

# FEINE SENSORIK FÜR KONKRETE WACHSTUMSZAHLEN

Sicherer Auftritt in neuen Märkten dank neuer Netzwerkstrukturen

# A

Als Global Player in der Fertigung von High-End-Messtechnik muss sich die Schweizer Kistler Gruppe flexibel auf neue Wachstumsmärkte einstellen. Über insgesamt vier Produktionszentren in der Schweiz, Deutschland und den USA sowie 28 Gruppengesellschaften bietet Kistler nicht nur mehrere tausend Produkte, sondern auch Services wie die Kalibrierung von Sensoren oder Trainingskurse zur Messtechnik an. Sowohl in den Stammmärkten als auch weltweit wächst die Nachfrage hieran stetig, so dass Kistler sein globales Produktions- und Logistiknetzwerk neu ausrichtete.

In einem gemeinsamen Projekt mit ROI identifizierte das Unternehmen in nur fünf Monaten konkrete Handlungsvorgaben für die Produktions- und Logistikstrategie. Dabei löste das Projektteam Fragestellungen, die ein wichtiger Bestandteil von Kistlers Wachstumsplänen mit Horizont zum Jahr 2020 sind: etwa dazu, wie eine „atmende Fabrik“, d.h. eine höhere Flexibilität in den Fertigungsabläufen, erreichbar ist – oder wie man dem Kostendruck bei neuen Produkten für neue, kompetitive, industrielle Anwendungen begegnen sollte.

## Technologie-Matrix schafft Orientierungspunkte

Hierzu erstellte das Team zuerst eine exakte ‚Momentaufnahme‘ der Netz-

werkstruktur: wo fertigt Kistler welche Produkte? Was sind strategische Prozesse & Kernkompetenzen, welche Reserven gibt es in der heutigen Struktur? Im nächsten Schritt war nun ein fokussierter Blick in die Zukunft möglich: welcher Standort soll künftig was produzieren? Welche Investitionen sind folglich an welchem Standort bis 2020 notwendig? Insgesamt gliederte sich das Projekt in vier Arbeitsphasen:

1. ein Set-up, das die konkreten Ziele und den strategischen Rahmen festlegte,
2. eine Status-Analyse der Werke und der Supply Chain sowie die Konkretisierung der strategischen Herausforderungen,
3. die Strategie für das Produktions-/Logistik-Netzwerk, mit welcher man die Neuausrichtung und Soll-Werkestruktur definierte und
4. ein Masterplan zur Umsetzung, den Kistler nach Beendigung des Projektes eigenständig in den kommenden Jahren nutzen und erweitern kann.

In allen Projektphasen lag die besondere He-

erausforderung allerdings darin, die immense Komplexität des Produktprogrammes zu verstehen und das Wachstum transparent zu machen.



Claudio Valeri,  
Head of Production & Logistics,  
Kistler Gruppe

„Ergänzend zu der Status-Analyse der Werke und der Stärken-/Schwächen-Ermittlung in unseren Supply Chains war es eine ganz zentrale Herausforderung, das Wachstum mit möglichst konkreten Zahlen zu erfassen. Das erschien uns am Anfang fast unmöglich, denn es gab nur eine einfache Umsatzplanung nach Produktbereichen“, sagt Claudio Valeri, Head of Production & Logistics bei Kistler. „Dennoch haben wir es geschafft, die Umsatzplanung in eine Mengenplanung mit einem jährlichen Volumenplan je Produktfamilie herunterzubrechen. Anhand dieser Ergebnisse konnten wir eine Produkt-Techno-

logie-Matrix erstellen und den Wachstumsplan konkret abbilden. Die Matrix visualisiert für

jede Produktfamilie, welche Technologien und welche Kapazitäten bei Anlagen und Mitarbeitern pro Jahr bis 2020 notwendig sind.“

„Kunden sind die wichtigsten  
Impulsgeber für  
Innovation und Qualität.“

Da Kistler außerdem dank der neuen Planung aktuell verfügbare Kapazitäten mit je Standort identifizierten Potenzialen vergleichen kann, sind Engpässe und Erweiterungsbedarfe wesentlich schneller transparent und lösbar als früher. Doch das Projektteam berücksichtigte in der Analysephase nicht nur Bedarfe von Produktion und Logistik: „Unsere Kunden sind die wichtigsten Impulsgeber für Innovation und Qualität. Deswegen betrachten wir nicht nur ihre Anforderungen gemeinsam mit dem Vertrieb ganz genau, sondern ermitteln für jeden Bedarf die daraus resultierenden Herausforderungen für Produktion und Logistik – etwa zu Lieferzeit, -zuverlässigkeit und -flexibilität oder für marktgerechte Kosten.“

### Stellschraube Lean Production

Aus all diesen Analysen leitete das Projektteam schließlich konkrete Handlungsoptionen für das globale Netzwerk ab. Dabei ergab sich klar, dass an allen Standorten erhebliche Kapazitätspotenziale realisierbar sind, wenn Kistler seine bereits begonnene Lean Production konsequent weiter einführt.

