



Zur Person

Sem Mattli (41) ist seit 1. Februar 2019 Geschäftsleiter des Vereins Innovationspark Zentralschweiz auf dem Suurstoffi-Areal in Rotkreuz. Mattli machte seinen Abschluss als Betriebs- und Produktionsingenieur an der ETH Zürich. Weiter absolvierte er einen Executive MBA an der ZfU. Seine Masterarbeit war ein Swiss University Innovation Project, das mit Absolventen der ETH, HSG und der ZHdK durchgeführt und mit dem Dyson Award honoriert wurde. Aufgrund dieser Projektarbeit erhielt er das Angebot der Firma Mammut Sports Group AG, das Innovations- und Technologie-Mangement aufzubauen. Dort hat Sem Mattli während 14 Jahren verschiedene Funktionen wahrgenommen. Zuletzt hatte er die strategische und operative Verantwortung für das globale Bekleidungs-geschäft.

www.building-excellence.ch

Interview mit Sem Mattli,
Geschäftsleiter Innovationspark Zentralschweiz

«Die Branche steht vor gewaltigen Veränderungen»

Der Innovationspark will seinen Nutzern Raum geben, damit sich ihre Kreativität entfalten kann. Welche weiteren Ziele Geschäftsleiter Sem Mattli anstrebt, erläutert er im Gespräch.

Interview: Monika Schläppi, Fotos: Peter Frommenwiler

Der Innovationspark Zentralschweiz wurde 2016 gegründet.

Was ist inzwischen passiert?

Sem Mattli: Nach der Gründung ist der Park zunächst einmal als Milizprojekt unter der Leitung der Hochschule Luzern geführt worden. Damals hat man es geschafft, die sechs Zentralschweizer Kantone, Wirtschaftsunternehmen und Forschungsinstitutionen zu vereinen und die Idee konzeptionell aufzubauen und weiterzuentwickeln. Heute besteht der Park aus über 70 Mitgliedern und die Finanzierung ist gesichert. Wir haben eine professionelle Organisation, 1500 Quadratmeter Innovationsfläche und vor allem diverse aktive Innovationsprojekte. Zusätzlich ist die Akkreditierung bei Switzerland Innovation weit fortgeschritten und soll bis Ende 2020 erfolgen.

Gab es damals einen Initiator?

Die Initiative geht zum grossen Teil auf Matthias Michel zurück, der jetzt Zuger Ständerat ist. Er hat vor allem auf der politischen Ebene

den Weg geebnet. Dirk Hoffmann, der Präsident des Parks, konnte die Wirtschaft für das Projekt gewinnen. Und auch Andrea Weber Marin, Vizedirektorin der Hochschule Luzern, hat sich sehr stark als Projektleiterin für den Innovationspark engagiert und damit massgeblich zur Gründung beigetragen.

Der Innovationspark Zentralschweiz steht im Zeichen von Building

Excellence. Was bedeutet das genau?

Building Excellence ist die thematische Klammer, die um den Innovationspark gemacht worden ist. Wir befassen uns mit der gebauten Umwelt. Vom IoT-Sensor, von vernetzten Geräten, Baumaterial, dem Gebäude, bis hin zu einem Areal oder einer Stadt. Dabei betrachten wir den gesamten Lebenszyklus vom Planen, Bauen, Betreiben, Sanieren bis hin zum Rückbau.

Im Fokus stehen dabei die Digitalisierung, die Energie sowie die Nachhaltigkeit. Diese Ausrichtung wurde nun noch erweitert um soziale Themen und Kreislauf- —//

wirtschaft. Damit spannen wir einen ganzheitlichen Betrachtungsraum auf und fördern die Entwicklung von integralen Lösungsansätzen. Zu den einzelnen Themen gibt es im Park Lab's.

Wie wichtig ist die Digitalisierung?

Die Digitalisierung ist einer der Schwerpunkte, wobei es dort für mich zwei Aspekte gibt. Der eine geht entlang der Prozesskette, was zu grossen Veränderungen führen wird. Die Digitalisierung findet über ein gemeinsames Datenmodell für den Gesamtprozess statt. Von der Zusammenführung sind alle Beteiligten betroffen und müssen sich irgendwo im Prozess einordnen, was mehr ist, als nur ein Informationsaustausch.

Der zweite Aspekt betrifft die ganze IoT-Thematik, die in Gebäuden Einzug hält. Ein Gebäude ist ein «Organismus» von vernetzten Geräten und Sensoren und produziert Daten, die man nutzen und verknüpfen kann. Auch damit müssen sich alle Beteiligten auseinandersetzen.

Bei Projekten kooperieren die Unternehmen, auf der anderen Seite sind sie aber auch Konkurrenten. Ist das ein Problem?

