

INTERVIEW MIT HERRN JOHANN WEBER, VORSTANDSVORSITZENDER DER ZOLLNER ELEKTRONIK GRUPPE



Die Firma Zollner Elektronik AG ist die grösste und einflussreichste EMS Firma Europas. In nur 50 Jahren ist es gelungen, von einem ein Mann Betrieb zu einem Weltkonzern mit 16 Standorten zu wachsen. In der Elektronikfertigung werden mehr als 100 Bestückungslinien zur Baugruppenherstellung unter höchsten Qualitätsanforderungen eingesetzt. Die neuste komplette Fertigungslinie im Werk Untergschwandt durfte Juki Europa installieren. Juki hatte die Möglichkeit, Herrn Weber, Vorstandsvorsitzender der Zollner Elektronik Gruppe, zu den Gründen dieses Erfolges zu befragen.

Das EMS-Marktumfeld hat sich in den letzten Jahren sehr schwierig gestaltet. Wie im Juki Markt, der Investitionsgüter, hat man auch bei den EMS Anbietern mit sinkenden Margen zu kämpfen. Eine Konsolidierung hat ebenfalls eingesetzt. Wie stemmt sich Zollner gegen diesen Trend? Was ist Ihr Erfolgsrezept?

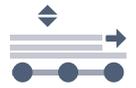
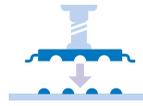
Herr Weber: „Das Erfolgsrezept ist vielfältig. Einmal dürfen wir feststellen, dass wir gemeinsam mit unseren Kunden gewachsen sind. Uns sind keine unserer grossen Kunden verloren gegangen, so dass wir uns in unsere beiden strategischen Stossrichtungen weiterentwickeln konnten. Die beiden strategischen Stossrichtungen sind einmal nicht nur die Serien zu beliefern, sondern auch bereits ganz vorne in der Produktentwicklung, im Entstehungsprozess, unsere Kunden zu unterstützen. Mit unserem umfassenden Angebot decken wir den gesamten Produktlebenszyklus ab und dies genau so, wie es der Kunde gerne hätte. Damit bieten wir dem Kunden einen Mehrwert. Die zweite strategische Stossrichtung, die Steigerung der vertikalen Integration, ist von den Null-Serien über elektronische Baugruppen bis hin zu kompletten Modulen, Geräten und Systemen alles anzubieten und dies auch wieder bedarfsorientiert, so wie es der Kunde entsprechend wünscht. So haben wir in zweifacher Hinsicht die Möglichkeit, den Kunden sehr breitläufig zu unterstützen und ihn damit sehr früh abzuholen. In der heutigen Zeit, wo die Technologien immer komplexer werden, ist es sehr wichtig, dass man die Erfahrungen austauscht und dass man die ganzen Erfahrungen gemeinsam auf einen Nenner bringt. Ein weiterer Punkt ist auch, dass wir nicht in ein oder zwei Branchen tätig sind, sondern dass wir eine homogene Branchenverteilung haben. Ob dies nun Automotive oder Luftfahrt ist, Medizin oder Messtechnik, wir gehen mit allen Branchen. Der Erfolg geht hier in die Richtungen, dass, wenn einzelne Branchen stark schwanken, wir Dank unserer weltweiten, breiten und vielfältigen Ausrichtung immer einen Ausgleich schaffen können, da ja nicht alle gleichzeitig schwanken. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass sich unser Erfolgsrezept aus vielen kleinen Mosaiksteinchen zusammensetzt, aber das Vertrauen des Kunden und der enge, persönliche und nachhaltige Kontakt sind sicher zwei der wichtigsten Bestandteile.“

Was kann Zollner kleineren EMS-Firmen mit auf den Weg geben, damit diese sich auf dem Markt behaupten können?

Herr Weber: „Wichtig ist, dass diese Firmen sich in der heutigen Zeit vor allem miteinander vernetzen, dass sie auch in Netzwerken aktiv mitarbeiten. Ob das nun in Zusammenarbeit mit irgendwelchen Verbänden oder Hochschulen, Universitäten ist und/oder über eine intensive Zusammenarbeit mit Lieferanten, Herstellern und Kunden. In der heutigen Zeit ist es einfach nicht mehr möglich, dass man selber alles weiss. Deshalb muss man rausfinden, wo wer was weiss, und da sind Netzwerke natürlich sehr wichtig. Es werden immer wieder Probleme und Fragen auftauchen und da ist es gut, wenn man jemanden kennt, der einem weiterhelfen kann und neue Wege aufzeigt. Kleinere Firmen sollten sich auch mit neuen Technologien und neuen Trends befassen, wie z.B. Industrie 4.0, worüber nun jeder spricht, oder auch neue Produkttechnologien. Da muss man stets am Ball bleiben. Und da ist die enge Partnerschaft im Netzwerk von grossem Vorteil. Dies gilt auch bei der Beschaffung des Produktionsequipments. Heute muss man nicht nur die besten Systeme sondern auch den besten langfristigen Partner evaluieren. Da sind Netzwerke von grossem Nutzen.“

Wie sieht die EMS-Welt in Europa Ihrer Ansicht nach in 5 Jahren aus?

