Qualitätsmessung und Forschung ist teilweise unklar.

Lösungsansatz IT-Sicherheit

Wir legen Wert darauf, dass die Leistungserbringer eine aus ihrer Sicht nachvollziehbare Rechtsgrundlage nachweisen können. Langfristig erfordert dieser Bereich eine Neuordnung der rechtlichen Grundlagen.

Zukünftige Tätigkeiten

In Zukunft werden wir uns intensiv mit der Nutzung von Wearables für die Patientenversorgung beschäftigen. Wir möchten für und mit Leistungserbringern Konzepte entwickeln, um den klinischen Nutzen von Wearables einzuschätzen oder konkret zu bestimmen. Ziel soll es sein, diese Wearables im Versorgungsalltag zu implementieren.

Grundsätzlich bestehen hinsichtlich der Nutzung von digital erfassten Patientendaten und digitalen Organisationsformen in der Patientenversorgung noch viele Missverständnisse in positiver wie in negativer Richtung. Es ist wesentlich, diese Diskussion auf eine sachliche und wissenschaftsbasierte Basis zu stellen.

BÜHLMANN Laboratories

Interview-Partner: Dr. Andreas P. Abel, COO

BÜHLMANN Laboratories AG, Schönenbuch (CH)
www.buhlmannlabs.ch



Beschreibung Unternehmen

BÜHLMANN Laboratories AG ist ein Unternehmen aus Schönenbuch in der Nähe von Basel, welches sich auf die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Diagnostika spezialisiert hat. Das Unternehmen wurde 1976 gegründet und beschäftigt heute mehr als 140 Mitarbeitende.

BÜHLMANN entwickelt und produziert Tests für die Diagnose von Autoimmunerkrankungen, chronischen entzündlichen Darm-Erkrankungen, peripheren Neuropathien und Allergien. Neben vollautomatisierbaren Tests mit hohem Durchsatz entwickelt und produziert BÜHLMANN auch quantitative Point-of-Care-Tests und Tests für den Heimgebrauch auf dem Smartphone. Zusätzlich zu den Tests zur Diagnose von entzündlichen chronischen Darm-Erkrankungen bietet BÜHLMANN Lösungen für das therapeutische Medikamenten-monitoring für Biologika, die bei entzündlichen chronischen Entzündungskrankheiten eingesetzt werden.

BÜHLMANN vertreibt seine Produkte weltweit mit Vertragshändlern in allen EU/EEE-Ländern, OECD, ASEAN, GCC und MERCOSUR-Ländern und mit Tochtergesellschaften in den USA, Brasilien, Frankreich, Österreich und Italien. Das Unternehmen ist nach ISO 13485:2016 and MDSAP zertifiziert und legt grossen Wert auf die Qualität seiner Produkte und Dienstleistungen.

Treiber für die digitale Transformation

Auch wenn wir diverse Projekte bereits vor der Pandemie aufgelegt hatten, so war der Haupttreiber für unsere digitale Transformation die Pandemie. Dabei geht es uns bei der digitalen Transformation in erster Linie um die Digitalisierung, das heisst die Optimierung der Systemlandschaft und -architektur sowie der Prozesse.

Problemstellung digitale Transformation

Es ist erfolgskritisch, dass die digitale Transformation von allen Entscheidungsträgerinnen und -trägern unterstützt wird, insbesondere vom Executive-Team. Die digitale Transformation ist ein Team sport und sehr stark mit den Geschäftsprozessen verwoben. Die IT-Abteilung ist nicht in der Lage, ohne Hilfe des Business, Projekte der digitalen Transformation durchzuziehen.

Es braucht diverse Expertinnen und Experten in den Projekten, weil viele Abhängigkeiten bestehen und Systeme technisch stark vernetzt sind. Diese Vernetzung von Prozessen und Systemen stellt eine grosse Herausforderung dar. Sie ist mit einem hohen Schulungsaufwand auf allen Ebenen verbunden. Denn um das Verständnis für die neuen Systeme und Prozesse zu fördern und alle Mitarbeitenden im Lernprozess zu unterstützen, braucht es diverse Ressourcen (Schulungen, Videos, Learnings).

Beim Einsatz von SaaS-Applikationen gilt es, das Risiko der Abhängigkeit von den Anbietern (Anbieter-Lock-In) genau zu beurteilen. Einerseits bieten SaaS-Applikationen ungemein viele Vorteile – wir sind mittlerweile viel produktiver und haben einen deutlich besseren Überblick über unsere Daten und Systeme –, andererseits begibt man sich in eine echte Abhängigkeit. Früher konnte der Betrieb des Systems im Notfall über eine gewisse Zeit lang auch ohne Hilfe des Herstellers aufrecht erhalten werden. Heute geht das nicht mehr. Ebenso kann ein System nicht ohne weiteres gewechselt werden.

Durch die schnelle und einfache Aktivierung von Cloud-Software existiert die Verlockung, sich zu schnell für zu viele neue Tools zu entscheiden, weshalb in der Summierung der Abonnementskosten dann auch die IT-Kosten in die Höhe schnellen können.

Eine weitere grosse Herausforderung für uns ist die zunehmende Digitalisierung unseres Ökosystems. Diese zwingt uns teilweise, einen Digitalisierungsschritt aufgrund von externem Druck zu vollziehen, obwohl wir intern andere Prioritäten haben. So geschehen beim vermeintlich einfachen Thema der Telefonie: Wir wollten in einem Neubau mit MS Teams telefonieren. Da der Rest der Firma noch über eine funktionierende Telefonanlage verfügte, wollten wir hybrid fahren. Das Hybrid-Szenario stellte sich aber als zu komplex und teuer heraus. Deshalb mussten wir die komplette Anlage durch eine MS-Teams-Telefonie-Lösung ersetzen, obwohl die bestehende Anlage noch funktioniert hätte.

Lösungsansatz digitale Transformation

Im Zentrum unserer Bestrebungen, Projekte der digitalen Transformation zum Erfolg zu führen, steht die Ausbildung und Schulung der Mitarbeitenden. Diese sind nötig, um unseren digitalen Reifegrad zu erhöhen und das Verständnis und die Awareness für Themen der Digitalisierung und digitalen Transformation zu steigern. Dazu gehört auch eine gut geplante Einführung von neuen Systemen mit entsprechendem Support. Wir stellen sicher, dass den Mitarbeitenden unkompliziert geholfen werden kann, wenn sich Fragen in der Anwendung von neuen Tools oder Systemen ergeben. Schnelle Reaktionszeiten sind hierbei sehr wichtig, um die Mitarbeitenden bei Hindernissen nicht zu demotivieren. Als Wertschätzung gegenüber unseren Mitarbeitenden und für deren Motivation ist es uns ein Anliegen, dass alle mit sehr guter IT- und Büro-Infrastruktur arbeiten können. Das inkludiert grosszügige Internet-Bandbreite, gute Unterstützung im Homeoffice sowie den Einsatz der bestmöglichen Tools zur Kommunikation und Kollaboration.

Aus technischer Sicht ist es sehr wichtig, eine effektive, auf die Unternehmensziele ausgerichtete Systemarchitektur zu entwerfen. Auf welche Applikationen sollen wir setzen? Es sollten so wenig verschiedene Tools wie möglich eingesetzt werden. Können wir gegebenenfalls bestehende Systeme zu einem neuen System zusammenfassen? Wir haben bewusst Teil-Systeme durch unterschiedliche Hersteller implementiert, um so einen Multi-Vendor-Ansatz zu realisieren und das Anbieter-Risiko zu verteilen.

Es ist sehr wichtig, dass man vor der Umsetzung von Projekten der digitalen Transformation technische Hausaufgaben erledigt:

- Wie soll unsere Architektur der Zukunft aussehen? («Keep it simple»: so wenig verschiedene Systeme wie möglich einsetzen)
- Auf welche Systeme/Anbieter setzen wir?
- Inventar der Daten: Welche Daten sind wo verfügbar?
- Management der Masterdaten: Welche Systeme speichern die Masterdaten?

Learnings

Der Aufwand zur Implementierung von neuen Systemen ist generell viel grösser als erwartet. Es ist dabei wichtig, die Projektleitung, wenn möglich, intern zu vergeben. Die wenigsten Anbieter von CRM- oder ERP-Systemen kennen die Geschäftsprozesse so gut wie interne Mitarbeitende. Aus diesem Grund sollte man die internen Ressourcen vor Projektbeginn sicherstellen. Je nach Projektgrösse und -umfang sollte das Projekt vom Verwaltungsrat bewilligt werden. Die interne Beteiligung ist sehr wichtig.

Es ist ebenfalls wichtig, die Anforderungen sehr genau zu definieren. Die Anwenderinnen und Anwender müssen bei jedem Projektschritt miteinbezogen werden. Die Projektleitung kann nicht alles alleine machen.

Agiles Vorgehen ist von Vorteil. Dabei ist es wichtig, rasch zu reagieren, wenn das Projekt in Schieflage gerät.

Nutzen und Mehrwert

Wir konnten den Aufwand für die Instandhaltung und den technischen Support unserer Systeme reduzieren. Durch die Standardisierung haben wir wesentlich weniger Versionsprobleme, und alle Nutzerinnen und Nutzer können alle Tools einsetzen. Zudem gibt es merklich weniger Abklärungsbedarf im Alltag. Es kommt nicht mehr darauf an, welche Geräte die Nutzerinnen und Nutzer einsetzen. Sie können auf alle Prozesse und Systeme von überall her mit allen Geräten zugreifen. Dank der Modernisierung und den besseren Schnittstellen der neuen Systeme werden wir nun zentrale Dashboards für praktisch alle Bereiche des Unternehmens einrichten, was die Unternehmensführung sehr viel effizienter macht. Dank IoT haben wir nun auch ein besseres Monitoring der technischen Gerätschaften und Räume. Daten, die relevant sind, um Entscheidungen zu treffen, sind nun viel schneller verfügbar. Wir haben deutlich mehr Transparenz und die Nachvollziehbarkeit wurde stark verbessert.

Durch die Unterstützung der neuen technologischen Möglichkeiten können wir unser Firmenareal zu einem attraktiven Campus umgestalten, auf dem Arbeitswelt 4.0 gelebt werden kann.

Durch die Einführung der modernen Kommunikations- und Kollaborations-Tools hat sich der Einführungsprozess für neue Mitarbeitende vereinfacht. Und nicht zuletzt konnten wir dank diesen Tools auch unsere Reisekosten reduzieren.

Auswirkungen aufs Geschäftsmodell

Unsere Projekte haben wenig Einfluss auf unser Geschäftsmodell, weil es bei unseren Projekten prioritär um die Effizienzsteigerung geht.

Allerdings sind wir besser aufgestellt und konnten Risiken senken:

- Wir konnten die Attraktivität des Unternehmens steigern.
- Die neuen Systeme können einfacher angepasst werden.
- Wir sind fitter und agiler für die Zukunft.
- Wir konnten die Effizienz in diversen Bereichen steigern.
- Dank Standardisierung und modernen Prozessen ist unser Business weniger von Einzelpersonen abhängig.
- Im (IT-)Notfall sind wir besser abgesichert.
- «Last, but not least»: Die neuen benutzerfreundlichen Systeme motivieren zur Arbeit, sind besser verfügbar und noch sicherer als die alten.