Das ist ein wichtiger Punkt. Als Kern haben wir uns der «Open Innovation»-Philosophie verschrieben. Wenn man im Park Mitglied wird, dann gibt es grundlegende Werte, zu denen man sich bekennt, wie Fairness und Offenheit. Es besteht auch eine lose Regelung zu «Intellectual Property», die fair und einvernehmlich vereinbart werden soll.

Die Branche ist sehr segmentiert und die Verantwortungen liegen bei den einzelnen Gewerken. Muss da in Zukunft ein Umdenken stattfinden?

Es ist eines unserer Kernziele, genau diese Segmentierung aufzubrechen und zusammenzuführen.

Nachdem ich als Aussenstehender in diese Branche gewechselt habe, war ich total überrascht, wie hoch fragmentiert sie ist. Der Begriff Gewerke drückt das ja auch aus. Man war früher stolz auf diese Fragmentierung, durch die Digitalisierung werden nun alle Gewerke zusammengeführt. In diesem Zusammenhang haben wir Workshops für eine neue Prozessgestaltung durchgeführt. Die Ansätze gehen in die Richtung «Integrated Project Delivery». Dabei wird der stark

sequenzielle Ablauf der heutigen Bauwirtschaft hinterfragt.

Dieses Prinzip wird neu gedacht. Eine frühe Integration aller Stakeholder, eine Verpflichtung für ein gesamtes funktionierendes Werk, transparente Prozesse und Arbeitsabläufe und arbeiten mit digitalen Modellen in einem gemeinsamen Datenraum wird die Arbeitsweise völlig neu gestalten. Ich bin davon überzeugt, dass in den nächsten zehn Jahren die Prozesse komplett überarbeitet werden.

Eines unserer künftigen Leuchtturmprojekte, ein grosses komplexes Gebäude, wollen wir nach dem neuen Prozess planen, realisieren und damit einen «Proof of Concept» erbringen.

Von einem neuen Prozess, mit der einhergehenden Transparenz, werden nicht alle Beteiligten begeistert sein?

Das ist ein Punkt, der viel thematisiert wird. Die Digitalisierung bringt eigentlich eine unliebsame Transparenz. Bei Veränderungen gibt es immer die klassische Kurve, die bei Ablehnung und Widerstand startet. Irgendwann ist der Druck so hoch, dass man gezwungen ist, mitzumachen. Deshalb bin ich der Meinung, dass man sich mit Veränderungen frühzeitig beschäftigen sollte.

Die Branche steht vor gewaltigen Veränderungen, mit neuen starken Mitbewerbern. Es gibt heute diverse Firmen, die sehr weit sind. Wenn man jetzt immer noch die Augen geschlossen hat und nicht über seine zukünftige Rolle nachdenkt, kann dies die Existenz bedrohen.

Besitzt die Baubranche eigentlich eine Innovationskultur?

Ich würde sagen, ja. Sonst würde es uns, das Konstrukt, das sich um Building Excellence formiert hat, nicht geben.

Wir stellen fest, dass die Reifegrade bei der Innovationsfähigkeit in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich sind. Die klassische Baubranche befindet sich in einem sehr frühen Stadium, gegenüber anderen Branchen wie der Pharma- oder der Autobranche. Diese haben bereits vor 30 Jahren die Digitalisierung mitgemacht, die Erneuerung hatte dort immer eine höhere Priorität.

Vielleicht war der Druck bislang noch nicht gross genug?

Das ist ganz klar, ohne Dringlichkeit wird sich ein funktionierendes Geschäftsmodell nicht ändern. Wir haben das jetzt gerade mit Corona erlebt. Man hätte ja vorher bereits stärker digitalisiert und im Home-Office arbeiten können. Das miteinander Arbeiten hat auch für uns einen ganz anderen Stellenwert erhalten. Wenn wir uns hier für ein Projekt treffen, werden in der Regel Workshops abgehalten. Falls man aber konzentriert arbeiten muss, kann man das genauso gut zu Hause tun. Durch die Dringlichkeit der Corona-Krise wurde sehr viel in dieser Hinsicht in Bewegung gebracht. Der Druck steigt vonseiten der Endkonsumenten und Investoren, aber auch vonseiten der Konkurrenten, die aufgrund der Digitalisierung einen strategischen Wettbewerbsvorteil erhalten.

«Ich bin der Meinung, dass man sich mit Veränderungen frühzeitig beschäftigen sollte.»

Sind es nur strategische oder auch finanzielle Wettbewerbsvorteile?

Klar ist, dass eine erhebliche Vorinvestition notwendig ist, wodurch später ein finanzieller und strategischer Wettbewerbsvorteil entstehen kann. Momentan steht aber die Investition an erster Stelle. Wir haben viele Partner, welche die Digitalisierung noch nicht in Profit umwandeln können. Weil das Vorgehen noch zu wenig konsequent und umfassend ist.

