

Adrian Gasser: «Die Schweiz braucht hoch moderne Zulieferbetriebe»

Adrian Gasser (Inhaber) und Marcel Sütterlin (CEO, beide Mandatec) setzen in Biel auf eine hochmoderne Fertigungsphilosophie, die auf die zukünftigen Herausforderungen des Werkplatzes Schweiz zugeschnitten ist. Das SMM-Interview zeigt, wie wirtschaftlich produziert werden kann und welche Rolle Perfektion und Qualität im Produktionsalltag spielen müssen, um eine Daseinsberechtigung zu haben. Die Produktion des Unternehmens wurde dabei komplett «auf den Kopf gestellt».

Matthias Böhm, Chefredaktor

Herr Gasser, Sie waren Inhaber des Schleifmaschinenherstellers Mägerle AG, Grossaktionär der Reishauer AG und sind seit 1990 Inhaber der Mandatec AG. Wo liegen heute Ihre unternehmerischen Schwerpunkte?

Adrian Gasser: Ich habe eigentlich einen Gemischtwarenladen an Firmen und Beteiligungen, die zur Lorze-Gruppe gehören. Neben der Mandatec haben wir die grösste Indoor-Kartbahn Europas, ein Restaurant in Langenthal und ein Gestüt in Nord-

deutschland, nur um die Bandbreite meiner unternehmerischen Aktivitäten aufzuzeigen. Synergien sind bei einem solchen Firmenportfolio nur beschränkt möglich. Trotz dieser Vielfalt haben alle meine Unternehmen eines gemeinsam. Sie müssen, um erfolgreich zu sein, erstklassig sein und das gilt ganz sowohl für den Standort Schweiz, wie auch Deutschland. Zudem habe ich einen weiteren Grundsatz: Ich setze wenn immer möglich auf eigene Ge-

bäude und achte auf flache Hierarchien in der Unternehmensführung.

Was bedeutet das für Mandatec?

Adrian Gasser: Mandatec hatte bis 2016 ein heterogenes Werkzeugmaschinenportfolio. Es war zwar qualitativ sehr hochwertig, im High-End-Bereich positioniert, aber die Problematik lag in der hohen technologischen Varianz. Unterschiedliche Maschinen haben unterschiedliche Steuerun-



Bild: Matthias Böhm

>> Kommt der Kostenaspekt mit den Fragen der Finanzierbarkeit einer Investition zu früh, bzw. nicht erst am Schluss, in den Evaluationsprozess, dann führt das zu technologischen Kompromissen. Und die sind verheerend. <<

Adrian Gasser, VR, Mandatec AG

gen, Bauräume und Fertigungsverfahren. Die Fertigungsmethodik erforderte eine diversifizierte, technologisch breit aufgestellte Belegschaft, in der jeder einzelne Mitarbeiter technologisch auf mehreren oder mindestens zwei Bearbeitungszentren spezialisiert war und diese bedienen konnte.

Was bedeutete das für das operative Geschäft, Herr Sütterlin?

Marcel Sütterlin: Bei einem so breit gefächerten Maschinenpark ist das operative Geschäft enorm anspruchsvoll. Ein Mitarbeiter, der sehr gut mit einer Fanuc-Steuerung umgehen kann, kann nicht ohne weiteres auf eine Heidenhain-Steuerung umsteigen und umgekehrt. Das ist zwar prinzipiell machbar, aber sowohl die Produktivität als auch die Qualität leiden darunter, weil die Mitarbeiter einfach nicht alle Steuerungen gleich gut beherrschen. Bei einem diversifizierten Maschinenpark brauchten wir entsprechend fokussierte Spezialisten und entsprechende Vertretungen bei Krankheit oder Urlaub. In einem Billiglohnland, wo die Löhne tiefer sind als bei uns, mag ein solches Konzept längerfristig funktionieren. Hier am Werkplatz Schweiz rechnet sich ein solches Produktionskonzept immer weniger.