Problemstellung IT-Sicherheit

Wir unterscheiden hier den Umgang mit der Infrastruktur und den Umgang mit den Daten. Die Infrastruktur wird komplexer, insbesondere bei uns als produzierender Betrieb. Wir arbeiten hybrid (sowohl in der Cloud als auch auf der IT-Infrastruktur vor Ort). Zusätzlich führt die gewonnene Flexibilität der Nutzerinnen und Nutzer zu mehr Risiken. Die Risiken von Komplexität und mehr Flexibilität muss man entsprechend absichern. Dadurch steigen natürlich auch die Investitionen in die IT-Sicherheit. Eine grosse Herausforderung ist dabei, die Gefahren und den Nutzen der Investitionen verständlich zu kommunizieren.

Mehr IT-Sicherheit steht immer im Gegensatz zur Freiheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Diesen Konflikt gilt es zu lösen.

Lösungsansatz IT-Sicherheit

Wir haben eine interne Weiterbildungsinitiative lanciert, auch auf C-Level. Ziel war und ist es, dass wir uns unsere eigene Meinung zu Themen der IT-Sicherheit bilden können und nicht nur von externen Fachpersonen abhängig sind.

Zukünftige Tätigkeiten

Wir sind bei vielen Projekten in der Umsetzungsphase und es gilt, diese zuerst sauber abzuschliessen.

In der Prozessoptimierung sehen wir zusätzliches Potenzial in der Modernisierung und Vernetzung von weiteren Systemen wie dem Labor-Informationssystem (LIS) oder dem Dokumenten-Management-System (DMS) – hier können wir noch mehr automatisieren. Ebenso wollen wir die Gebäude unseres Campus noch mehr vernetzen.

Im Bereich Digital Marketing (Social Media, Website) sehen wir das Potenzial, nicht nur unsere Produkte, sondern auch unsere Firma und Werte nach aussen zu tragen, um so für mögliche Mitarbeitende, Partnerunternehmen oder auch Investorinnen und Investoren attraktiv zu sein und zu bleiben.



Büro Systems

Interview-Partnerin: Andrea Klein, Geschäftsführende Inhaberin

Büro Systems AG, MuttENZ (CH)
www.buerosystems.ch



Beschreibung Unternehmen

Büro Systems ist ein moderner Anbieter für Managed Print Services. Das Unternehmen wurde 1999 gegründet und fokussierte sich auf den Vertrieb von Kopier- und Drucksystemen der Marke Canon.

2015 wurde das Unternehmen in einer Nachfolgeregelung an eine neue Generation übertragen, welche das Produktportfolio verbreiterte und mit Lexmark eine Zweimarkenstrategie einführte. Büro Systems wurde kontinuierlich in einen modernen Anbieter für Managed Print Services und Dokumenten-Management transformiert. Dank starkem Wachstum ist Büro Systems heute der grösste Anbieter von Canon- und Lexmark-Systemen der Nordwestschweiz.

Treiber für die digitale Transformation

In der Covid-Krise fassten wir den Entschluss, das Unternehmen in die digitale Zukunft zu führen. Heute ist Büro Systems nicht nur zu 100 Prozent digital unterwegs, sondern hat auch ihre Unternehmensstrategie, -vision und -mission auf die Zukunft ausgerichtet.

Problemstellung digitale Transformation

Die erste und zugleich grösste Herausforderung für uns war, einen kompetenten IT-Partner zu finden, der sich die Zeit nahm, unsere Anforderungen zu verstehen und uns als Kunden wahrzunehmen. Nicht alle IT-Anbieter begriffen, was wir wollten. Sie gingen oft von sich aus und ignorierten unsere Bedürfnisse. Das lag teilweise daran, dass die digitale Kompetenz vieler IT-Anbieter nicht mit der Zeit mitgewachsen ist und viele noch mit Architekturen aus den 90er- oder 00er-Jahren arbeiten. Wir dachten uns: «Das muss doch moderner und insbesondere einfacher gehen!»

Eine weitere Herausforderung ist es, alle Mitarbeitenden dahin zu bringen, in Prozessen zu denken und zu arbeiten. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, alle repetitiven Arbeiten und Prozesse durch IT und Technik erledigen zu lassen. Der Mensch soll nur bei Ausnahmen oder komplexeren Prozessen eingreifen müssen. Das hört sich in der Theorie einfacher an, als es sich in der Praxis darstellt.

Wir vereinen drei Generationen in unserem Unternehmen. Jede Generation hat ihre Herausforderungen. Für die Jüngsten ist die digitale Welt eine Selbstverständlichkeit. Sie haben jedoch Schwierigkeiten, wenn sie mit einem PC, einer Tastatur und einer Maus arbeiten müssen und nicht in einer Smartphone-App scrollen und swipen können. Die ältere Generation arbeitet extrem papierintensiv und reagiert sensibel, wenn man ihnen dies wegnimmt.

Die Digitalisierung macht vor Landesgrenzen keinen Halt. Als Handelsbetrieb im Dreiländereck beziehen wir viele Services aus dem Ausland und konkurrieren auch mit ausländischen Betrieben. Technisch wäre vieles möglich. Doch die Bürokratie ist hier ein kompletter Showstopper. Themen rund um Zoll oder Mehrwertsteuer bei digitalen Produkten bescheren uns viel Arbeit, Ärger und Kopfzerbrechen. Die Politik hinkt hier weit hinter der Realität her. Einfachste Abläufe im Praxis-Alltag entpuppen sich durch Grenzüberschreitung zum administrativen Alptraum.

Lösungsansatz digitale Transformation

Es ist sehr wichtig, seine Anforderungen an die IT-Systeme genau zu ergründen, zu dokumentieren und zu kommunizieren. Obwohl wir dies taten, fanden wir keinen zu uns passenden IT-Partner. Es war für mich eine glückliche Fügung, dass sich die Gelegenheit ergab, mit zwei Geschäftspartnern selbst eine IT-Firma zu gründen, um wirklich moderne IT-Dienstleistungen für zukunftsgerichtete KMU anzubieten.

Wir haben alle eingesetzten Applikationen und Systeme sowie die System-Architektur nach dem Motto «weniger ist mehr» überdacht. Apps können heutzutage zwar schnell eingesetzt werden, aber zu viele Apps münden in Mehrarbeit und Überforderung, da deren Vernetzung nach wie vor ein aufwendiges oder gar ungelöstes Problem darstellt. Die Mitarbeitenden haben wir sehr umfangreich geschult. Angefangen bei den vermeintlichen Grundlagen (was kann meine Maus, wie arbeite ich effizient mit einem grossen Bildschirm?) über die Anwendung moderner Kommunikationsmittel wie MS Teams bis hin zum umfassenden Thema «wie arbeite ich digital?» haben wir alles erklärt und geübt. Dafür haben wir sehr viel Zeit investiert.

Viele Mitarbeitende mussten alles neu lernen. Es war ein anstrengender Weg, der im Rückblick aber sehr erfolgreich war. Viele neue Arbeitsweisen gehen im Alltag wieder vergessen (man fällt in alte Muster zurück) oder sie können sich – weil praxisfremd – nicht durchsetzen. Hier gilt das Motto «Steter Tropfen ...» – nur durch Wiederholung kann der Wandel herbeigeführt werden.

Bei den grenzüberschreitenden Services sind zurzeit leider keine echten Lösungen in Sicht – und so verharren wir im Status quo und warten ab. Hier wären wir wirklich froh, wenn die Politik vorwärts machen würde.



Learnings

Die digitale Transformation beginnt grundsätzlich bei der IT und mit der Digitalisierung, auch wenn gleichzeitig eine Unternehmenstransformation gestartet wird.

Wenn man nur die Kostenseite betrachtet, so kosten neue, moderne IT-Systeme drei- bis viermal mehr als alte IT-Infrastrukturen – Schulungen, IT-Sicherheitsmassnahmen und Transformationsprojekte miteingerechnet. In der «alten» IT-Welt wurde Hard- und Software einmal installiert und nach ein paar Jahren in einem grösseren Projekt aktualisiert. Wurde dieser Zeitpunkt jedoch verpasst, war es fast unmöglich, die Systeme ohne Probleme und intensiven Mehraufwand zu aktualisieren. In der neuen IT-Welt erfolgen die Anpassungen laufend, der Update-Zyklus ist kurz und die Lernkurven kleiner. So werden die Entwicklungsschritte laufend mitgemacht. Aber: Trotz vermeintlich höheren Kosten; der Wechsel zur neuen IT ist richtig. Wir konnten intern eine Stelle neu ausrichten, die sich früher grösstenteils nur mit IT-Problemen beschäftigt hatte. Diese Probleme gibt es so gar nicht mehr. Wir sind heute sehr viel agiler und produktiver als früher. Unter dem Strich erhalten wir heute fürs gleiche Geld eine viel bessere und leistungsfähigere IT-Infrastruktur. Wir sind weltweit viel besser vernetzt, können von überall und jederzeit arbeiten und sind viel besser vor IT-Risiken geschützt. Wir konnten folglich einen riesigen Mehrwert schaffen.

Nutzen und Mehrwert

Als Unternehmerin steht für mich die viel höhere Flexibilität ganz oben auf der Liste des Mehrwerts, der geschaffen werden konnte. Egal von wo oder wann, ich habe immer Zugriff auf die Unternehmensdaten und kann jederzeit aufgrund von datenbasierten Fakten Entscheidungen treffen.

Unsere IT-Systeme funktionieren nun viel zuverlässiger, und ich muss mich auch nicht mehr um Probleme bei Ausfällen kümmern, weil es diese nicht mehr gibt. Wir haben deutlich weniger Stress, die IT läuft viel konstanter und ruhiger. Die durchdachte Struktur der Systeme lässt uns produktiver arbeiten.

Betreffend IT-Sicherheit fühlen wir uns viel sicherer dank Schulungen, Tools und diversen Präventionsmassnahmen.

Auswirkungen aufs Geschäftsmodell und Geschäftsergebnis

Für uns bedeutet die gesamte, erfolgreich durchgeführte Transformation, dass wir uns von einem «Experten für Drucksysteme» zu einem «Service-Provider für Document Management-Services» gewandelt haben. Früher verrechneten wir die Anzahl an gedruckten Seiten, heute verrechnen wir wiederkehrende Services rund um das Dokumenten-Management. Zudem beraten wir Kunden mit praxisorientierten Beispielen, wie sie selbst digitale Fortschritte erzielen können und wettbewerbsfähiger werden. Als Folge drucken unsere Kunden weniger aus – Papier kann eingespart werden – und der Lebenszyklus von Druck-Systemen wird verlängert. Das ist unser Beitrag zu einem ökologischeren und nachhaltigeren Unternehmertum. Unser Wettbewerbsvorteil: Mit einer durchdachten Organisation und vernetzten Applikationen steigern wir unsere Produktivität und sind daher agiler und leistungsfähiger als unsere Wettbewerber. Für uns ist es schwierig, den positiven, monetären Erfolg genau zu beziffern, weil wir zur gleichen Zeit einen Wettbewerber gekauft haben. Qualitativ war die Transformation ein voller Erfolg. Dank unseren agilen Systemen konnten wir die Fusion innerhalb von drei Monaten umsetzen; das geht nur, wenn man top organisiert ist und entsprechende Systeme hat.

Problemstellung IT-Sicherheit

Es ist eine Tatsache, dass es keine 100-prozentige Sicherheit gibt. Jeder kann früher oder später Opfer einer Cyber-Attacke werden. Deshalb ist ein Notfallkonzept von grosser Wichtigkeit. Wie der menschliche Körper haben auch IT-Systeme «gute» und «schlechte» Viren in sich. Wir fragen uns nicht, ob wir «krank» sein werden, sondern wann. Wir planen diesen Fall jetzt schon, sodass wir beim Eintreffen den Unterbruch auf ein Minimum reduzieren können. Die Planung fürs «Gesunden» ist mindestens ebenso wichtig wie die Abwehr (auch wenn die Abwehr und Prävention natürlich auch bei uns nicht vernachlässigt werden).