Wenn man ein Projekt nicht nur sequenziell betrachtet, sondern über den gesamten Lebenszyklus, wie wir mit unserem Leuchtturmprojekt, kann man plötzlich eine Gesamtkostenbetrachtung machen. Ein ganz wichtiger Punkt ist dabei die Simulation vom Betrieb und der späteren Anbindung der Livedaten im BIM-Modell. Man kann so Planungsfehler nochmals reduzieren, aber auch das Modell später im Betrieb verwenden. Wir konnten kürzlich dazu ein Pilotprojekt im Innovationspark realisieren. Der richtige Nutzen entsteht, wenn die Daten später auch in den Betrieb übernommen werden.

Entstehen dadurch auch neue Geschäftsfelder?

Building Minds ist zum Beispiel eine Firma, die von Microsoft und Schindler gegründet wurde, und ein solches Data-Environment anbietet. Das ist ein neues Serviceangebot, Daten über den ganzen Prozess zu hosten, zur Verfügung zu stellen und relevant aufzubereiten.

Wir haben einige Mitglieder, die in diesem Gebiet sehr aktiv sind. Ich glaube, es ist eine zentrale Thematik, sich bewusst zu werden, was die eigene Rolle in diesem Prozess in der Baubranche ist und welche Gestaltungsmöglichkeiten man hat. Man muss sich über Änderungen informieren, die einen Einfluss auf die eigene Tätigkeit haben. Und wo man sich allenfalls mit einer anderen Firma zusammentun muss.

Erfordert dies nicht auch eine völlig neue Denkweise?

Ich glaube, der erste Schritt ist, aktiv zu werden und sich zu öffnen. Wobei man ein Gärtchen, das 100 Jahre Bestand hatte, frisch bepflanzt. Man muss sich zudem bewusst sein, dass jetzt neue Akteure auf den Markt

kommen und dass Schranken versetzt werden. Darin sehe ich auch unsere Rolle. Man kann zu uns kommen und zusammen mit anderen Teams sich austauschen und neue Projekte gestalten.

Sind die Mitglieder eher grössere KMU oder können auch kleinere Unternehmen mitmachen?

Der Einstieg für Firmen ist die Basic-Mitgliedschaft. Wir haben die drei Kategorien: Basic, Aktiv und Kern. Als Basismitglied wird man Teil des Netzwerks, man kann an Events teilnehmen und alle unsere Angebote einmal ausprobieren. Ich finde es wichtig, dass man mal in ein Projekt reinschnuppert und auch zum Arbeiten einmal hierherkommt. So sieht man, ob die Umgebung passt und ob man sich wohlfühlt. Das ist die Minimal-Mitgliedschaft, die im Jahr 5000 Franken kostet. Wenn man nach einem Jahr feststellt, das bringt mir nichts, kann man die Mitgliedschaft wieder beenden.

Die Aktivmitgliedschaft beträgt 15 000 Franken, damit kann der Innovationspark aktiv genutzt —//



werden, man ist aber noch nicht permanent vor Ort.

Für Kernmitglieder stehen hier ein eigenes Büro und Arbeitsplätze zur Verfügung. Es gibt eigene Sitzungszimmer und man kann auch ganze Teams hierherbringen. Das ist attraktiv für grosse Firmen, wir haben aber auch kleinere Firmen, die dieses Angebot nutzen. Bei denen ist gleich das ganze Team hier, da in der Kernmitgliedschaft, die 40 000 Franken kostet, auch die Büroräumlichkeiten inbegriffen sind.

Zudem bieten wir eine lukrative Start-up-Mitgliedschaft für 500 Franken im Jahr an. Die Start-ups sind ein wichtiger Teil der Veränderung, da sie unbefangenen vorschreiten und sich häufig in Symbiose mit grossen Firmen entwickeln.

Ist das ein Aufruf, hier einmal reinzuschauen?

Klar! Wichtig ist, dass man sich keine falschen Versprechungen macht. In dem Sinn: Ich zahle etwas, also bin ich innovativ. Man zahlt nicht einfach ein Paket und dann wird einem alles serviert. Man wird Teil einer Community und muss sich dort auch engagieren und einbringen. Eine Community lebt immer vom Geben und Nehmen. Das ist auch das Schöne hier, wir haben viele Mitglieder, bei denen es nicht zuerst heisst, was zahlst du? Sondern man gibt zuerst ein-

mal. Das ist wie eine Grundvoraussetzung, damit Innovationsprojekte gestartet werden können. Zwei Partner müssen sich dazu entschliessen, jetzt fangen wir einmal an und stellen drei Mitarbeitende ab, die ein Thema anpacken. Und dann schauen wir, was dabei herauskommt. Das ist meistens der Punkt, an dem wir merken, dass die Teams oftmals überrascht sind, was dabei herauskommt.

