



Holz-kistenfertigung nach industriellem Standard

Industrieverpackungen aus Holz – vulgo «Kisten» – werden seit über 100 Jahren eigentlich immer gleich gefertigt: Im Wesentlichen nach Plan gesägt und dann zusammengenagelt. Bis 2017 war das auch bei der Aadorfer Kifa AG (von KistenFABrik) so. Bis Ruedi Heim, CEO des Familienunternehmens in vierter Generation, eine kleine Revolution ansties: Die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette. Heute gilt die Kifa AG mit ihren weitgehend digitalisierten Prozessen als Vorzeigeunternehmen im Bereich Industrieverpackungen aus Holz. Aber der Weg dahin war durchaus steinig.

► CONSTANTIN SWIRIDOFF

«Auf Messen oder auch vor Ort beim Kunden ist es eigentlich immer wieder dasselbe: Ich zeige dem Interessenten direkt am Tablet oder am PC unseren Online-Konfigurator, er «baut» seine individuelle Kiste in wenigen Sekunden selbst, schaut sich das Ergebnis zur Kontrolle nochmals in der 3D-CAD-Ansicht an, prüft das parallel vom System gelieferte schriftliche Angebot mit Preis und Liefertermin... – und wenn ich dann erkläre, dass mit einem Klick auf den Button «Jetzt bestellen» seine gerade von ihm konfigurierte Kiste ca. 15 Sekunden später bei uns vollautomatisch in die Produktion geht und in eiligen Fällen nur rund 4 Stunden später bei ihm vor dem Werkstor steht, schaue ich regelmässig in ein ungläubiges Gesicht, zumeist gefolgt von der Frage «Und wie geht das?» Meine Antwort ist dann immer: «Genau so, wie ich es Ihnen gerade demonstriert habe.»

Soweit Stéphane Bourdet, Bereichsleiter Kunden und Services zu den Reaktionen in einem Markt, der nach wie vor sehr traditionell geprägt ist: Während die Kunden längst voll digital und hoch standardisiert auch in Kleinstserien fertigen, wird deren Produkt zumeist in mehr oder minder handgefertigten Verpackungen auf den oft weltweiten Transportweg gebracht. Das High-End-Bauteil kommt dann in einer eher zufällig mal so und mal auch ganz anders von Hand gefertigten Kiste beim Empfänger an. Das hat man bei der Kifa AG nachhaltig verändert.

Vereinheitlichen und beschleunigen

Der Vorteil für den Kunden liegt auf der Hand: Der gesamte Bestellprozess wird wesentlich vereinfacht und um ein Vielfaches beschleunigt. Sämtliche relevanten internen und externen Ansprechpartner sind im System genauso hinterlegt wie Liefertermine, Kostenstel-

len u. v. m. Jede einmal produzierte Kiste ist eindeutig definiert im System abrufbar und kann auf Knopfdruck erneut bestellt werden – in exakt derselben Ausführung wie z. B. drei Jahre zuvor. Gerade bei grossen Unternehmen, in denen häufiger Personalwechsel zwischen Standorten oder Geschäftsbereichen stattfinden, ist das ein riesiger Vorteil: Unabhängig vom jeweils verantwortlichen Team wächst das Know-how mit jedem Auftrag – und ist langfristig gesichert.

Ohne wirklich vertrauensvolle Partnerschaften auf Kundenseite wäre die Entwicklung für die Kifa AG allerdings kaum möglich gewesen. Insgesamt fast sieben Jahre Entwicklungszeit mit zwei Grosskunden hat der Transformationsprozess gedauert, wobei die Zusammenarbeit der Beteiligten so gut und die Optimierungseffekte für beide Seiten so greifbar waren, dass allen gelegentlichen Widrigkeiten zum Trotz keiner das Gesamtprojekt auch nur eine Sekunde in Frage gestellt hätte.



Das für die Digitalisierung verantwortliche Team der Kifa AG (v. l. n. r.) Stéphane Bourdet, Bereichsleiter Kunden & Services, Ruedi Heim, CEO in vierter Generation des 1919 gegründeten Familienunternehmens und Sandro Egli, Geschäftsführer und Leiter Supply Chain Management.

Sortiment bereinigt und System durchdacht

Dennoch war die Herausforderung gross und wie komplex so ein eigentlich «einfaches» Produkt wie eine Holzkiste ist, kann nur jemand erahnen, der sich intensiv mit der Digitalisierung von Prozessen auseinandergesetzt hat. Sandro Egli, Geschäftsführer und Leiter Supply Chain Management, dazu: «Jedes Einzelteil muss exakt definiert, jeder Handgriff erfasst und jeder Aufwand hinterlegt werden. Was kostet das Anbringen eines Querbalkens? Wie definiere ich den Aufwand für die Integration eines Lüftungsgitters, wie gebe ich den exakten Prozess vor? Wie definiere und plane ich welche Ressourcen und Kapazitäten und an welcher Stelle? Am Beginn eines solchen Projekts ahnt man noch gar nichts von den Aufwänden und Hürden, die dahinterstehen. Aber wahrscheinlich ist das auch gut so.»