„Lean Production entpuppte sich als immens wichtiger Faktor – die Erkenntnis, dass wir das Potenzial für die Abdeckung der Wachstumspläne bereits im



Haus haben und ohne große zusätzliche Investitionen nutzen können, war extrem erfreulich“, sagt Valeri. Allerdings zeigte sich dabei auch, das Lean allein nicht ausreicht. Um maximale Verbesserungseffekte zu erreichen, musste das Projektteam unterschiedliche Ansatzpunkte geschickt kombinieren. Dazu zählten beispielsweise eine konsequente weitere Automatisierung der Fertigung und eine konsequente weitere Modularisierung des Produktspektrums, die weitere Vorteile für die Produktion, wie kurze Durchlaufzeiten, mit sich brachten.

### Per Masterplan die Zukunft justieren

„Es war sehr hilfreich, Engpässe, Fehlerquellen und Verbesserungsansätze schwarz auf weiß aufzulisten. Doch es genügt nicht, ab genau diesem Punkt seine Konzentration nur noch auf die

Problembhebung zu richten – das ist zu kurzfristig gedacht“, sagt Claudio Valeri. Nachdem die Ansatzpunkte für die Potenzialerschließung klar waren, erarbeitete das Team daher unterschiedliche Szenarien und bewertete, was Kistler künftig an welchen Standorten produzieren möchte und wie dazu die Produktionskonzepte aussehen müssen. Die Szenarien beschreiben zum Beispiel, wie sich die Struktur und das Personal einzelner Werke, Lieferströme oder übergreifende Geschäftsprozesse und Zentralfunktionen verändern. Anhand dieser und weiterer Ergebnisse definierte das Projektteam schließlich die strategische Neuausrichtung und Soll-Struktur je Werk und legte zudem das Zukauf- und Outsourcing-Volumen neu fest.

„Je Werkstandort entwickelten wir einen Masterplan, der die Kernkompetenzen des Standortes festhält bzw. darstellt, welche Kompetenzen dort auf- oder auszubauen sind. Das erstreckt sich bis in Details wie etwa, welche Produkte das Werk mit welchen Technologien und welchen Kapazitäten bis 2020 anfertigt“, sagt Claudio Valeri. Zudem hält der Masterplan – im Einklang mit der übergeordneten Wachstumsstrategie der Kistler Gruppe – genau fest:

„Es genügt nicht, nach der Analyse seine Konzentration nur noch auf die Problembhebung zu richten.“

- an welcher Stelle welcher Prozess oder welche Leistung nach Außen verlagert wird;
- welche Technologien ein Standort einsetzt;
- bis wann welche Potenziale aus Rationalisierungs-Projekten zu realisieren sind;
- wann und wo investiert wird;
- welche Modularisierungsthemen wann für das Werk relevant sind.

Bereits vor Abschluss des Projektes konnte das Team zudem die Kostenentstehung in den einzelnen Abschnitten von Kistlers Lieferketten klar darstellen und so weitere Einsparpotenziale aufzeigen. Mit zahlreichen internen Projektinitiativen, aber auch durch ROI unterstützte Projekte

– wie einem globalen Working-Capital-Programm – stellt Kistler zudem sicher, dass die Aufmerksamkeit für eine hohe

operative Exzellenz bei allen Wertschöpfungs- und Qualitätsfragen auch über das Jahr 2020 hinaus nicht nachlässt.

### Kistler Gruppe

Die Kistler Gruppe zählt zu den führenden Anbietern von Druck-, Kraft-, Drehmoment- und Beschleunigungssensoren sowie darauf abgestimmter Elektronik und Software. Die High-End-Messtechnik des Unternehmens wird zur Analyse physikalischer Vorgänge und zur Regelung und Optimierung industrieller Prozesse eingesetzt. Mit ca. 1.200 Mitarbeitern erwirtschaftete Kistler in 2013 einen Umsatz von 280 Mio. CHF.  
[www.kistler.com](http://www.kistler.com)