

„WIR ERMÖGLICHEN ES UNSEREN KUNDEN, IHREN TECHNOLOGIEVORSPRUNG AUSZUBAUEN“

Interview mit Egon Hämmerle, EVP Global Operations,
VAT Vakuumventile AG

D



DIALOG: Herr Hämmerle, VAT gehört zu den Innovationsführern für Vakuum-Ventiltechnologie. Wie schwer ist es heute, diese Position zu verteidigen?

EH: Innovation war in den letzten 50 Jahren die treibende Kraft hinter der Entwicklung der VAT und hat uns die Technologieführerschaft im Bereich der Vakuumventile und deren Anwendung gebracht. Die Führungsposition zu verteidigen ist jedoch nie einfach.

Unsere Kunden operieren in einem hoch kompetitiven Marktumfeld, das sich durch kurze Innovationszyklen und höchste Qualitätsanforderungen auszeichnet. Die Anforderungen im Bereich Sauberkeit, Präzision und Standfestigkeit der Vakuumkomponenten steigen aufgrund der immer kleiner werdenden Strukturen rasant an. Wir ermöglichen es unseren Kunden, ihren Technologievorsprung auszubauen und sich ihrerseits am Markt durchzusetzen. Um diese herausragende Position der Innovationsführerschaft zu halten, beschäftigen wir ein Fünftel unserer 1.100 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Bereich Forschung und Produktentwicklung. Aber auch hohe Kundenorientierung, Flexibilität und natürlich Qualität sind dafür unabdingbar.

tel unserer 1.100 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Bereich Forschung und Produktentwicklung. Aber auch hohe Kundenorientierung, Flexibilität und natürlich Qualität sind dafür unabdingbar.

DIALOG: Sie agieren, gerade im Hinblick auf die Halbleiterindustrie, in einem sehr anspruchsvollen Marktumfeld: Wie stark hat sich der Wettbewerb in den letzten Jahren verändert?

EH: Die Konzentration der Fertigungskapazitäten in der Halbleiterindustrie hat zu einer Verstärkung der Konkurrenzsituation und zu einer Steigerung der Einkaufsmacht der Halbleiterhersteller geführt. Dadurch hat sich der Kostendruck auf die Anlagenhersteller massiv erhöht, die Anlagenhersteller ihrerseits geben diesen Marktdruck an ihre Lieferanten weiter. Das Marktwachstum im Halbleitersektor und im Solar- und Flach-

„Die große Herausforderung besteht darin, die über viele Jahre erarbeiteten und bewährten Konzepte in einem globalen Footprint abzubilden.“

„Die große Herausforderung besteht darin, die über viele Jahre erarbeiteten und bewährten Konzepte in einem globalen Footprint abzubilden.“

bildschirmbereich findet primär in Asien statt. Dies führt zu einer Globalisierung der Zulieferketten und erfordert globale Versorgungskonzepte auf Kunden- wie auch auf Lieferantenseite – sowohl bei unseren Kunden als auch bei deren Zulieferern – wie VAT.

Neue Anwendungsgebiete für Vakuumtechnologien eröffnen neue Chancen für den Einsatz von Vakuumventilen, stellen aber auch erweiterte Anforderungen an unsere Produkte. Dieser Trend erhöht die Komplexität und Vielfalt des Produktportfolios. VAT adressiert diese Marktbedürfnisse mit innovativen Produktkonzepten, die auf standardisierten Komponenten und Plattformkonzepten basierend, kundenspezifische Lösungen ermöglichen, ohne das Teilespektrum unnötig zu erweitern. Dies stellt sicher, dass wir gemeinsam mit unseren Kunden herausragende Lösungen erarbeiten und zu marktgerechten Preisen anbieten können.

DIALOG: *Inwiefern hat diese Entwicklung Auswirkungen einerseits auf das Produktionskonzept und die Produktionsstrategie von VAT und andererseits auf die Gestaltung des globalen Footprints des Unternehmens?*

EH: VAT hat hier rechtzeitig reagiert und neben dem Hauptwerk in der Schweiz ein zweites Produktionswerk in Malaysia aufgebaut. Die beiden Hauptwerke werden durch Fertigungsstätten in Osteuropa und



Egon Hämmerle,
EVP Global Operations,
VAT Vakuumventile AG

Taiwan ergänzt. Damit stellen wir einerseits die notwendige Nähe und Flexibilität sowie kurze Durchlaufzeiten sicher. Andererseits erzielen wir dadurch auch eine bessere Balance der Währungen, in denen wir unsere Erträge erzielen und Ausgaben tätigen.