Lösungsansatz IT-Sicherheit

Weil der Weg in die neue digitale Arbeitswelt eine Transformation ist, ist auch der begleitende Aufbau von Cyber-Sicherheitsmassnahmen eine Transformation. Diese beginnt beim bewussten Umgang mit E-Mails und besseren Authentifizierungsmechanismen. Die Folge von Letzterem sind häufigere Authentifizierungen. Da kommt zuerst viel Widerstand seitens der Mitarbeitenden, weil diese eben auch mit Aufwand verbunden sind. Aber bei der IT-Sicherheit gibt es keine Kompromisse. Hier gilt es, Massnahmen konsequent umzusetzen; dank regelmässigen Trainings und einem kompetenten IT-Partner.

Zukünftige Tätigkeiten

Wir werden intern den Umgang mit digitalen Medien weiter intensiv und kontinuierlich schulen. Es ist wichtig, diese Themen zu bewirtschaften. Mit Blick auf die Märkte stellen wir fest, dass digitale Märkte noch zu viele isolierte Einzellösungen anbieten, statt End-to-End-Lösungen und Kooperationen. Die Vernetzung mit Marktpartnern, Lieferanten und Kunden ist eine unserer Herausforderungen der Zukunft. ERP-Lizenzen sind noch zu teuer und jedes System proklamiert für sich, alles zu können. Wir vertreten die Meinung, dass fokussierte Tools mit guten Schnittstellen zueinander zukunftsfähiger sind. Die Implementierung dieser Schnittstellen ist heute leider noch eine grosse Herausforderung, denn es gibt dafür zu wenig Spezialistinnen und Spezialisten.

Aufruf an Unternehmerinnen und Unternehmer und Service-Provider

Einerseits ein Aufruf an alle Unternehmerinnen und Unternehmer: Inhouse heisst nicht immer geringere Kosten! Viele Unternehmen lassen sich zu stark von ihrem IT-Provider beeinflussen. Die Unternehmerinnen und Unternehmer müssen zu alter Grösse zurückfinden und das IT-Heft wieder selbst in die Hand nehmen. Sie sollten alte IT-Partnerschaften hinterfragen. Wenn der IT-Provider nicht innovativ ist, so wird es auch ihr Unternehmen nicht sein. Und sie sollten sich mit einer neuen Generation an ERP-Systemen auseinandersetzen. Die Cloud ist nicht «böse», sie ist die Zukunft.

Andererseits ein Wort an alle IT-Provider: IT-Provider sind sich meistens gar nicht bewusst, welche Verantwortung sie tragen. So paradox sich das anhört: Viele IT-Provider behindern den digitalen Fortschritt, insbesondere die ERP-Anbieter. Hier wünsche ich mir sehr viel mehr Innovation und digitale Vernetzung.

CVS engineering

CVS engineering GmbH, Rheinfelden (DE)
www.cvs-eng.de

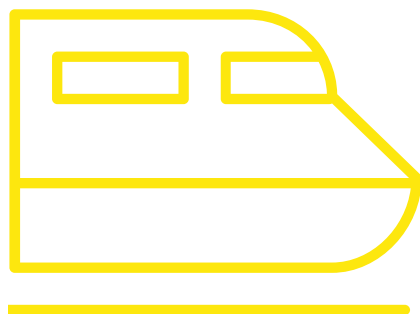


Beschreibung Unternehmen

CVS engineering ist ein junges, dynamisches Unternehmen, welches in der Vakuumpumpen-Branche tätig ist. CVS-Kompressoren und -Vakuumpumpen sind speziell für den Einbau in Strassen- und Schienenfahrzeugen konzipiert und werden weltweit direkt oder durch kompetente Partner vertrieben.

CVS zeichnet sich durch eine hochflexible und moderne Produktion mit erfahrenen Mitarbeitenden aus. Alle wichtigen Hauptkomponenten der CVS-Verdichter und -Vakuumpumpen werden im Hause selbst gefertigt. Hierzu verfügt CVS über einen umfangreichen Pool an Fertigungsmaschinen bis hin zu einem leistungsstarken, hochautomatisierten Bearbeitungs-Center und einer 3D-Messmaschine.

Durch hohe Flexibilität sowie kurze Wege für Mitarbeitende und Material ist CVS in der Lage, kurzfristig und flexibel auf nahezu alle Kundenwünsche zu reagieren.



Treiber für die digitale Transformation

Für uns war die Corona-Pandemie der Haupttreiber für die digitale Transformation. Als erster Schritt wurde Microsoft Teams ausgerollt. Das war schnell erledigt und einfach zu implementieren. Dadurch ist ein gewisser «Drive» entstanden. Wir haben neue Möglichkeiten erkannt und weitere Projekte angestoßen; hauptsächlich in den Bereichen Digitalisierung (SharePoint als Archivsystem), Prozessoptimierung (Automatisierung durch Cloud-gestützte Workflows), digitale Zusammenarbeit (Kollaboration und Kommunikation) und Visualisierung von Daten für die Unternehmensführung. Wir konnten so unseren Berufsalltag merklich einfacher gestalten. Wir sehen aber auch, dass wir noch viel Potenzial haben. Wir befinden uns erst am Anfang eines langen Prozesses.

Problemstellung digitale Transformation

Die Haupt-Herausforderung für uns ist nicht die Technologie. Wir sehen die Herausforderung im Veränderungsprozess. Und das nicht zwingend bei den älteren Generationen. Denn die älteren Generationen nehmen die Veränderungen oft sogar besser an als die jüngeren, auch wenn wir dennoch Kommentare wie «Das haben wir schon immer so gemacht.» zu hören bekommen.

Es gibt in der produzierenden Industrie einige Vorurteile gegenüber der Digitalisierung, die zu Verunsicherung führen. So ist die Angst da, dass die Digitalisierung Arbeitsplätze kostet. In Anbetracht des Fachkräftemangels entlang des Rheins – wir stehen als Betrieb ja auch in grosser Konkurrenz zu den Schweizer Betrieben, welche relevant höhere Löhne bezahlen – haben wir aber festgestellt, dass wir dank der Digitalisierung die Qualität der Arbeit verbessern können. Die Digitalisierung nimmt uns repetitive Arbeit ab, die Mitarbeitenden konzentrieren sich auf die anspruchsvollen Arbeiten.

Lösungsansatz digitale Transformation

Es geht darum, dass wir die Mitarbeitenden in den Entwurfs- und Implementierungsprozess der Projekte einbinden. Das passiert über viele Gespräche und Workshops. Wir entwickeln nicht in der Dunkelkammer, sondern sind transparent und präsentieren laufend den Stand der Dinge unserer Projekte. Wir informieren auch über Lösungsansätze anderer Firmen. Dadurch können wir die Mitarbeitenden abholen und erreichen eine höhere Akzeptanz unserer Projekte, neuen Systeme und Prozesse.

Learnings

Wie oben erwähnt, ist die Akzeptanz der Mitarbeitenden für die neuen Systeme, Prozesse sowie IT-Technologien und -Tools sehr wichtig. Ebenso ist es wichtig, sich auch Grenzen zu setzen. In der neuen Welt der Cloud-Technologie kann man immer noch mehr machen. Es gibt so viele Möglichkeiten und Lösungsansätze. Man entdeckt immer wieder neue Features und Services, die nützlich sein könnten. Deshalb ist unsere Empfehlung, klassische Projekte mit sauberen Anforderungen, Systemabgrenzungen sowie einem Start- und End-Termin durchzuführen und sich während des Projektes nicht zu sehr von Neuerungen ablenken zu lassen. Begonnene Projekte gilt es zuerst fertigzustellen, bevor neue Projekte oder Erweiterungen gestartet beziehungsweise implementiert werden.

Nutzen und Mehrwert

Der Nutzen und Mehrwert unserer Projekte hängt vom Projekttyp ab. Grundsätzlich haben wir dank neuen Technologien bessere Transparenz geschaffen. Wir sind «live» an den Daten dran. Wir können so bessere, faktenbasierte Entscheidungen treffen. Die Genauigkeit konnte dabei gesteigert werden. Dank Automatisierungen konnten wir Mitarbeitende entlasten und von monotoner Arbeit befreien. Wir konnten Zeit schaffen, um mehr qualitativ zu arbeiten. Durch die Digitalisierung entsteht also auch Arbeit.

Auswirkungen aufs Geschäftsmodell und Geschäftsergebnis

Am Geschäftsmodell respektive an den Kernprozessen hat sich durch die Durchführung der Digitalisierungsprojekte im Grundsatz nichts geändert.

Wir sehen aber diverse positive Auswirkungen; auch auf die Kennzahlen:

- In der Logistik konnten wir durch die Straffung der Prozesse mit derselben Anzahl Personen mehr Umsatz generieren.
- Im Projekt der automatisierten Verarbeitung von Kreditoren-Rechnungen haben wir im gleichen Finanzjahr Break-even erreicht.
- Wir haben Prozesskosten gespart.
- Wir können unsere Modernisierung im Marketing gut einsetzen und uns als modernes Unternehmen präsentieren.

Problemstellung IT-Sicherheit

Da wir der IT-Sicherheit immer schon hohe Priorität beigemessen haben, standen wir in unseren Projekten zur digitalen Transformation vor keinen nennenswerten Herausforderungen. Unsere Erfahrung zeigt: Wenn man den Cybersicherheits-Standard hochhält, steht man nicht unvorbereitet vor unbekannten Risiken.

Lösungsansatz IT-Sicherheit

Es ist wichtig, dass man sich intern mit IT-Sicherheit beschäftigt und permanent dranbleibt. Es lässt sich nicht umgehen, dass sich eine interne Person darum kümmert. Das bedeutet: viel lesen, Webinare und Kurse besuchen und den Austausch mit IT-Fachpersonen pflegen.

Zukünftige Tätigkeiten

Die ersten Erfahrungen haben uns motiviert, noch weiter zu gehen. Wir haben Ideen, um unsere Daten, wie beispielsweise die Auftragsbestände, KI-gestützt zu analysieren, um so bessere Einkaufs-Prognosen abzugeben.

Wir werden unser Reporting-Dashboard sowie unsere Systeme zum Produkt-Lebenszyklus-Management (PLM) oder ERP kontinuierlich ausbauen. Wir nutzen hierbei gezielt die über die Jahre erstellten Excel-Listen; mit dem Ziel, den Wildwuchs einzudämmen und die händischen Listen abzuschaffen.

Wir wollen eine Projektgruppe für Digitalisierung bilden, um die anfallenden Arbeiten bei entsprechenden Projekte besser verteilen zu können. Zu Beginn war es praktikabel, diese Aufgaben durch eine Person erledigen zu lassen. Doch je vielfältiger die Projekte werden, umso mehr interne Ressourcen braucht es.

Es ist wichtig, dass wir die Prioritäten in der Abfolge der Projekte richtig setzen, um effizient zu sein. Und wir wollen eine Kultur der Offenheit («Open-Mindedness») fördern, um offen zu sein für weitere externe Ideen, Vorschläge und Innovationen.

