

Erfolgreicher Technologie-Transfer

SUPPLY-CHAIN-KOOPERATION Das Schweizer Giessereiunternehmen Wolfensberger realisierte zusammen mit dem österreichischen Maschinenbauunternehmen Andritz eine Technologiestrategie, welche chinesisches und europäisches Know-how erfolgreich miteinander verbindet.

PETER REUSSER

Das Giessereiunternehmen Wolfensberger besass 2001 zwei Standbeine: Das innovative Genauigungsverfahren «Exact» und das klassische Sandgussverfahren. Schlechte Preise, zu hohe prozessbedingte Kosten und eine ungünstige Positionierung mit Sphärogussteilen führten zu unbefriedigenden Deckungsbeiträgen im Bereich Sandguss. Es stellte sich daher die Frage «Sandguss – quo vadis?». Alle Optionen standen offen: Von der Einstellung der Sandgussaktivitäten bis hin zur Neuausrichtung. Wolfensberger hat sich aufgrund einer gemeinsam mit der Inova Management AG, Wollerau, entwickelten Technologiestrategie für die konsequente Neuausrichtung und den Schritt in den Edelstahlmarkt mit Sandgussteilen entschieden. Dies nicht zuletzt auch wegen der Loyalität des Familienunternehmens zum Produktionsstandort Schweiz.

Durch die Neuausrichtung öffneten sich neue Anwendungen und Märkte im Bereich von Strömungsmaschinen wie Pumpen und Turbinen. Früh begann auch die Entwicklung eines aufwendigen und extrem anspruchsvollen Pumpenlaufrads für das österreichische Maschinenbauunternehmen Andritz. Nicht schlecht staunten jedoch die Giesser aus Bauma, als Andritz 2002 erklärte, die Herstellung des Laufrads nach China zu verlagern. Der vermeint-

liche Rückschlag erwies sich in der Folge jedoch als Glücksfall: Andritz, die seit Ende der 90er-Jahre in einem Joint Venture in der südchinesischen Provinz Guangdong für den chinesischen Markt Pumpen produzierte, bekam zunehmend Probleme mit der Beschaffung und den Lieferterminen des lokal in China hergestellten Gusses und konnte mit dem Marktwachstum nicht mehr mithalten. Der Guss, der 60% der Wertschöpfung ausmacht, wurde zum kritischen Erfolgsfaktor für die Firma. Somit stellte sich für Andritz nun auch die Frage «Wie geht es weiter?». Die Antwort war klar: Die Kompetenz für Stahlguss musste ins eigene Haus geholt werden.

Suche nach geeignetem Partner

Es begann die Suche nach einem verlässlichen europäischen Partner, der bereit war, in China eine Giesserei aufzubauen und zu betreiben. Dabei stiess man auf die Firma Wolfensberger AG mit Sitz in Bauma und nahm erstmals im Februar 2005 wieder Kontakt mit dem Unternehmen auf. Unterdessen hatte auch Wolfensberger sich nach China orientiert, diese Aktivitäten jedoch bald wieder eingestellt, weil die Risiken eines Joint Venture mit chinesischen Partnern als zu hoch und nicht kontrollierbar eingestuft worden waren.

In der Folge entwickelte sich die heutige Partnerschaft sehr schnell. Die gemeinsamen Abklärungen beanspruchten rund sechs Mo-



Blick in die Formerei der gemeinsamen Giesserei in China.

nate, sodass im August 2005 die endgültigen Vertragsverhandlungen mit Andritz aufgenommen und nur weitere sechs Monate später erfolgreich abgeschlossen werden

konnten. Als Resultat wurde eine gemeinsame Firma gegründet, an der Wolfensberger eine 35%-Beteiligung hält, sowie ein Lizenzvertrag abgeschlossen, der den Technolo-

gietransfer regelt. Organisatorisch stellt Andritz zwei Aufsichtsräte und den CEO, Wolfensberger einen Aufsichtsrat sowie den technischen Leiter.

Gemeinsam mit einem lokalen Giessereiplanungsunternehmen begann Wolfensberger anschliessend mit der Planung der Giesserei in Foshan bei Guangzhou (Kanton), unweit des bestehenden Werks von Andritz. Es stellte sich bald heraus, dass die chinesischen Giessereiplaner Konzepte nach russischem Vorbild verfolgten und nicht bereit waren, auf die Wünsche und Forderungen der Europäer einzugehen. Wolfensberger setzte aber auch in China auf westeuropäische Logistikkonzepte und hat schlussendlich das Layout selbst erarbeitet, gezeichnet und realisiert.

Lokale Verankerung

Folgende Elemente der Lösung sind besonders hervorzuheben:

- Sämtliches Equipment bis auf das Laboranalysegerät wurde lokal hergestellt und beschafft.
- In China konnten Technologien erworben werden, die nach europäischer Lehre nicht funktionieren, sich aber in der Praxis bewähren. Fazit: Es ist auch ein Know-how-Rückfluss in die Schweiz möglich.
- Der Standort China wird als absolut gleichwertiger Betrieb betrachtet. Im Zentrum stehen daher die gegenseitige Befruchtung und Unterstützung.

Im September 2007 entnahm der kantonesische Giessereimitarbeiter Bin Yang den ersten einwandfreien Guss aus dem Auspackrüttler. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der Kooperation waren verschiedene Faktoren:

- Erst die strategische Neuausrichtung im Sandguss ermöglichte Wolfensberger den Eintritt in spezialisierte Märkte. Der Kompetenznachweis und die Fokussierung auf den Edelstahlbereich waren entscheidend für Andritz, Wolfensberger als Technologiepartner zu evaluieren. Das Teilespektrum und die Werkstoffe waren bei Wolfensberger teilweise bereits bekannt.
- Das gegenseitige Vertrauen zwischen Wolfensberger und Andritz war von Beginn an sehr gross. So konnten Risiken offen angesprochen und Lösungen fair verhandelt werden und beide Unternehmen brachten wertvolle komplementäre Kompetenzen in die Partnerschaft ein.

Für die Zukunft ergeben sich aus den ersten China-Erfahrungen unterschiedliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten für Wolfensberger, die aber noch nicht weiter geprüft worden sind. Vorerst müssen die Erfolge konsolidiert werden, denn auch Bauma verfügt über volle Auftragsbücher.

Peter Reusser, Partner,
Inova Management AG, Wollerau.
www.inova-group.com