Um das Gesamtprojekt überhaupt zu ermöglichen, musste zunächst einmal das gesamte Sortiment bereinigt und ein nachhaltig funktionierendes, flexibles System entwickelt werden, nach dem alle nur denkbaren Anforderungen an Kisten realisiert werden können, dazu natürlich möglichst ressourcenschonend, kostengünstig und qualitativ hochwertig. Hierbei kamen dem Aadorfer Spezialisten nicht nur der grosse Erfahrungsschatz aus seinerzeit knapp 100 Jahren Kistenbau zugute, sondern auch der extrem hohe Anspruch seiner Grosskunden im Premium-Segment, deren Anforderungen zu jeder Zeit erfüllt werden mussten.

Herausforderung mit starkem IT-Partner gemeistert

Für CEO Ruedi Heim Ansporn und Herausforderung zugleich: «So ein Projekt im

laufenden Betrieb quasi «nebenbei» zu stemmen, hat uns mehr als einmal an den Rand des Möglichen gebracht. Aber so etwas komplett parallel und quasi im Reagenzglas aufzusetzen, funktioniert nach meiner Überzeugung erst recht nicht. Deshalb habe ich das Projekt auch von Beginn an zur Chefsache gemacht. Wobei mir an dieser Stelle etwas noch ganz wichtig ist, zu erwähnen: Ohne unseren externen und hochqualifizierten IT-Partner, der wirklich in der Tiefe versteht, was wir tun, hätten wir das Projekt nicht zu diesem überragenden Erfolg gebracht. Und dass ich angesichts des Investments und der immer wieder mal von ganz unerwarteter Seite auftauchenden Probleme so manch schlaflose Nacht hatte, ist sicher jedem bewusst, der Verantwortung für ein Unternehmen und seine Mitarbeitenden trägt.»

Das Fazit heute, sieben Jahre nach dem Startschuss, fünf Jahre nach Beginn des Testbetriebs und sechs Monate nach Öffnung der Kifa Shops für alle B2B-Kunden: Es hat sich gelohnt, Kunden wie auch sehr viel grössere Wettbewerber aus dem In- und Ausland anerkennen den grossen Entwicklungsschritt und sind sich zunehmend der Bedeutung und des Potenzials bewusst, die die Digitalisierung auch in dieser Branche hat.

Zum Abschluss gibt Sandro Egli uns aber noch einen aus seiner Sicht ganz zentralen Hinweis mit auf den Weg: «So ein Digitalisierungsprojekt ist nie, wirklich nie abgeschlossen...»



Constantin Swiridoff
Marketing und
Kommunikation Kifa

Oben: Letzte Handgriffe an der Kiste für einen Grosskunden. Dank Digitalisierung erfüllt jede von der Kifa AG produzierte Industrieverpackung aus Holz denselben hohen Standard und sieht immer gleich aus – egal ob heute oder in fünf Jahren bestellt.

Unten: Gespräch am Demo-Terminal: In wenigen Augenblicken ist die individuelle Kiste fertig konfiguriert und wird sofort in 3D angezeigt. Nur Sekunden später geht der Auftrag bei der Kifa AG vollautomatisiert in die Produktion. FOTOS: KIFA AG



Über die Kifa

Sie ist ein im Bereich «Industrieverpackungen aus Holz» marktführendes Schweizer Familienunternehmen mit mehr als 100-jähriger Historie und Sitz in Aadorf (TG). Nationale und internationale Kunden insbesondere im Premium-Segment vertrauen auf die überwiegend massgefertigten Produkte. Als Innovationsführer in diesem Markt hat das Unternehmen seine Wertschöpfungskette vom Auftragseingang über die Produktion bis hin zur Auslieferung beim Kunden vollständig digitalisiert. In einem letzten Schritt wurde – nach ausführlicher Testphase mit langjährigen Grosskun-

den – im Januar 2023 der Kifa Shop gelauncht: Registrierte B2B-Kunden konfigurieren ihre individuelle Industrieverpackung aus Holz in minutenschnelle selbst, 24/7 und variabel vom Tablet, Smartphone oder Desktop. Nur wenige Sekunden später geht die bestellte Verpackung vollautomatisiert in die Produktion und steht im Idealfall nur vier Stunden später bereits vor dem Werkstor des Kunden. Grossunternehmen profitieren darüber hinaus von einer direkten Einbindung des KIFA Shops in die eigenen ERP-Systeme wie SAP oder Abacus.