Adrian Gasser: Vielleicht noch einmal zur Einordnung. Unser bisheriges Betriebskonzept mit dem diversifizierten Maschinenpark (bis 2016) hatte in der Vergangenheit seine Berechtigung, es war bis dahin auch wirtschaftlich, aber es war kein Zukunftsmodell, weil sich die Rahmenbedingungen in den letzten zehn Jahren stark verändert haben. Deshalb mussten wir einen Strategiewechsel vollziehen, der unsere gesamte Produktion in Richtung Lean Manufacturing bringt und letztlich unser Unternehmen wirtschaftlicher, resilienter, also widerstandsfähiger macht.

Aber insgesamt lief es doch wirtschaftlich ganz gut?

Adrian Gasser: Da muss man aufpassen, in welcher Situation man sich befindet. Jedes Unternehmen braucht jemanden, der nicht schläft, wenn es schlecht läuft. Wenn ich aus dem zwölften Stock aus dem Fenster springe und im sechsten Stock fragt mich jemand, wie es mir geht, dann kann ich immer noch sagen, dass es mir gut geht. Und 2016 waren wir aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen im freien Fall auf Höhe des vierten Stocks.

Was haben Sie unternommen, um zukunftsfähig zu werden?

Adrian Gasser: Wir haben eine Standortbestimmung gemacht, bei der alle Aspek-



Bild: Matthias Böhm

Marcel Sütterlin, Adrian Gasser im Gespräch mit SMM-Redaktorin Nastassja Neumaier über moderne Fertigungsstrategien.

te berücksichtigt wurden. Wir analysierten das Kunden- und Werkstückspektrum, unsere Personalstruktur, den Maschinenpark, die CAM-Systeme bis hin zu den Nachbearbeitungstechnologien wie Schleifen, Entgraten, Teilereinigung, Messtechnik und das Wichtigste: die Kompetenzstruktur und die Bedürfnisse unserer Mitarbeitenden. Zudem haben wir analysiert, wie sich der Markt in zehn Jahren entwickeln wird und daraus mögliche Schlüsse gezogen.

Es braucht aber viel Mut, die Produktion komplett auf den Kopf zu stellen.

Adrian Gasser: Mein unternehmerisches Prinzip ist, wie gesagt, immer an der Spitze zu sein, egal in welcher Branche, sonst fange ich gar nicht erst an. Marcel Sütterlin ist genau der Richtige, um eine solche

Strategie umzusetzen, und er hat es geschafft, sein Team im Rahmen der Restrukturierung integrativ einzubinden. Wir haben keinen Stein auf dem anderen gelassen, da muss man die Mitarbeitenden überzeugen und in das Projekt integrieren. Denn nur wenn die Mitarbeitenden überzeugt sind, dass es der richtige Weg ist, werden sie uns voll unterstützen.

Wie sind Sie konkret vorgegangen?

Marcel Sütterlin: Wir haben 2016 bei Mandatec «Tabula rasa» gemacht und uns von allen Maschinen unserer bisherigen Produktion getrennt. Dabei standen Themen wie Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Flexibilität im Vordergrund. Unser Ziel war es, alle bestehenden WZM in der Produktion durch modernste WZM desselben Typs zu ersetzen. Wir haben den gesamten Ma-

Anzeige

SOSAG BOX

Aggregate und Technik sicher untergebracht in individuellen Maschinencontainern

SOSAG Baugeräte AG
info@sosag.ch
www.sosag.ch
Tel 052 315 39 22



Bild: Matthias Böhm



>> In einem Billiglohnland, wo die Löhne tiefer sind als bei uns, mag ein solches Konzept längerfristig funktionieren. Hier am Werkplatz Schweiz rechnet sich ein solches Produktionskonzept immer weniger. <<

Marcel Sütterlin, CEO, Mandatec

schienenpark ohne Wenn und Aber erneuert.

Das Ergebnis sieht man in Ihrer Produktion: Sie haben eine komplett einheitliche Grob G550-Linie, die teilweise verkettet und teilweise als Fertigungsinsel automatisiert ist. Das ist doch sehr kapitalintensiv.