Diaqua

Interview-Partner: Thomas Vögeli, Sales Manager DIY

Diaqua AG, Reinach (CH)
www.diaqua.com



Beschreibung Unternehmen

«Ein schöner Tag beginnt in einem schönen Bad», besagt der Slogan von Diaqua. Die Diaqua AG wurde im Jahr 2013 gegründet und ist Teil der global tätigen Neoperl-Gruppe, welche mit etwa 1900 Mitarbeitenden in 17 Ländern präsent ist. Die Diaqua AG ist ein international tätiges Unternehmen der Sanitärbranche und Zulieferer für Schweizer und europäische Bau- und Do-it-yourself-Märkte sowie Warenhäuser und Online-Händler im Bereich Badezimmer und Sanitärzubehör und vertreibt dazu verschiedene Marken. Die Diaqua AG ist ein Komplettanbieter für Badezimmer-Dekorationsprodukte und strebt eine hohe Produktqualität bei den verarbeiteten Materialien an.

Die Diaqua AG betreibt ein aktives Lifecycle-Management. Das heisst, Produkte, die nicht mehr aktuell oder aus der Mode gekommen sind oder aus technischen Gründen abgelöst werden müssen, werden ausgetauscht, damit die Sortimente aktuell bleiben.

Die Logistik ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Firma. Die kurzen Reaktions- und Lieferzeiten und der hohe Servicegrad machen Diaqua zu einem vertrauensvollen Partner.

Treiber für die digitale Transformation

In den Pandemie-Jahren haben wir die ganze Logistik auf ein AutoStore-Lager umgestellt. Das heisst, Kisten-Roboter bewegen sich über ein Gitternetz. Darunter befinden sich 22 000 Boxen, in denen die Produkte gelagert werden. Die Roboter fahren diese Boxen an den Ausgabeort und die beziehungsweise der Mitarbeitende holt dann die entsprechende Anzahl benötigter Produkte ab. In der Vergangenheit mussten die Logistikerinnen und Logistiker dutzende von Kilometern an einem Tag hinter sich lassen. Nun übernehmen Roboter diese Wege. Das hat eine Effizienzsteigerung gebracht, weil diese Roboter sehr effizient sind und die Ausfallquote sehr tief ist.

Zudem mussten die Stammdaten verbessert werden, denn die Kunden hatten gewisse Anforderungen an die Qualität und Gliederung der Daten. Das zweite Projekt während der Pandemie war die Erstellung einer Stammdaten-Schnittstelle in Zusammenarbeit mit dem führenden Schweizer Online-Anbieter Galaxus. Der Antrieb im Hintergrund war, eine API (Application Programming Interface, zu Deutsch Programmierschnittstelle) zu erstellen, welche Stammdaten, Bilder, Texte, Zeichnungen und Videos automatisch austauschen und unter den zwei Unternehmen teilen kann.

Problemstellung digitale Transformation

Die primäre Herausforderung war die Personal-Situation. Wir mussten Personal einstellen, welches sich um die ganzen Stammdaten der Produkte kümmert. Als erstes mussten wir die Personal-Situation lösen und als zweites mussten wir dem bestehenden Personal das neue Technologie-Know-how beibringen. Es gab Schulungsbedarf, damit das Wissen angewendet werden konnte und Mitarbeitende selbst technische Anwendungen im Zusammenhang mit der API ausüben konnten.

Es wurde bewusst eine Fachperson, welche sich in Stammdaten auskennt, sowie eine Stammdaten-Managerin beziehungsweise ein Stammdaten-Manager gesucht. Diese brachten das nötige Know-how ins Unternehmen. Gleichzeitig wurden auch Kapazitäten geschaffen, damit sich die Leute aus den Abteilungen um dieses Projekt kümmern konnten. Ohne sie wäre es nicht möglich gewesen, das Projekt in der gewünschten Zeit voranzutreiben. Heute obliegt die Stammdatenpflege dem Produkt-Management.

Lösungsansatz digitale Transformation

Wir haben ein Grundgerüst, das heisst eine neue Datenstruktur, aufgesetzt und mit Inhalten befüllt. Wir haben – Stand dieses Jahr – ein sehr hohes Qualitäts-Level erreicht. Dieses erlaubt den Kundinnen und Kunden, sich als Nutzerinnen und Nutzer von Galaxus anhand von aussagekräftigen Daten und hochwertigen Bildern über unsere Produkte zu informieren.

Wenn ein Produkt-Manager eine Information ändert, nimmt er diese Änderung im ERP-System von Diaqua vor und über Nacht findet das Update bei Galaxus statt. Die Stammdatenänderungen erfolgen automatisch bei allen angeschlossenen Kundinnen und Kunden.

Learnings

Unser Learning war hauptsächlich der Gewinn des Know-hows in den verschiedenen Abteilungen, wie zum Beispiel in der IT, Logistik oder auch im Sales. Alle Mitarbeitenden sind sich über die Funktion und Wichtigkeit des Online-Geschäfts bewusst und sind über interne Prozesse und Abläufe informiert. Als Learnings können auch die Auseinandersetzung mit anderen Denkweisen und die Systemänderungen angesehen werden. Das ganze Projekt war ein grosser Gewinn für das Unternehmen. Die Diaqua AG ist heute an einem ganz anderen Punkt als noch vor drei Jahren.

Nutzen und Mehrwert

Der Mehrwert ist die Kundenbindung und eine höhere Kompetenz in Bezug auf die Produkt-Stammdaten. Die systemtechnischen Anbindungen stärkten die Kundenbeziehung. Der grösste Gewinn ist die hohe Effizienz der Arbeit.

Auswirkungen aufs Geschäftsmodell

Durch die neuen Stammdaten der Schnittstellen konnten wir die Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Der Online-Händler Galaxus sucht sich seine Lieferanten aus, je nachdem, ob diese Stammdaten übermitteln können und in welcher Qualität dies geschieht. Gegenüber Konkurrenten haben wir somit einen Wettbewerbsvorteil.

Als Folge wird das Shopping-Erlebnis bei Galaxus für die Endkundinnen und -kunden viel besser und emotionaler. Hochwertige Bilder haben gute Kommentare und Bewertungen und werden den Kundinnen und Kunden bei Galaxus empfohlen. Die Chance ist gross, dass die Kundinnen und Kunden wieder zu Galaxus zurückkehren.

Problemstellung IT-Sicherheit

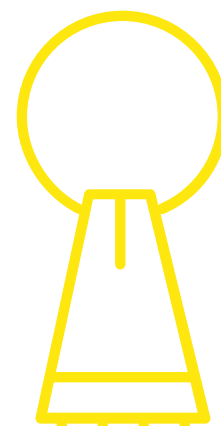
Datensicherheit ist bei uns seit ein paar Jahren ein Dauerthema, weil unsere ganze Firmengruppe international aufgestellt und auf allen Kontinenten tätig ist.

Lösungsansatz IT-Sicherheit

In den letzten Jahren haben wir auf verschiedenen Ebenen viel in die Sicherheit investiert; unter anderem in Faktor-Authentifizierung, häufigere Passwortänderungen und eine höhere Komplexität der Passwörter. Auch im Umgang mit USB-Sticks ist höchstmögliche Vorsicht geboten.

Zukünftige Tätigkeiten

Eine Änderung ist im HR geplant: Die Verwaltung der Daten der Mitarbeitenden wird von analog auf digital umgestellt.



Eurêka Solutions

Nom de la personne interviewée :
Emmanuel Esteves, Directeur Recherche et Développement

Eurêka Solutions, Pfastatt (F)
www.eureka-solutions.fr



Description entreprise

La société a été créée en 1981 à Mulhouse sous l'enseigne Eurinfo et c'est en 2001, après un passage de 4 ans chez l'éditeur IFS qu'Eurêka Solutions est née. Elle est éditrice et intégratrice du progiciel de gestion intégré Eurêka ERP ainsi qu'intégratrice de solutions complémentaires telles qu'Efficy CRM (Gestion de la relation clients), Click&Decide (Business Intelligence). La société propose ses solutions et services en s'appuyant sur une méthodologie d'implémentation adaptée à ses clients. Parmi ses 200 clients on compte de nombreuses PME, PMI et ETI implantées sur l'ensemble du territoire.

Problématiques de la transformation numérique de l'industrie

C'est en 2017 que le président d'Eurêka Solutions a décidé de régler sa succession ainsi que de préparer le futur de la société en abordant la transformation numérique..

Les problématiques initiales pour aborder la transformation étaient diverses :

1. Structure d'organisation en forme pyramidale
A la tête de l'entreprise, il y avait le président épaulé de trois directeurs gérant tous les domaines de l'entreprise et prenant toutes les décisions. Mais la direction en place n'était pas apte à entamer la transformation nécessaire pour le futur. D'autre part cette structure d'organisation en forme pyramidale ne leur permettait pas de répondre aux nouvelles philosophies de travail, c'est-à-dire aux méthodes agiles qui étaient entrées en ligne de compte.
2. Produits et technologie dépassés
Leurs produits reposaient sur une technologie ancienne. Les programmeurs programmaient avec d'anciens langages de programmation. Cela ne correspondait plus aux standards du marché et induisait des soucis de recrutements et d'évolution de l'offre.
3. Management et employés
La société comptait un personnel très fidèle ; environs 90% des employés travaillaient en moyenne depuis plus de 20 ans pour la société. Afin d'effectuer la transformation digitale il fallait renouveler voire même compléter leurs ressources humaines avec de nouvelles compétences et connaissances.
4. Orientation clients
Le logiciel n'était pas forcément bien adapté aux besoins des clients et des utilisateurs. Au contraire, de nombreuses contraintes imposaient aux clients de s'adapter au logiciel et à son utilisation. Eurêka Solutions possédait beaucoup de clients, mais la société avait un défaut de notoriété dans le bassin mulhousien et au-delà de la région.

Approche de solution, transformation numérique de l'industrie

Pour faire face aux nouveaux enjeux et entamer la restructuration future de l'entreprise, le propriétaire a engagé un directeur général en délégation pendant trois ans. Un des premiers changements a été de modifier la structure d'organisation en créant de nouvelles divisions avec de nouveaux responsables. En plus des divisions du consulting, chefs de projet et produit, ils ont créé une division marketing, R&D et hardware avec des directeurs ou responsables respectifs. Aujourd'hui Eurêka Solutions possède un comité de direction ainsi qu'un comité exécutif et des groupes de travail qui collaborent étroitement ensemble.

En interne il fallait d'une part gérer le « legacy » c'est-à-dire maintenir la compatibilité de leurs solutions actuelles avec le développement de nouvelles solutions. Cette transition a pu s'effectuer d'une part en gardant le personnel actuel et en engageant de nouvelles personnes responsables de nouvelles fonctions. D'autre part ils ont fait monter en compétences leur personnel, en leur donnant des possibilités d'évolution et l'occasion de prendre de nouvelles responsabilités. En raison de la difficulté de trouver du personnel qualifié le Talent Management a joué un rôle important pour l'évolution de la société.

Pour créer la nouvelle structure des logiciels, ils ont pendant près de trois ans développés de nouvelles solutions basées sur de nouvelles technologies en adéquation avec les besoins des clients et des utilisateurs tout en garantissant le fonctionnement des systèmes existants.

L'étape suivante était d'intégrer les « anciens » développeurs à l'utilisation des nouveaux langages de programmations. Cette transition devait se faire sans perturber la satisfaction client, les équipes R&D ont donc mis à disposition des outils permettant de faciliter cette intégration. Cette méthode a permis de minimiser l'impact chez les clients et de garder leur confiance.

