

*Markus Schmidhauser, Wolfensberger AG, Bauma*

## «Wir setzen auf Automatisierung»

Nach turbulenten Jahren im Gefolge von Finanz- und Euro-Krise investiert die Giesserei Wolfensberger in eine bessere Zukunft. Das Tösstaler Familienunternehmen hat gleich mehrere Pfeile im Köcher, um den Umsatz wieder zu steigern. Geschäftsführer Markus Schmidhauser erklärt, mit welchen Innovationen er neue Marktsegmente erschliessen will und was er von einer Zuwanderungsbeschränkung hält. **Interview: Daniela Baumann**

**Herr Schmidhauser, die Giesserei Wolfensberger wurde vor 90 Jahren gegründet. Was zeichnete das Unternehmen über all die Jahre – und noch heute – aus?**

**Markus Schmidhauser:** Wir definieren uns vor allem über die Werkstoffe, die wir giessen: Der Kunde findet bei uns eine sehr breite Palette. Zudem sind wir seit 1970 wohl weltweit die einzige Giesserei, die den keramischen Präzisionsguss – die Gussherstellung in keramischen Formen – in grossen Mengen betreibt. Schliesslich hat bei uns auch die Nachbearbeitung der gegossenen Teile eine lange Tradition. Da haben wir uns ein grosses Know-how angeeignet. Die Nachbearbeitung, die Einführung neuer Werkstoffe und der keramische Präzisionsguss sind die wichtigsten Meilensteine unserer Firmengeschichte und noch heute unsere Stärken.

**Was stellen Sie genau her, und für wen?**

Unser «Produkt» ist das Verfahren und das Know-how zur Herstellung von Gussteilen für die Maschinenbauindustrie. Wir sind ein klassischer Zulieferer: Der Kunde kommt mit einem Modell des benötigten Teils zu uns, wir stellen die passende

von Beratung, Engineering, speziellen Werkstoffen und Verfahren sowie Nachbearbeitung sind wir anderen einen Schritt voraus. Würden wir einfach Teile anfertigen, die jede zweite Giesserei herstellen kann, liefe es nur über den Preis. Da könnten wir aus der Schweiz nicht mithalten.

**Die Schweizer Gussindustrie hat schwierige Jahre hinter sich. Inwiefern bekamen auch Sie dies zu spüren?**

Die Finanz- und anschliessend die Euro-Krise hatten enorme Auswirkungen, nachdem wir in den 2000er-Jahren zunächst ein gewaltiges Umsatzwachstum von 30 auf 80 Millionen Franken erlebt hatten. Seit dem Rekordjahr 2008 hangeln wir uns von Krise zu Krise, das ist frustrierend. Unverschuldet sind uns die Märkte weggebrochen, etwa die Schiffbauindustrie, die richtiggehend abgesoffen ist.

**Was bedeutete das konkret?**

Wir mussten die Zahl der Mitarbeitenden von 340 auf aktuell 220 reduzieren und die Strategie überprüfen. Eine der Erkenntnisse war, dass wir rationaler werden müssen. Bislang war bei uns zu vieles Handwerk, das zu viel Manpower brauchte. Das ist in der Schweiz angesichts des Lohnniveaus tödlich. Deshalb setzen wir nun voll auf Automatisierung. Vor einem Jahr nahmen wir einen ersten Roboter in Betrieb, mittlerweile haben wir deren drei, und weitere werden folgen. Ausserdem leiteten wir aus der Strategie zahlreiche Projekte für technische Neuentwicklungen ab. Denn wir müssen wieder wachsen, um nach wie vor ein gleichwertiger Partner für die grossen Firmen der Maschinenbauindustrie zu sein.

**Auf welche Innovationen aus Ihrem Hause darf man gespannt sein?**

Im Moment entwickeln wir ein Verfahren für den dünnwandigen Stahlguss. Es ist nicht einfach, den zähflüssigen Werkstoff Stahl dünn auszugliessen. Wir sind aber überzeugt, dass sich uns damit ein neues Marktsegment auftut. Denn die Automobil-

*«Wir zählen auf die Eigenmotivation und die Freude der Mitarbeitenden, gemeinsam etwas zu erreichen.»*

Form her, um darin das Teil zu giessen. Es sind Konstrukte, die man in der Regel nicht sieht; sie «verschwinden» beispielsweise in Lastwagen- und Bus-Bremsen oder in Schiffsmotoren. Der deutsche Voith-Konzern und die ABB Turbo Systems in Baden sind unsere Hauptabnehmer. Sie machen zusammen die Hälfte unseres Umsatzes aus. Zusätzlich beliefern wir Firmen in Südkorea und Japan.