Es hat häufig damit zu tun, dass Mitarbeiter einen Freiraum erhalten. Es geht am Anfang nicht um Geld, sondern dass Mitarbeiter, die eine gewisse Expertise besitzen, einfach mal frei denken können.

Ist mit dem Innovationspark eine Spielwiese für Pioniere entstanden?

Das ist eigentlich genau, was wir wollen. Als wir den Innovationspark gestaltet haben, sollte er ein Raum zum Atmen sein. Um Dinge auszuprobieren, um anders zu arbeiten und Konzepte zu entwickeln.

Wir haben CEOs, die hierherkommen und plötzlich ganz andere Menschen sind als in ihrer Firma. In dieser Atmosphäre werden die Menschen viel konstruktiver und zukunftsgerichteter. Man muss es als Firma schaffen, verschiedene Kulturen zu pflegen.

Im Unternehmen geht es um Business Excellence, Perfektion, keine Fehler machen, das durchzu-

ziehen, was man versprochen hat. Auf der anderen Seite muss man irgendwo einen Platz haben, wie eine Spielwiese, auf der man Fehler machen darf, experimentieren kann, keine Stunden aufgeschrieben werden. Und das wollen wir hier bieten, und ich glaube, das schaffen wir auch, in dem wir die beiden Welten für Firmen ermöglichen. Und das ist der Anfang des Wandels.

Sind bereits Innovationen oder neue Projekte entstanden?

In den verschiedenen Fokusbereichen sind es etwa 20 Projekte, die am Laufen sind. Sie sollen auch so etwas wie ein Organismus sein, in dem einzelne Zellen entstehen und sich weiterentwickeln.

Dadurch, dass die Zyklen relativ lang sind, können wir nicht sagen, genau dieses Projekt sei hier entstanden und dadurch sei ein Umsatz von 10 Millionen generiert worden. Ich glaube aber auch, dass das nie möglich sein wird. Die Projekte nehmen ihren eigenen Weg und wir können und wollen das gar nicht nachverfolgen.

Aber wir sehen, was wir aufgebaut haben und welche Projekte daraus entstanden sind. Eines unserer erfolgreichsten Projekte ist ein BIM- und IoT-Projekt. Vor ungefähr drei Jahren wurde zusammen mit der Hochschule Luzern eine erste kleine Forschungsarbeit



«Es geht am Anfang nicht um Geld, sondern dass Mitarbeiter, die eine gewisse Expertise besitzen, einfach mal frei denken können.»

dazu gemacht. Das Ziel war, herauszufinden, wie das BIM-Modell mit einem Brandschutzsensor verbunden werden kann. Zusammen mit der lokalen Feuerwehr wurde das Projekt dann getestet, wie und ob zusätzliche Informationen über das Gebäude an die Feuerwehr weitergegeben werden können.

Dies war der Start für eine unserer Mitglieder-Firmen, sich intensiver damit zu beschäftigen, ein BIM-Modell mit den entsprechenden Daten zu verknüpfen. Das Projekt wurde weiterentwickelt und es ist sogar ein Start-up gegründet worden. Ende letzten Jahres haben wir ein Pilotprojekt daraus gemacht und an der Swissbau vorgestellt. Dazu haben wir unseren Park nachmodelliert und verschiedene Sensoren integriert. So konnten wir demonstrieren, wie ein solches BIM-Modell in die Nutzungsphase übertragen und vermarktet werden kann. Bemerkenswert ist, dass jetzt Dritte auf die Firma zugekommen sind und Interesse an der Umsetzung gezeigt haben. Jetzt entsteht daraus das erste grosse Leuchtturmprojekt. Die Firma hat sich dadurch die Kompetenzen angeeignet, BIM und IoT zu vermarkten. Und wir verbinden das Pilotprojekt nun auch mit dem neuen Prozessmodell, was wieder als neues Innovationsthema dazukommt.

Für mich ist dies das beste Beispiel dafür, dass man mit etwas Kleinem anfangen und so etwas auslösen kann. Die Firma hat aufgrund des Projektes ein Grossprojekt akquirieren können und für uns entsteht wahrscheinlich eines der grössten Innovationsprojekte. Damit sind wir in der Lage, den kompletten Wandel von Prozess und Aufbau eines digitalen Modells zu demonstrieren.

**Ist für Sie auch eine gewisse
Unabhängigkeit notwendig?**

Wir sind eine offene Plattform und niemandem verpflichtet. Unsere Philosophie kann nur durch die Unabhängigkeit gelebt werden. In erster Linie sind wir für die Bedürfnisse der Wirtschaft und Kunden da. Die Kantone stellen rund zehn Prozent der Beiträge, die Hochschulen und wissenschaftlichen Partner zahlen fünf Prozent. Wir leben «Open Innovation» und sagen, wer zu dem Thema etwas beitragen kann, für den sind wir ein offenes Haus. —□