L'investissement en R&D a été conséquent, un recrutement de 4 personnes est venu renforcer l'équipe existante portant l'équipe à 6 personnes. Ces recrutements ont été réalisés dans de nouveaux domaines techniques qui étaient inexistantes chez Eurêka Solutions tels que le développement web ou le web design. Malgré cela ils étaient conscients que l'expertise n'était pas suffisante dans certains domaines (développement mobile, sécurité, UX Design), pour ne pas perdre de temps à développer les solutions, ils ont cherché des startups qui pourraient leur apporter le savoir-faire nécessaire.

C'est ainsi qu'ils sont entrés en contact avec des acteurs de l'innovation, comme le KMØ, Basel Area ou le REISA, ces structures favorisent l'échange aussi bien au niveau technique que commercial.

Aujourd'hui Eurêka Solutions mise sur les nouvelles technologies et la R&D est devenu un laboratoire de test de ces technologies (Blockchain, IA, ...). Restant une petite société, Eurêka Solutions s'appuie également sur des startups du bassin Mulhousien afin de proposer de nouvelles fonctionnalités dans le progiciel ou pour faciliter les flux internes (expérience collaborateur). Ces startups sont également envoyées chez leur client afin d'intégrer leurs expertises dans les flux logiciels (UX, UI) et d'être au plus proche des problématiques terrain.

Dès le début de cette transformation, Eurêka Solutions a su s'ouvrir au monde extérieur, leur modèle économique s'est développé autour des attentes des clients et des demandes du marché. En restant à l'écoute des clients et des utilisateurs, le logiciel a pu évoluer vers une utilisation simplifiée en gardant ses capacités d'adaptabilité à des flux complexes. Toutes ces évolutions ont eu un impact sur toute l'entreprise, le chiffre d'affaires à progresser et la taille des clients est devenue plus importante, cela a modifié notre organisation dans la gestion de projet, la transformation digitale est un travail en continu.

Problématique de la sécurité informatique

La problématique de la sécurité informatique est un sujet primordial. Depuis deux ans Eurêka Solutions propose des produits et services aussi bien sur le web que sur le mobile. D'autre part des centaines d'API ont été créés afin d'interconnecter le logiciel aux partenaires extérieurs. Toutes ces évolutions requièrent une sécurité informatique élevée et professionnelle.

Approche de la sécurité informatique

Aujourd'hui Eurêka Solutions a mis en place des services et des protocoles pour sécuriser leurs applications. De plus ils travaillent sur différents projets concernant le renforcement de la sécurité de leurs applications et également la sécurisation de l'accès physique à la société.

Concernant la sécurité des applications, ils travaillent avec une start-up spécialisée en identification biométrique, le but étant d'identifier l'utilisateur lors de l'accès au système en effectuant un contrôle suivant la vitesse de frappe ou en analysant l'adresse IP de la personne afin d'être sûre que la personne est autorisée. Cette méthode peut être implémenté pour des fonctionnalités spécifiques du logiciel comme le virement bancaire, ces nouveaux modules de sécurité ont été pensé pour les clients afin qu'elles soient immersives et non intrusives.

Eurêka Solutions travaillent également sur la sécurité de leurs locaux, sur la sécurisation de l'accès au système de leur clients et aux accès des intervenants extérieurs sur leur système. C'est une priorité car une fois qu'une personne accède à leur système, ils peuvent par rebond aussi avoir accès au système de leurs clients.

Activités futures

La transformation numérique se fait en continu.

Un point crucial dans le développement d'Eurêka Solutions est la visibilité qu'elle soit digitale ou physique, c'est pour cela qu'une nouvelle division marketing a été créé. Le but est de développer l'audience sur les réseaux sociaux et de réaliser des salons spécialisés. Cette visibilité va leur permettre d'augmenter leur efficacité dans le recrutement de personnel qualifié. Le marketing s'occupe également des webinars ou Masterclass avec leurs clients sur les nouvelles fonctionnalités.

En interne ils continuent la transformation numérique dans le but de mettre à disposition de leur collaborateurs les outils nécessaires pour dialoguer, collaborer ainsi qu'avoir les ressources nécessaires pour être plus efficient. Ce projet se fait avec une startup mandatée d'analyser les processus et mode de travail des équipes, à l'interne ainsi qu'avec les clients, dans le but d'améliorer et fluidifier l'échange entre les parties.



KMØ

Nom de la personne interviewée :
Patrick Rein, Président KMØ SAS

KMØ, Mulhouse (F)
www.km0.info



INDUSTRIE + NUMÉRIQUE

Description Entreprise

C'est en 2019 que naît à Mulhouse le projet KMØ par différents acteurs du territoire afin de développer l'économie numérique de la région rassemblant industriels, entrepreneurs, startups et formation permettant d'aborder l'avenir ensemble : une nouvelle dynamique s'appuyant sur les compétences locales. Aujourd'hui KMØ accueille plus de 70 entreprises françaises, suisses, allemandes, et belges ainsi que 25 formations techniques, un fablab, un démonstrateur industrie 4.0 et un incubateur et un accélérateur. C'est un lieu d'innovation favorisant les rencontres et les échanges entre acteurs entrepreneurs pour développer des projets, des startups et des entreprises en Alsace et en France, mais également au-delà des frontières.

Problématiques de la transformation numérique de l'industrie

KMØ est un projet privé et au départ il s'agissait de répondre à un besoin de l'environnement. A l'origine, l'équipe de projet voulait développer un écosystème dédié au numérique en Alsace. Pour le développement de leur modèle économique, un des plus grands défis a été de vendre et de faire comprendre à leur environnement ce qu'ils voulaient atteindre avec cette initiative. Ils ont dû être à l'écoute des sociétés et de l'environnement car les retours étaient fondamentaux pour le développement du projet.

Il s'est avéré que le projet ne répondait pas forcément aux besoins des entreprises du numérique. Il a donc fallu comprendre et répondre à la demande du tissu économique. Au final, il fallait un lieu d'innovation pour l'industrie ainsi que pour la transformation digitale de l'industrie.

Approche de solution, transformation numérique de l'industrie

Initialement, ils ont rencontré de nombreux problèmes et c'est ainsi que le projet s'est développé par itération. C'est-à-dire qu'ils lançaient des idées qu'ils la changeaient, la supprimait ou l'adaptait afin de répondre aux besoins. Leur motivation principale est d'avancer. Pour eux des problèmes sont des opportunités. Ce qu'ils font, c'est qu'ils testent leurs idées et si le retour est positif, ils les réalisent.

Par exemple au début ils voulaient développer un FabLab de 1000m² mais ils n'ont pas trouvé de structures intéressées pour s'en occuper ; donc ce n'était pas une bonne idée. A la place, ils ont finalement créé une école. Le FabLab en revanche ne compte que 80m² et est donc tout petit. Une autre idée était de développer un KMØ sur la transformation environnementale. Bien qu'ils aient trouvés certaines solutions, le projet reste encore inabouti.

Ce qui entre autres a fait le succès du projet est leur grande agilité de s'adapter à la demande de l'environnement ainsi que leur expérience et leur réseau. Car beaucoup de monde les a suivi très rapidement.

En développant le projet KMØ ils ont réalisé que le monde est en pleine évolution. Notamment le monde du travail et de la formation. Les paradigmes ainsi que les relations entre les entreprises, les employés de même que les jeunes ne sont plus les mêmes. Aujourd'hui les jeunes personnes entrent dans une entreprise et se demandent pourquoi ils y entrent et quel sens la société va leur donner dans leur vie. Le salaire n'est en revanche plus primordial. Aussi la formation change et elle n'a plus rien avoir avec celle d'hier. À l'avenir elle n'aura probablement plus rien avoir avec les modes de formations que nous avons connues. Par exemple à KMØ ils ont accueilli l'école 42, implantée partout dans le monde et spécialisé dans la formation informatique. Ici il ne s'agit plus de faire de longues études avec des diplômes à la clef, mais d'apprentissage mis en pratique en courte durée. La formation 42 met l'accent sur les projets et le travail en groupe plutôt que sur l'enseignement théorique transmis par des professeurs dans des cours. C'est un concentré de nouveautés pédagogiques pour permettre aux talents de demain de se révéler.

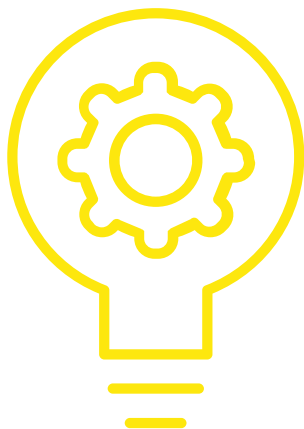
KMØ est aujourd'hui un projet rentable. Il est devenu un HUB d'idée qui répond à la question ; comment les entreprises industrielles arrivent à s'adapter au monde moderne et notamment au digital ? Le modèle économique est basé sur des services, de la location d'espace, de la formation entre autres d'une école et d'un propre club qu'ils ont créés ainsi que d'une duplication du projet.

Problématique de la sécurité informatique

En ce moment la sécurité informatique ne les touche pas. Cependant ils sont conscients qu'à l'avenir ils devront aborder le sujet.

Approche de la sécurité informatique

Actuellement ils ne l'abordent pas, ils observent car ils sont d'avis que leurs enjeux sont ailleurs.



Activités futures

KMØ va se développer en continu dans plusieurs domaines comme :

- Optimisation de l'exploitation et extension de l'immobilier du centre KMØ
Il y a encore des imperfections importantes dans l'immobilier entre autres dans l'exploitation complète de l'espace. D'autre part le domaine de l'énergie les concerne et ils planifient de refaire le toit et d'y poser des panneaux solaires. De plus ils évaluent une extension des locaux KMØ à Mulhouse.
- Evolution du mix des sociétés implanté au KMØ à Mulhouse
D'une part ils cherchent des sociétés plus concentrées sur les technologies et d'autre part ils voudraient intensifier le transfrontalier bien qu'ils aient déjà des sociétés françaises, allemandes, belges et suisses au KMØ.
- Réplication du KMØ extérieure à Mulhouse
Ils poursuivent le projet de développer d'autres centres KMØ dans d'autres villes, entre autres aussi en Suisse.
- Développement de l'écosystème relatif à l'industrie
Leur sujet de base est l'industrie et à Mulhouse ils se concentrent sur l'industrie et le numérique. Ensuite ils poursuivent des projets comme industrie et énergie, industrie et matériaux ou encore industrie et agriculture. Le concept est de relier les projets dans le but de les faire travailler en symbiose et de développer l'écosystème au-delà de l'endroit d'implantation. Une société canadienne va venir s'installer au KMØ. Cette société est capable de détecter les projets en analysant les publications des entreprises sur leur site internet ainsi que sur LinkedIn et mettre en relation des entreprises indépendamment du lieu où elles sont implantées. C'est donc le développement de l'écosystème en continu.

Donc ils ont une vision qu'ils suivent, mais pas la stratégie comme fil rouge. Mais ils sont convaincus qu'à l'avenir leur modèle économique permettant à de jeunes entreprises de se développer avec succès en travaillant ensemble au sein de KMØ, vont être de plus en plus recherchées. Car ces lieux leur permettent d'une part de n'être pas seul et d'autre part de se connecter. Ils sont sûrs que demain un créateur d'entreprise va chercher un lieu qui lui corresponde et il va même peut-être déplacer son lieu d'activité ou même de vie parce qu'un endroit comme KMØ lui correspond.