Adrian Gasser: Natürlich ist es kapitalintensiv. Aber bevor ich investiere, vergesse ich alle Geldfragen. Bei Investitionsentscheidungen sowohl über Technologie als auch über Geld zu diskutieren, halte ich nicht für zielführend. Für mich geht es bei den Investitionen im Bereich Mandatec darum, eine technologisch führende Fertigung aufzubauen, mit der wir unser (zukünftiges) Teilespektrum flexibel, mannarm und damit wirtschaftlich, und das ist das Wichtigste, in höchster Qualität und zur Zufriedenheit unserer Kunden fertigen können. Erst ganz zum Schluss kommt die Frage nach dem Geld. Kommt der Kostenaspekt zu früh vor dem Wissen, was das

Beste und Maximale wäre, um dies auch zu realisieren, führt dies zur Unzeit zu suboptimalen Lösungen mit technologischen Kompromissen. Und die sind verheerend.

Warum haben Sie in Grob-Bearbeitungszentren investiert?

Adrian Gasser: Wir haben im Vorfeld eine sehr fundierte Evaluation durchgeführt. Herausgekommen ist ein flexibles, vollautomatisches Fertigungssystem mit fünf baugleichen Bearbeitungszentren, die unser gesamtes Werkstückspektrum vom Klein- bis zum Grossteil auf wenige Tausendstel fertigen können. Alle Maschinen verfügen über die gleiche Steuerung und Systemumgebung, was ein enormer Vorteil ist und nicht nur die Produktivität an sich, sondern auch den Time to Market-Faktor erhöht.

Marcel Sütterlin: Die Maschinen verfügen über eine hervorragende Wiederholgenauigkeit. Durch ihre spezielle Bauweise können auch lange auskragende Werkzeuge mit der Spindel komplett aus dem Arbeitsraum gefahren werden.

Das ist ein enormer Vorteil bei der Bearbeitung und Programmierung der Werkstücke, da man nicht auf Kollisionen mit den auskragenden Werkzeugen achten muss. Nun könnte man sagen, dass der

Bauraum einer Grob G550 für kleinere Bauteile zu gross ist, aber bei kleineren Bauteilen setzen wir auf Mehrfachspannungen, das bringt insgesamt eine enorme Flexibilität, die für uns als Lohnfertiger entscheidend ist.

Können Sie die Verbesserung des Time to Market-Faktors erklären, sehen Sie weitere Vorteile?

Marcel Sütterlin: Wenn wir einen neuen Auftrag erhalten, müssen wir als erstes ein Angebot erstellen. Das geht sehr schnell, weil wir mit unserer schlanken Produktionsumgebung bestens vertraut sind. Ist der Auftrag erteilt, geht es ins CAM-System und dann auf eine unserer fünf Grob-Maschinen. Heute haben wir mehrere Maschinenbediener, die auch CAM-Spezialisten sind. Selbst bei einigen Ausfällen, können wir immer noch CAM-Programme erstellen. Dennoch ist ein flexibles Bearbeitungssystem mit abgeschlossener Palettenautomation technologisch sehr anspruchsvoll. Unsere Maschinenbediener müssen alles genau kennen: Spannsysteme, Steuerungen, Werkzeuge, Werkzeugmagazine usw. Dank des einheitlichen Maschinenparks kann jeder unserer Maschinenbediener problemlos von einer Maschine zur anderen wechseln, da er mit der Technologie ver-

Bild: Blüthinweis



>> Wenn ich aus dem zwölften Stock aus dem Fenster springe und im sechsten Stock fragt mich jemand, wie es mir geht, kann ich immer noch sagen: 'Es mir gut geht'. <<

Adrian Gasser, VR, Mandatec AG

traut ist. Dies spielt insbesondere bei nicht planbaren Personalausfällen eine wichtige Rolle.

Neben den Grob-Werkzeugmaschinen verfügen Sie über eine neue Hochdruckreinigungsanlage der Spitzenklasse. Wozu dient diese Investition?

Adrian Gasser: Unser Kerngeschäft sind Zulieferteile, die wir auf den Grob-Maschinen fertigen. Wir haben einen hohen Anteil an Hydraulikkomponenten und Ventilen. Dann haben wir einige hochpräzise Komponenten im Werkzeugmaschinenbereich. Stichwort Hydraulik: Hier spielen Grate, Verschmutzungen und Partikel bei der Endabnahme eine entscheidende Rolle. Nicht entgratete und nicht gewaschene Bauteile nehmen die Kunden nicht mehr ab. Diese Leistung mussten wir teilweise im Ausland einkaufen, weil es in der Schweiz, soweit uns bekannt ist, bisher keine Entgrat- und Waschanlagen für dieses Anforderungsspektrum gab.