In den Industrien, die wir beliefern sind Prozessstabilität, nachhaltige Qualitätsstandards und Versorgungssicherheit grundlegende Voraussetzungen, um langfristig erfolgreich zu sein. VAT hat dazu über Jahre ein ausgezeichnetes Lieferantennetzwerk aufgebaut und kauft traditionell einen großen Anteil der Wertschöpfung bei ausgewählten Partnern zu. Nur dadurch konnten in der Vergangenheit die Zyklizität und die damit verbundenen starken Schwankungen in der Auslastung bewältigt werden. Sehr rasches Hochfahren und Reduzieren der Produktionskapazitäten gehören zu den täglichen Herausforderungen in der Halbleiterindustrie und prägen auch das Produktionskonzept von VAT.

Die große Herausforderung besteht nun darin, dieses über viele Jahre erarbeitete und bewährte Konzept in einem globalen Footprint abzubilden. Dies bedeutet nicht nur, komplexe und hochanspruchsvolle Prozesse zu transferieren. Es bedeutet auch, neue, lokale Lieferanten aufzubauen, um die Qualitätsanforderungen unserer Kunden zu sichern.

Dazu sind klare Strategien bezüglich des Produktionsequipments, der Fertigungstechnologien sowie der Gestaltung von Technologieketten notwendig, die wir an den jeweiligen Produktionsstandorten implementieren werden. Ebenso werden wir die Make-/Buy-Strategien an den neuen globalen Footprint anpassen.

DIALOG: *Neben der Produktion sind es vor allem Einkauf und Logistik, die dafür verantwortlich sind, einen hohen Grad an operativer Exzellenz zu erreichen. Welche Strategie verfolgen Sie für diese beiden Bereiche?*

EH: In der Tat fokussiert unser Footprint-Konzept, das wir mit Unterstützung von ROI Management Consulting erarbeitet und durch deren Erfahrung aus vielen Projekten in verschiedensten Industriebranchen validiert haben, sowohl die Produktion als auch die Supply Chain. Die zentrale Rolle unseres Lieferantennetz-

Über VAT

In den vergangenen 50 Jahren hat VAT seine weltweite Führungsposition im Bereich der Vakuumtechnologien mit ständigen Innovationen und einem strikten Fokus auf Qualität und Zuverlässigkeit ausgebaut. VAT entwickelt und produziert Vakuumventile, Module, Schieber und entsprechende Dienstleistungen für die Halbleiter- und Vakuumbeschichtungsindustrie sowie für den Forschungssektor. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 1.100 Mitarbeiter und hat seinen Hauptsitz in Haag, in der Nähe von St. Gallen in der Schweiz.

www.vatvalve.com/de

werks habe ich ja bereits erwähnt. Die Partner werden sehr früh in die Produktentwicklung eingebunden und bringen ihr Know-how voll ein. Unsere Lieferanten kennen die Anforderungen unserer Kunden und haben ihre Produktionsprozesse darauf abgestimmt.

Die Steigerung der operativen Exzellenz durch den Lean-Production-Ansatz bedeutet, dass kontinuierliche Prozessverbesserungen und eine Eliminierung von Verschwendung über Abteilungs- und Firmengrenzen hinaus stattfinden müssen. Wir werden unsere Vorzugslieferanten eng in diese Initiative einbinden und die Produktions-, Logistik- und Administrationsprozesse gesamtheitlich betrachten. Die Verkürzung der Durchlaufzeit steht dabei im Vordergrund aller Optimierungen. Dadurch wollen wir die Agilität weiter erhöhen und den Kapitaleinsatz reduzieren.

Neue Konzepte für die Warenbewirtschaftung und Distribution werden die Verkürzung der Durchlaufzeiten maßgeblich unterstützen. Mit der Kategorisierung der Aufträge in „Make-to-Stock“, „Make-to-Order“ und „Make-to-Project“ in der Fertigungsplanung sowie durch die Etablierung regionaler Distributionszentren wird die Versorgungskette optimal auf die Bedürfnisse unserer Kunden abgestimmt.