**Wodurch hebt sich Wolfensberger von anderen Giessereien ab?**

Wir versuchen, Nischen zu bedienen. Mit unserem Gesamtpaket bestehend aus einer Kombination

industrie muss immer effizientere und leichtere Autos bauen. Einerseits testen wir zusammen mit einem deutschen Autohersteller ein Teil für die Fahrzeugkarosserie, das weniger Gewicht und erst noch eine bessere Festigkeit aufweist als die bisherige Lösung. Andererseits arbeiten wir an besonders hitzebeständigen Komponenten für Motoren, da diese immer leistungsfähiger werden, dadurch aber auch mehr Wärme entwickeln. Zudem wollen wir uns mit der additiven Fertigung ein neues Standbein aufbauen: Neben dem Giessen wollen wir Teile künftig dank 3D-Printing auch «drucken» können. Das ist die Technologie der Zukunft.

**Wie gut können Sie den Bedarf an Fachpersonen, gerade für den Forschungs- und Entwicklungsbereich, decken?**

Es ist schwierig, gute Fachleute zu gewinnen. Wir haben zwar Schweizer Ingenieure, aber im Giesserei-Bereich auf unserem Niveau haben wir fast keine Möglichkeiten, im Inland zu rekrutieren. Es gibt diese Fachkräfte bei uns schlicht nicht. Unser Vorteil ist, dass die deutsche Gussindustrie weltweit führend ist. Viele deutsche Fachleute kommen gerne zu uns.

**Mit anderen Worten: Die Beschränkung der Zuwanderung stellt für Sie ein Problem dar.**

Ohne Zuwanderung haben wir keine Chance, die nötigen Fachkräfte zu finden. Wenn Kontingente eingeführt werden, bin ich gespannt, wer diese wie verteilen wird. Dann kommen zuerst einmal die Pharmaindustrie, Banken und Versicherungen – wir werden sicher nicht erstrangig behandelt.

**Welche Bedeutung messen Sie der Ausbildung bei?**

Wir haben pro Jahr im Schnitt zwölf Lernende: jeweils acht Polymechaniker und drei bis vier Gusstechnologen. Wobei es bei Letzteren schwierig ist, gute Lernende zu finden. Und die Guten bilden sich weiter, sodass sie dem Beruf früher oder später auch verloren gehen. Als Giesserei ist man für viele nicht der attraktivste Arbeitgeber: Es ist lärmig, heiss, staubig. Dass es sich um einen interessanten und anspruchsvollen Be-



**Markus Schmidhauser** führt die Wolfensberger AG in dritter Generation; sein Grossvater Jakob Wolfensberger gründete die Giesserei 1924 unweit des heutigen Standorts in Bauma. Sowohl die Frau als auch die beiden Kinder von Markus Schmidhauser, der zugleich den Giesserei-Verband der Schweiz präsidiert, arbeiten im Betrieb. Doch auch jenseits von Büro und Produktionssalle ist ihm Zeit für die Familie wichtig – genauso wie Ferien machen, Tennis spielen und Musik hören.

ruf handelt, wird von aussen stark unterschätzt.

**Wie führen Sie Ihre Mitarbeitenden?**

Wir pflegen einen teamorientierten, kollegialen und doch zielgerichteten Führungsstil. Die Hierarchien sind flach, als Familienunternehmen sehen wir uns auch als eine grosse Familie. Wir zählen auf die Eigenmotivation und Freude der Mitarbeitenden, gemeinsam etwas zu erreichen. Probleme werden in den Teams angegangen, statt dass wir von oben herab bestimmen. Schliesslich ist uns eine transparente Kommunikation wichtig. Seit Kurzem veröffentlichen wir jeweils den «Aufsteller der Woche» – als Reaktion auf die Tendenz, immer nur über Probleme zu sprechen.

**Wie fördern Sie das familiäre Betriebsklima?**

Früher war es noch viel stärker verankert, da traf man sich auch in der Freizeit im Dorf, etwa zum Fussballspiel. Aber wir veranstalten noch heute An-

lässe für die Mitarbeitenden wie zum Beispiel Kochkurse oder demnächst ein Bierbrau-Seminar. Letztlich ist aber das tägliche Vorleben entscheidend.

**Was sagt Ihr Blick in die Zukunft punkto Herausforderungen und Chancen?**

Die grosse Herausforderung ist der Change-Prozess vom bisher manuell orientierten zum automatisierten Unternehmen. Da sind wir mittendrin. Die erwähnten strategischen Projekte sind unsere Zukunftschancen. Dass eines davon zum Erfolg führen wird, bin ich sicher. Das Potenzial ist riesig, aber wir sind extrem gefordert. Die Messlatte liegt hoch: Bis 2018 wollen wir gegenüber heute wieder 50 Prozent mehr Umsatz machen. Das ist ein hohes Ziel – aber noch nicht, was wir vor der Krise hatten. ■