Die Teile im Ausland zu reinigen ist aber logistisch sehr aufwendig.

Marcel Sütterlin: Richtig, deshalb haben wir am Standort Schweiz in eine der modernsten Hochdruckentgrat- und Reinigungsanlagen investiert. Damit können wir CNC-gesteuert mit einem Wasserstrahl von 850 bar jede Bohrung anfahren und jeden Grat an den gefertigten Hydraulikkomponenten gezielt, prozesssicher und extrem schnell entfernen. Da wir dieses Verfahren jetzt im eigenen Haus haben, sind wir noch schneller in der Lieferzeit, was ein wichtiges Qualitätsmerkmal ist. Apropos Automatisierung: Auch diese Anlage ist voll automatisiert, das Entgraten und Reinigen der Bauteile inklusive der Bohrungen erfolgt durch ein flexibel definiertes Waschprogramm.

Parallel zu den Grob-BAZ haben Sie in drei Blohm-Flachschleifmaschinen investiert.

Adrian Gasser: Die Schleifmaschinen benötigen wir für hochpräzise Komponenten, beispielsweise im Werkzeugmaschinen-sektor. Die Investition in den Schleifmaschinenbereich erfolgte, wie bei der Hochdruck-Entgratanlage, aus der Überlegung heraus, dass wir in den nachfolgenden Fertigungsbereichen keine Engpässe haben dürfen. Weder in der Entgratung und Teilereinigung noch in der Hochpräzisions- und Endbearbeitung. Dass es auch hier wieder drei baugleiche Blohm-Maschinen sind, liegt an unserem schlanken Produktionskonzept, das es allen Mitarbeitern im Schleifbereich ermöglicht, jede Maschine schnell und professionell zu bedienen.
Marcel Sütterlin: Bei uns gab es je nach



Bild: Matthias Böhm

Eine gesunde Zulieferstruktur ist das Rückgrat der exportorientierten Maschinenindustrie und sichert letzten Endes deren Zukunft am Werkplatz Schweiz. Davon sind Adrian Gasser als auch Marcel Sütterlin zu Einhundert Prozent überzeugt.

Adrian Gasser (re., Inhaber Mandatec), Marcel Sütterlin (li., CEO Mandatec) und Matthias Böhm (Chefredaktor SMM) diskutieren im Prüflabor, wo Restschmutzanalysen an Bauteilen durchgeführt werden, die beispielsweise für die Hydraulikindustrie Voraussetzung sind.



Bild: Nastassja Neumaier

Teilespektrum immer wieder Engpässe in den Schleifprozessen. Das ist Vergangenheit, mit den drei Blohm-Schleifmaschinen konnten wir somit die Lieferzeiten verkürzen. Gleiches gilt übrigens auch für die Qualitätskontrolle, hier darf es keine Engpässe geben, es müssen genügend Kapazitäten in allen nachgelagerten Prozessen vorhanden sein.

Wie sehen Sie die Zukunft des Werkplatzes Schweiz?

Adrian Gasser: 1992 habe ich geschrieben, dass die Textilindustrie der Maschinenindustrie das Sterben vorlebt. Wenn die Kostenstruktur in der Maschinenindustrie nicht stimmt, verschwinden unsere Kunden, die wir beliefern. Die Kostenstruktur der Maschinenindustrie hängt eng mit deren Fertigungstiefe zusammen. Eine

hohe Fertigungstiefe kann man aber nur erreichen, wenn das Volumen stimmt. Sonst habe ich eine Maschine, die 800 Stunden im Jahr läuft, was sich nicht rechnet. Deshalb braucht es in der Schweiz hochmoderne Zulieferbetriebe, die im Auftrag der Maschinenhersteller Teile herstellen und zuliefern in einem guten Preisgefüge. Eine gesunde Zulieferstruktur ist das Rückgrat der exportorientierten Maschinenindustrie und sichert letzten Endes deren Zukunft am Werkplatz Schweiz. Davon bin ich restlos voll überzeugt.

SMM

Mandatec AG
Zürichstrasse 17, CH-2504 Biel/Bienne
Marcel Sütterlin, CEO
Tel. 032 344 70 89

m.suetterlin@mandatec.ch