Liebherr France

Nom de la personne interviewée :

Stéphan Kohler, Adjoint au Directeur général Production,
Dominique Schmitt, Directeur des systèmes d'information

Liebherr-France SAS, Colmar (F)

www.liebherr.com

LIEBHERR

Description Entreprise

Depuis sa fondation en 1961, Liebherr-France SAS développe et fabrique des pelles sur chenilles et vend les produits de terrassement du groupe pour assurer les parts de marché du Groupe en France. L'entreprise d'abord spécialisée exclusivement dans les pelles hydrauliques pour le terrassement a élargi au fil des ans son portefeuille et ses capacités de production, en participant aux progrès techniques conformes aux évolutions des marchés. Aujourd'hui avec ces 1 400 employées la société produit des engins pour l'industrie de l'acier, la maintenance industrielle, la démolition, ainsi que pour les travaux de génie civil et la construction de tunnels.

Problématiques de la transformation numérique de l'industrie

Les défis se situent dans différents domaines en particulier au niveau :

– Informatique :

Le développement des activités numériques a confronté l'organisation informatique à une énorme demande des différents métiers internes ainsi qu'aux exigences externes dues à de nouvelles directives et lois imposées en termes de dématérialisation de facture par exemple. Ces changements profonds ont suscité des besoins en ressources pour d'une part répondre à l'ensemble des demandes ainsi qu'aux délais et rythme requis aussi bien par les domaines opérationnels que directives.

– Atelier et production :

Un des défis majeurs en Production est le recrutement de personnel comme soudeurs, mécaniciens ou autres afin d'augmenter la capacité en atelier. Il fallait donc réduire les tâches sans plus-value pour permettre aux employés de se concentrer sur le travail de leur métier.

– Introduction télétravail :

L'introduction du télétravail a suscité une certaine problématique entre le monde productif en atelier et le monde des services support en bureau qui représentaient deux populations distinctes en termes d'organisation du travail. L'une ne pourra presque jamais accéder au télétravail et l'autre, en fonction des métiers peut accéder au dispositif proposé. Au travers de discussions et d'explications, les deux mondes ont été appréhendés et gérés et un mode de fonctionnement a été accepté et mis en place. Actuellement la règle permet 90 jours de télétravail par année et impose une présence de minimum 2 jours par semaine. La transition s'est globalement bien faite.

Approche de solution, transformation numérique de l'industrie

– Informatique :

Afin de pouvoir répondre aux attentes et ainsi ne pas subir la transformation, le service informatique a renforcé les équipes afin d'être plus proactifs sur les sujets et ainsi répondre aux attentes. Ils ont mis en place des règles de fonctionnement entre les métiers et l'informatique pour harmoniser les processus et outils proposés. Pour assurer la sécurité du site au niveau informatique, toutes les mises en place de solutions numériques issues des demandes métiers sont analysées et pilotées en accord avec la direction informatique. Ils préfèrent anticiper et maîtriser les solutions informatiques, car la question n'est pas s'ils seront piratés un jour mais quand. Le développement informatique ou le déploiement de solutions du marché est ainsi maîtrisé et se fait avec des ressources internes. Cette organisation est la conséquence d'une stratégie informatique qui d'une part impose certaines politiques de sécurités et d'autre part l'harmonisation des processus et outils, des tableaux de bord et toutes livraisons d'informatique décisionnelles pour pouvoir faire remonter les données et les capitalisées en termes de pilotage multi-niveaux.

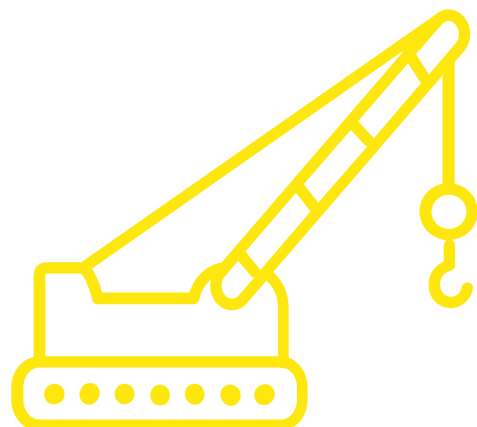
– Atelier et production :

Une première étape assez basique dans les ateliers a été le remodelage et la numérisation progressive des process et machine qui ont mené à une dématérialisation du travail. C'est-à-dire que le papier édité a été remplacé par la saisie sur des bornes informatiques sur les machines. L'étape suivante sera la mise en place d'outils permettant aux collaborateurs une interface « on machine » encore plus digitale. Ceci requière encore une autre préparation des collaborateurs aux possibilités de la transformation numérique.

Le monde informatique et digital est en éternel mouvement et de nouvelles possibilités comme l'IA vont certainement bouleverser un grand nombre d'activités et de logiques de travail. Il faut rester hyper agile et suivre ce qui se passe dans le monde informatique car si non on est très vite dépassé. Ceci requière d'une part une formation en continue des employés ainsi que le recrutement de nouvelles compétences. Il faut donc sans cesse s'adapter.

Cette adaptation et agilité n'est pas seulement nécessaire au niveau informatique mais c'est un apprentissage qui doit se faire au sein de la société en générale. Les modes de pilotage agiles permettent une ouverture d'esprit pour aborder des sujets comme l'évolution de moyen ou de processus de fabrication d'une façon plus numérique et moins traditionnelle. Ce qui est important c'est de toujours peser le pour et le contre.

Un autre point positif de la digitalisation et de l'informatique est que cela permet de développer un nouveau modèle économique en proposant aux clients des services informatiques payant. Par exemple ils ont développé pour leur machines des options qui peuvent être activées de façon digitale ou encore de mettre à disposition des plateformes digitales pour que les clients aient accès à leur parc de machine. Un autre sujet qu'ils sont entrain d'aborder aussi bien avec leurs clients qu'à l'interne est la mise en place de la maintenance préventive. Ils essaient de se démarquer en développant des fonctions ou des options très spécifiques, c'est-à-dire des solutions spécifiques pour des clients ou chantiers spécifiques donc ce que la concurrence n'offre pas. Le principal est de suivre le rythme car dans un marché très concurrentiel, c'est difficile de se démarquer.



Problématique de la sécurité informatique

La sécurité informatique est au niveau du groupe primordiale. Au niveau du groupe il y a une équipe complète qui travaille sur les thématiques de sécurité pour éviter toute intrusion possible dans les systèmes du groupe à tous échelons.

Approche de la sécurité informatique

Les directives et polices sont développées par l'organisation centrale du groupe et ensuite transmises aux responsables informatiques locaux pour la mise en place. En ce moment ils travaillent sur différents sujets entre autres la double identification ou encore le plan de reprise d'activités.

Activités futures

Une priorité est la transformation des processus de production en atelier en y associant des possibilités d'objets connectés (IoT) dans le but de connecter les machines et collecter des données pouvant améliorer la productivité, la qualité et les opérations de maintenance par exemple.

Dans le domaine de la collecte de données il y a une vraie éducation auprès des métiers concernés à faire. Il ne s'agit pas de récolter et analyser toutes les données possibles et imaginables mais d'identifier les informations et données nécessaires pour la prise de décision et ensuite ne faire remonter que la donnée strictement nécessaire.

Ceci requière une vraie réflexion stratégique à tout niveau.

Finalement il faut aussi assurer la formation en continu. La transformation digitale nécessite un accompagnement et une formation des collaborateurs pour d'une part utiliser les nouveaux outils efficacement et d'autre part respecter les polices de sécurité.

Rotstift AG

Interview-Partner: Stephan Jung, CEO

Rotstift AG (CH)
www.rotstift-ag.ch



Beschreibung Unternehmen

Die Rotstift AG ist ein angesehenes Unternehmen in der Schweiz, das für seine Expertise in Korrekturdienstleistungen bekannt ist. Im Jahr 1991 gründete Gabriela Hartmann in Basel das erste unabhängige Korrekturbüro. Ihr Angebot traf offensichtlich auf grosse Nachfrage bei Unternehmen und Institutionen, die die hohe Qualität und den ausgezeichneten Service schätzten, von denen ihre Texte in jeder Hinsicht profitierten. Heute ist die Rotstift AG das grösste unabhängige Korrekturbüro der Schweiz. Im Jahr 2018 wurde nach einer neuen Geschäftsführerin oder einem neuen Geschäftsführer gesucht, die beziehungsweise der sowohl über technische Kenntnisse als auch über Prozessmanagementfähigkeiten verfügte. Stephan Jung trat im November 2018 als CEO ein, um die neuen Herausforderungen anzugehen und um einen grossen Schritt in der Digitalisierung vorwärts zu machen.

Treiber für die digitale Transformation

Bis etwa Mitte 2019 wurde lediglich auf Papier gearbeitet. Das heisst, ein Auftrag ging per E-Mail ein, wurde ausgedruckt, handschriftlich korrigiert und dann per E-Mail wieder zurück-gesendet. Dieser Medienbruch wurde anlässlich des «Digital Check-up» der Handelskammer beider Basel als zentraler Punkt in der Digitalisierungsfrage identifiziert. Der Verwaltungsrat entschied in der Folge, dass ein ERP-System beschafft werden sollte. Die Herausforderung für das Unternehmen dabei war zu evaluieren, was überhaupt gebraucht wurde und was dafür an finanziellen Mitteln zur Verfügung stand. Für eine relativ kleine Firma wie die Rotstift AG waren diese Mittel begrenzt.

Eine weitere Herausforderung stellte die Identifikation der Prozesse dar, die für die Digitalisierung neu definiert werden mussten. Die grösste Schwierigkeit dabei war, dass in der organisch gewachsenen Unternehmung kein Know-how bezüglich Prozessmanagement vorhanden war.

Mit dem Anstellen von Stephan Jung als CEO wurde dieses Wissen, neben anderen Fähigkeiten, in die Firma eingebracht. Seine Hauptaufgaben waren neben dem Tagesgeschäft als Geschäftsführer die Evaluation des ERP-Systems, die Identifikation und Umgestaltung der Arbeitsprozesse sowie die «Übersetzung» der Prozesse für die Anbieter, damit diese sie in die digitale Version überführen konnten.

Im Jahr 2019 begann dann die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie der Rotstift AG: Gestartet wurde mit der Auflösung der internen Server-Infrastruktur und dem Gang in die Cloud mit Remote-Arbeitsplätzen. Gegen Ende Jahr wurde dann das ERP eingeführt. Die grösste Herausforderung bei der Einführung war die Begleitung der Mitarbeitenden, die zuvor lediglich analog gearbeitet hatten.

Problemstellung digitale Transformation

Die Geschäftsführung vor 2018 verfügte über zu wenig Wissen, um eine Digitalisierung der Firma voranzutreiben. Aus diesem Grund wurde eine neue Geschäftsführerin oder ein neuer Geschäftsführer gesucht, die beziehungsweise der das technische Know-how mitbrachte.

Die Rotstift AG ist klein, mit kleinem Umsatz und kleiner Marge. Aus diesem Grund war es nicht möglich, eine externe Beraterin beziehungsweise einen externen Berater oder eine Projektleiterin beziehungsweise einen Projektleiter anzustellen. Der Verwaltungsrat entschied deshalb, eine Geschäftsführerin oder einen Geschäftsführer zu suchen, die beziehungsweise der das technische Verständnis mitbrachte und in der Lage war, die Belegschaft ins digitale Zeitalter zu führen.

Das war der erste grosse Schritt, um alle Herausforderungen anzugehen. Die Evaluation und die Kosten waren weniger herausfordernd und konnten relativ schnell abgearbeitet werden. Die eigentliche Schwierigkeit lag in der Kommunikation und dem Schulen der Mitarbeitenden. Dies erforderte viel Zeit, Verständnis und Fingerspitzengefühl. Bei der Umsetzung und Implementierung nahmen wir uns Zeit und führten grössere Veränderungen in kleinen Schritten durch. Wir hatten realisiert, dass einige Mitarbeitende überfordert waren, wenn zu viele Veränderungen auf einmal umgesetzt wurden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt war der Einbezug der Mitarbeitenden. Wir erkannten die Notwendigkeit, sie aktiv zu unterstützen und ihnen nicht einfach die Veränderungen vorzusetzen und zu erwarten, dass alles reibungslos funktioniert. Denn so wären die Mitarbeitenden komplett überfordert gewesen und das hätte uns nicht vorwärtsgebracht.

Lösungsansatz digitale Transformation

Vor 2018 hatten wir noch eigene Server an den Standorten Basel und Bern, die bereits miteinander verbunden waren und schon ein geschäftsstellenübergreifendes Arbeiten erlaubten. Wir lösten die gesamte Infrastruktur ab und suchten nach einem Cloud-Anbieter. Die IT-Infrastruktur wurde im Juni 2019 in die Cloud verschoben. In diesem Projekt wie auch beim anschliessenden ERP-Projekt arbeiteten wir eng mit einem Projektleiter des Anbieters zusammen. Die Planung erfolgte gemeinsam und unter gegenseitiger Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Während früher der Medienbruch von E-Mail auf handschriftliche Korrektur und zurück bestand, läuft heute der gesamte Prozess über das ERP-System. Die Aufträge werden direkt im System erfasst und die Mitarbeitenden können selbstständig die ihnen zugewiesenen Aufträge abrufen, bearbeiten, hochladen und abschliessen. Der Kalender und die Arbeitsplanung erfolgen ebenfalls im ERP-System. Viele Mitarbeitende mussten erst lernen, wie man mit einem Computer arbeitet, da diese Veränderungen massive Umstellungen mit sich brachten.

Learnings

Solche Veränderungen brauchen Zeit, Geduld und den Glauben an den Erfolg. Die Mitarbeitenden haben anfangs skeptisch oder sogar widerständig reagiert. In dieser Situation war für uns entscheidend, gut vorbereitet zu sein, eine saubere Planung zu haben und darauf zu vertrauen, dass das Ganze funktionieren wird.

Die von einem solchen Changeprozess Betroffenen brauchen viel Geduld und man muss sie dabei begleiten, um ihnen die Anpassung an die neuen Technologien und Arbeitsweisen zu erleichtern. Es war uns wichtig, auf ihre Bedenken einzugehen, ihnen bei Schwierigkeiten zur Seite zu stehen und die Veränderungen in kleinen Schritten zu kommunizieren und umzusetzen. Nur so konnte eine erfolgreiche Transformation erreicht werden.

Nutzen und Mehrwert

Grundsätzlich haben wir den Leuten das Vertrauen in die Arbeit mit einem ERP-System vermittelt. Unser Mehrwert liegt darin, dass heute alle mit dem ERP arbeiten. Wir haben gelernt, mit dem ERP-System umzugehen, was am Schluss die ganzen Prozesse effizienter gemacht hat. Das System wurde von den Leuten angenommen und es entstanden keine Schattensysteme mit eigenen Ablagen und Datenbanken. Die zur Verfügung gestellte Infrastruktur wird genutzt.

Ein weiterer wesentlicher Mehrwert besteht darin, dass die Stellenprozente für die Disposition reduziert werden konnten, was auch zu Kosteneinsparungen führte. Zudem konnten wir die Kontrolle der Stammdaten an den Anfang des Prozesses legen, was am Ende die Rechnungsabwicklung wesentlich effizienter gestaltet und eine Basis für weitere Automatisierungsmöglichkeiten bietet.

Diese Effizienzsteigerungen haben positive Auswirkungen auf die Gesamtleistung des Unternehmens. Sie ermöglichen uns, Kosten zu sparen und das administrative Personal zu optimieren, um die Margen zu verbessern. Darüber hinaus stärkt der erfolgreiche Umbau der Firma das Vertrauen der Mitarbeitenden in den Geschäftsführer, was die Zusammenarbeit deutlich verbessert.

Die Umstrukturierung und die Implementierung des ERP-Systems haben also sowohl den Mitarbeitenden als auch dem Unternehmen insgesamt deutliche Vorteile gebracht, indem die Effizienz gesteigert, das Vertrauen in die technologischen Lösungen gefestigt und die Arbeitsabläufe optimiert wurden. Und «last, but not least» sind wir dem Trend gefolgt, denn die Nachfrage ging eindeutig in Richtung digitale Korrektur. Viele Kundinnen und Kunden sind zurückgekommen und lassen wieder bei uns korrigieren. Und bloss eine Handvoll der bestehenden Kundinnen und Kunden wünscht noch handschriftliche Korrekturen auf Papier.

Auswirkungen auf das Geschäftsmodell

Die Einführung des ERP-Systems hat (noch) keine direkten Auswirkungen auf das Geschäftsmodell ergeben. Die Kernaktivität des Unternehmens, nämlich das Korrigieren von Texten, ist unverändert geblieben. Die Implementierung des Systems hat sich daher auf die organisatorischen und administrativen Abläufe ausgewirkt und so Effizienzsteigerungen und Verbesserungen in der Arbeitsweise ermöglicht. Indem wir auf einen vollständig digitalen Workflow, einschliesslich des digitalen Ausführens/Vermerkens der Korrekturen unter Verwendung von Tools wie Word oder PDF mit Kommentaren, umgestellt haben, können wir unseren Kundinnen und Kunden einen einfacheren und benutzerfreundlicheren Korrekturprozess bieten.

Die Anpassung an die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden und das Angebot eines zeitgemässen, benutzerfreundlichen Korrekturprozesses sind wichtige Faktoren, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein. Durch den Einsatz moderner Technologien und durch die Digitalisierung unseres Workflows konnten wir diese Herausforderungen meistern und die Kundenzufriedenheit steigern.

Lösungsansatz IT-Sicherheit

Wir haben proaktiv Massnahmen ergriffen, um die Sicherheitsstandards zu erhöhen und unsere IT-Infrastruktur zu verbessern, indem wir sie von einem professionellen Anbieter hosten lassen, der viel Erfahrung und die Ressourcen für ständige Weiterbildung hat.

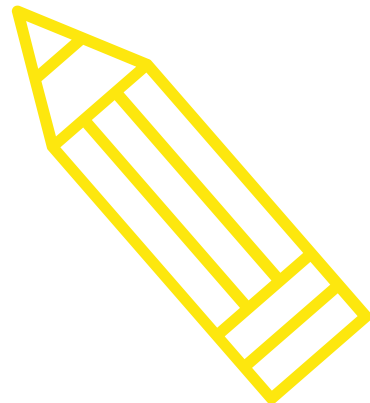
Die Zusammenarbeit mit einem professionellen Anbieter, der über umfassende Erfahrung und Expertise in der Abwehr von Cyberangriffen verfügt, ist ein wichtiger Schritt, um unsere Systeme zu schützen.

Weiter haben wir Sicherheitsmassnahmen wie die Zwei-Faktor-Authentifizierung oder die regelmässige Schulung der Mitarbeitenden in Bezug auf Cybersicherheit implementiert. Dies, um das Bewusstsein für potenzielle Bedrohungen zu schärfen und das Risiko von Angriffen zu verringern.

Zukünftige Tätigkeiten

In Bezug auf die zukünftige digitale Transformation unseres Unternehmens planen wir mehrere weitere Schritte. Der Versionswechsel unseres ERP-Systems und die kontinuierliche Optimierung und Verbesserung des Systems sind von entscheidender Bedeutung, um die Effizienz und Sicherheit unserer Prozesse zu gewährleisten.

Die kundenfreundlichere Gestaltung des Kundenportals und die Einbindung von Freelancern oder externen Mitarbeitenden mit einem eigenen Portal sind ebenfalls bereits in Entwicklung. Die Automatisierung der Rechnungserstellung und des Rechnungsversands sind weitere wichtige Schritte, um die Effizienz zu steigern. Durch die Automatisierung können wir Zeit und Ressourcen sparen, den Fokus auf wichtige Prozesse richten und potenzielle Fehler reduzieren.



Universitätsspital Basel

Interview-Partner:

Dr. Bram Stieltjes, Abteilungsleiter Forschung & Analyse
Services USB und Leiter Personalized Health Basel

Universitätsspital Basel / Personalized Health Basel
www.unispital-basel.ch

Beschreibung Unternehmen

Das Universitätsspital Basel steht für beste medizinische, pflegerische und therapeutische Versorgung. Garantie dafür ist die Zusammenarbeit der verschiedenen Fachrichtungen und Berufsgruppen. Dies fördert den gegenseitigen Austausch und ermöglicht individuell abgestimmte Behandlungen.

Als gemeinsame Projektorganisation der Universität Basel und der Universitätsspitäler der Region Basel setzt sich Personalized Health Basel (PHB) als Ziel, translationale Forschung, personalisierte Gesundheit und Präzisionsmedizin zum Nutzen der Patientinnen und Patienten, der Forschung und der Gesellschaft zu fördern und unterstützen. In dem konzentrierten Bestreben, bedeutende Schritte in Richtung personalisierte Gesundheit zu machen, fördern, koordinieren und harmonisieren wir die zahlreichen hervorragenden Versuche und Ressourcen, die bereits in der Region Basel vorhanden sind und unterstützen zugleich die Schaffung neuer Möglichkeiten. Indem wir bestehende Prozesse harmonisieren, dabei neue Informationstechnologie und Biobanking-Infrastrukturen schaffen und indem wir nationale und internationale Forschungskooperationen bilden, wollen wir die Region Basel nicht nur als Zentrum für Spitzenforschung festigen, sondern auch als einen Ort, an dem die Menschen von der personalisierten Medizin profitieren.

Treiber für die digitale Transformation

Generell werden die derzeitigen Effekte der Treiber für die digitale Transformation überschätzt. Wir haben immer noch sehr wenig digitale Transformation. Gerade in der Vorsorgequalität gäbe es viel Potenzial mit Bezug auf die digitale Transformation, aber dieses wird aufgrund der fehlenden Qualitätsmessung kaum genutzt. Ein weiterer Punkt ist der Fachkräftemangel. Die Lage ist so, dass sich beispielsweise die radiologischen Daten alle zwei bis drei Jahre verdoppelt haben, die Anzahl an Ärztinnen und Ärzten aber auf dem gleichen Niveau geblieben ist. Konkret heisst dies, dass die gleiche Anzahl an Ärztinnen und Ärzten etwa doppelt so viele Bilder studieren muss. Da passieren auch Einbussen in Bezug auf die Qualität. Hier gibt es eine Lücke zwischen der verfügbaren Menge an Daten und der Anzahl Fachkräfte, die die Daten interpretieren kann. Eigentlich sollte der Druck viel höher sein, sodass die Treiber auch wirklich wahrgenommen werden und sich die Qualität des Gesundheitssystems weiterentwickelt.

Die Corona-Pandemie war kein Treiber für die digitale Transformation in unserem Umfeld. Viele Prozesse waren vor und während Corona gleich und sind auch heute unverändert. Vieles wird nach wie vor manuell erfasst und es gab kaum Investitionen, um Prozesse zu digitalisieren.

Problemstellung digitale Transformation

Wenn es um das Thema digitale Transformation geht, sind eigentlich immer die Menschen die grösste Herausforderung. Denn typischerweise, wenn etwas verändert wird, dann verändert sich in irgendeiner Form auch die Arbeitsweise. Also wenn zum Beispiel neue Datenelemente verfügbar sind oder genutzt werden können, dann verändert dies die Interaktion zwischen Radiologie und der Notfall-Medizin. Die Technologie ist eigentlich das kleinste Problem, aber die betroffenen Personen daran zu gewöhnen, dass es im Prozess andere Arbeitsschritte gibt, das ist eine grosse Herausforderung.

Ein weiteres Thema ist, dass wir viele Projekte mit Bezug auf den digitalen Wandel bearbeiten, was Herausforderungen mit sich bringt. Beispielsweise der Nutzen von Cloud-Services – hier haben dann der Data Security Officer und die kantonalen Datenschutzbeauftragten unterschiedliche Interpretationen vom Schweizer Recht. Die unterschiedliche Rechtsauslegung ist eine grosse Herausforderung für uns und auch wenn wir gewisse Dinge schon zwei bis drei Mal gemacht haben, gibt es keine Standards. Das heisst, es gibt kein Standard-Vorgehen, und so verliert man teilweise ein Jahr oder mehr mit Abklärungen.

Lösungsansatz digitale Transformation

Wir haben beispielsweise eine neue R&D-Abteilung gegründet. Diese Abteilung ist noch ziemlich neu und unser Ansatz ist, dass wir zukünftige Nutzerinnen und Nutzer sehr schnell einbinden. Dadurch bekommen wir schnell wichtiges Feedback in einem Entwicklungsprozess, noch bevor das Produkt fertig entwickelt wurde. Wir erhalten also einerseits Feedback, andererseits werden zukünftige Nutzerinnen und Nutzer im gleichen Schritt bereits an das Produkt herangeführt und sie gewöhnen sich daran. Wenn die zukünftigen Nutzerinnen und Nutzer selbst mitarbeiten, dann ist es auch möglich, neue Arbeitsmethoden einfacher in einem Unternehmen zu integrieren. Ziel ist es, dass wir Veränderungen umsetzen, welche Lösungen mit sich bringen und deren Nutzen deshalb auch wahrgenommen wird.

Wir verfolgen weniger das «Teaching», sondern vielmehr das «Learning by Doing» und dazu gehört eben auch, dass zukünftige Nutzerinnen und Nutzer früh an die neue Umgebung oder Technologie herangeführt und ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden. Wichtig ist, dass häufig getestet wird. Wir arbeiten beispielsweise auch mit Medizinerinnen und Medizinern zusammen, sodass wir mehr Informationen zu gewissen Problemen erhalten.

Software, welche künstliche Intelligenz nutzen, werden teilweise auch bereits eingesetzt. Hier ist jedoch immer die Frage, was die Lösung kostet und was sie dem Unternehmen bringt. Teilweise wird der Nutzen noch zu wenig gesehen.

Learnings

Bei der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Firmen gibt es immer wieder auch mal Fehler. Beispielsweise ist es oft so, dass Firmen ihre Produkte viel zu früh auf den Markt bringen, ohne mit den Endnutzerinnen und -nutzern zu arbeiten. So wird viel Geld ausgegeben und es kann an der fehlenden Akzeptanz des Produktes scheitern.

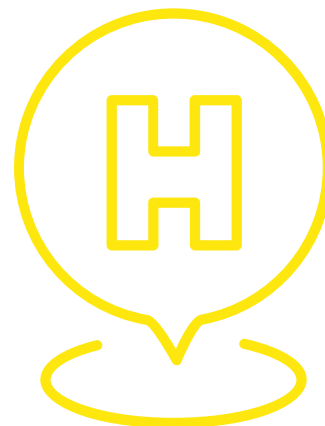
Das grösste Learning ist eigentlich, dass man herausfinden muss, wie man die verschiedenen Parteien (zum Beispiel Ärztinnen und Ärzte sowie IT-Abteilung) interaktiv und projektbezogen zusammenbringt. Zudem lohnt es sich immer, wenn etwas Neues entwickelt wird, einen «Proof of Concept» zu erstellen – auch bei physischen Produkten. So bekommt man ein Gefühl, ob beispielsweise etwas vergessen wurde oder ob Verbesserungspotenzial besteht.

Nutzen und Mehrwert

Da wir mit den Nutzerinnen und Nutzern zusammenarbeiten, ist unser grösster Mehrwert die Akzeptanz. Also die Akzeptanz für neue Lösungen. Dies ist der absolute Mehrwert für echte digitale Transformation. Digitale Transformation ist ein psychologischer Prozess, das heisst, dass man eben auch anders arbeitet. Wenn eine neue App eingeführt wird, die nicht auf Akzeptanz stösst und deshalb nicht genutzt wird, kann auch nichts transformiert werden.

Transformation bedeutet auch, dass Menschen anders denken und arbeiten. Die digitalen Technologien sind dabei das Mittel zum Zweck.

Der «Proof of Concept» hilft auch, den Wert von gewissen digitalen Tools in der digitalen Transformation zu zeigen und somit das Interesse zu wecken. Durch die Integration der Nutzerinnen und Nutzer steigt die Akzeptanz, da ihre Ideen bei der Entwicklung berücksichtigt werden. Unser Vorgehen ist wie folgt: Wir identifizieren ein Problem und dank der Diversität unseres Teams sowie der Involvierung von Nutzerinnen und Nutzern können wir das Problem besser verstehen. Dabei werden häufig auch zuerst «Mock-ups» erstellt. Dies ist kostengünstig und gibt bereits Aufschluss, ob das Problem adressiert wurde. Danach bauen wir die funktionalen Prototypen. Somit verwenden wir Ansätze aus dem «Design Thinking» sowie «Agile Development».



Auswirkungen aufs Geschäftsmodell

Die Einführung der neuen Abteilung war an eine Reorganisation gekoppelt, sodass nun die Abteilung R&D auch als Status-quo-Business eingeführt werden kann. Dies hat auch das Geschäftsmodell verändert, denn wir beteiligen uns an Software-Firmen oder generieren Gewinn durch Entwicklungen. Dies ist eine grosse Veränderung, denn eigentlich verdient ein Spital damit normalerweise kein Geld. Es handelt sich nicht um das klassische Geschäft eines Spitals. Ziel ist es, dass wir hier weitermachen und so auch Technologien für andere Spitäler anbieten können.

Langsam verändert sich die Haltung und es wird erkannt, dass der digitale Wandel überlebenswichtig und ein zentrales Thema für das Spital ist – vor allem wenn es um Geschäftsmodelle geht.

Gute Daten sind zentral und haben eine Auswirkung auf das Geschäftsmodell. Beispielsweise Zulieferer (Hausärztinnen und -ärzte oder Spezialistinnen und Spezialisten) wünschen einen einfachen Datenaustausch und dadurch profitieren beide Parteien. Zudem haben wir auch einen neuen Service gestartet, bei welchem Patientinnen und Patienten ihre EKG-Daten von ihrer Apple Watch an ihre Kardiologin oder ihren Kardiologen senden können. Hierfür braucht man auch eine Plattform und eben die notwendige Technologie, aber auch dies ist ein Treiber für das Geschäftsmodell.

Solche Innovationen wirken sich auch auf das Geschäftsmodell aus. Wir generieren neue «Revenue Streams» durch Software-Entwicklung. Wir können auch durch solche Innovationen andere Spitäler oder mehr Ärztinnen und Ärzte an uns binden, was dann auch zu einem grösseren Volumen führt. Dieses Volumen muss aber auch beherrscht werden. Und da kommt wieder die Technologie zum Einsatz. Um die Qualität hochzuhalten, braucht es Algorithmik und einen effizienten Umgang mit der Zeit. Zudem ist auch E-Consulting ein Thema, das heisst, dass wir nicht nur in der Schweiz beraten, sondern auch im Ausland. Auch das hat wiederum eine positive Auswirkung auf das Geschäftsergebnis.

IT-Sicherheit

Eine Herausforderung in Bezug auf IT-Sicherheit ist, dass der technologische Standard umgesetzt werden kann. Wir haben beispielsweise einen Piloten eingeführt, bei dem es um synthetische Daten geht. Die Einführung der synthetischen Daten hat Jahre gedauert. Ziel ist es, dass diese Daten auch Dritten zur Verfügung gestellt werden. Aber da kommt das Thema Datensicherheit ins Spiel, was bei Gesundheitsdaten besonders herausfordernd ist. Hier sind dann auch verschiedene Akteure involviert – beispielsweise der IT-Security-Officer und die kantonale Datenschutzbehörde.

Wir versuchen uns hier auch kommunikativ zu äussern, das heisst, wir sind immer mal wieder eingeladen für Foren in gewissen Gremien in diesem Bereich und versuchen so, zum Thema zu sensibilisieren. Ziel ist es, dass das Thema IT-Sicherheit auch immer an einen Nutzen gekoppelt ist.

Zukünftige Tätigkeiten

Der nächste grosse Schritt, den wir angehen werden, ist der Aufbau einer strukturierten Datenplattform. Ziel ist es, eine Applikation einzuführen, welche ein eigenes geschlossenes System mitbringt. Also dass nicht mehr jeder «Vendor» seine eigene Lösung mitbringt. Dieses Projekt ist riesig, denn die Plattform kann als regionale aber auch internationale Plattform für den Austausch von Gesundheitsdaten genutzt werden. Dies ist ein sehr grosser Schritt in der Digitalisierung, denn die Verfügbarkeit von Daten bedeutet auch, dass neue klinische Modellierungsplattformen in einer No-Code-Umgebung eingeführt werden können.

Zudem gehen wir das Thema «Speech to Structured Text» an. Ziel ist es, dass mithilfe von KI-gestützten Tools qualitative Daten direkt im klinischen Umfeld extrahiert werden können, sodass der administrative Aufwand verkleinert werden kann. Das heisst, man bekommt bessere Daten aus dem klinischen Prozess und ist zudem schneller, da sich der Aufwand für die Datenerfassung verringert.

Projektteam/Kontakt



Prof. Dr. Marc K. Peter

Hochschule für Wirtschaft FHNW
marc.peter@fhnw.ch



Anna V. Rozumowski

Hochschule für Wirtschaft FHNW
anna.rozumowski@fhnw.ch



Valérie Savoy

Savoy Hediger Management
valerie.savoy@savoyhediger.ch



Mike Tonazzi

Strategylab
mt@strategylab.net



Olga Schibli

Hochschule für Wirtschaft FHNW
olga.schibli@fhnw.ch

Marc K. Peter, Anna V. Rozumowski, Valérie Savoy,
Mike Tonazzi und Olga Schibli:

**Best Practices –
Digitale Transformation / Business Model Innovation
und IT-Sicherheit**

Fallstudiensammlung 2023
TITAN-E Projet Européen

trinalational-digital-business.net

Hochschule für Wirtschaft FHNW
Strategylab
Olten, 2023

Folgende Hochschulen der Fachhochschule
Nordwestschweiz FHNW bieten Weiterbildungen an:

- Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW
- Hochschule für Architektur, Bau und Geomatik FHNW
- Hochschule für Gestaltung und Kunst Basel FHNW
- Hochschule für Life Sciences FHNW
- Hochschule für Musik Basel FHNW
- Pädagogische Hochschule FHNW
- Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
- Hochschule für Technik FHNW
- **Hochschule für Wirtschaft FHNW**

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Hochschule für Wirtschaft
Riggenbachstrasse 16
CH-4600 Olten
info.wirtschaft@fhnw.ch



www.fhnw.ch/wirtschaft