Herr Weber: „Also, ich habe vor allem einmal eine Hoffnung und hoffe natürlich auch, dass sich diese umsetzt. Es darf nicht so sein, wie es in der Leiterplattenindustrie in den letzten fünf, zehn, zwanzig Jahren gewesen ist, nämlich dass die Anzahl der Hersteller drastisch zurückgeht und das Auftragsvolumen mehr und mehr nach Asien abwandert. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir mit



guten Innovationen und durch hohe Flexibilität und sehr guter Qualität unsere Kunden in Deutschland und Europa überzeugen und begeistern können. Heute zählt nicht mehr der Ausdruck „low cost country“ sondern vielmehr die Bezeichnung „best cost country“. Und da geht es um die gesamtheitliche Betrachtung, wie „lowest cost of ownership“, das muss man alles mit einbeziehen. Der Markt wird in Zukunft noch viel mehr der Taktgeber sein, und je mehr der Markt den Takt vorgibt, desto flexibler müssen wir sein und desto grösser sind die Chancen, hier in Europa und in Deutschland die Elektroindustrie auf diesem Level zu halten und sogar noch weiter auszubauen.“

Zollner hat bislang bei Bestückungslinien auf die immer gleichen deutschen Anbieter gesetzt. Diese sind eher im „High Price - High Performance“ Sektor angesiedelt. Nun wurde zum ersten Mal in eine komplette Juki Linie inklusive Drucker und Ofen investiert. Diese Linie steht in einem der wichtigsten Werke bezüglich Qualität: Nämlich im Zollner Werk Aerospace und Outerspace. Was hat Zollner dazu bewegt in diesem Fall auch auf Investitionsgüter von ausserhalb Deutschlands, sprich aus Japan und China, zu setzen?

Herr Weber: „Wir haben ja schon vor ein paar Jahren die erste JUKI-Bestückungslinie gekauft. Die JUKI-Linie hat uns damals vor allem bezüglich LED-Bestückung unter den verschiedenen Softwarelösungen für die Binning-Thematik sowie durch das LED-Handling begeistert. In den letzten vier Jahren hat JUKI bewiesen, dass die Systeme in Sachen Langzeitqualität und „lowest cost of ownership“ eine Klasse für sich sind. Jetzt ist wieder die gleiche Entscheidung angestanden, da wir uns ja in dieser Technologie kontinuierlich weiterentwickelt haben. Wir bauen heute auf komplette Fertigungssysteme mit komplett integrierter Intelligenz und Traceability. Wichtig ist heutzutage auch die Kostenstruktur der Systeme. JUKI hat sich in den letzten Jahren stark weiterentwickelt und offeriert heute komplette Fertigungslösungen. Dies ist für Zollner sehr interessant. Die ersten Erfahrungen waren gut, das Vertrauen ist da und somit wollen wir hier diese Partnerschaft auch weiter vertiefen und ausbauen und ich bin mir sicher, dass wir die hierzu erforderliche Unterstützung von JUKI bekommen werden.“

In Deutschland wurde an der Productronica viel über das Konzept „Industrie 4.0“ gesprochen. Wie stellt sich Zollner zu diesem Thema?

Herr Weber: „In der Zukunft muss eine ganz enge Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen und Universitäten und den verschiedenen Industrieverbänden stattfinden. Denn nur hier kann gemeinsam ein Lösungskonzept definiert und ein Leitfaden erstellt werden. Es gibt inzwischen verschiedene Entwürfe. Diese muss man natürlich noch intensiv optimieren und verbessern. Was verstehen wir darunter? Es sollten selbstregelnde Prozesse sein. Nicht nur intelligente Produkte, sondern auch solche die nur mit einem Barcode versehen sind, sollten von den Computern gesteuert werden können. Die Traceability sollte über die gesamte Linie erfolgen. Je komplizierter ein Produkt ist, desto wichtiger ist es den Lotpastendruck bereits in den Regelkreis mit einzubeziehen. Der Ablauf sollte nicht nur überwacht und dokumentiert werden, sondern es sollten auch automatisch und selbstregulierend die notwendigen Prozessmassnahmen zur Korrektur oder gar zum Unterbruch der Bestückung erfolgen. Aber nicht nur der Produktionsprozess, auch der Informationsprozess sollte überwacht werden. Der Markt wird sich in Richtung wirklicher Komplettanbieter bewegen, welche diese Prozesse in Eigenregie entwickeln und in ihre Systeme einbauen werden.“

Was erwartet Zollner in der Zukunft von Systemlieferanten und Partnern? Wie müssen deren Angebot und Dienstleistungen aussehen, um langfristig den Verdrängungswettbewerb gesund zu überstehen und ein Partner von Zollner zu bleiben oder zu werden?

Herr Weber: „Wir sehen im Vordergrund immer die Partnerschaft. Darunter verstehe ich persönlich nicht, dass der eine der Partner ist und der andere „schafft“. Gemeint ist eine wirklich gemeinsame Partnerschaft, wo man zusammen Höhen und Tiefen erlebt, wo beide daraus Synergien entwickeln, wo beide auch voneinander den Mehrwert bekommen, wo sich beide miteinander vernetzen, wo beide auch Vorteile durch die Netzwerke des anderen haben und sich gemeinsam zu einem grossen Netzwerk verknüpfen können. Und da sehe ich eine langfristige nachhaltige Partnerschaft, wo man schon auch davon ausgehen darf, dass sich dieser Partner weiterentwickelt, dass er die neuen Trends auch aufnimmt und sie umsetzt, dass er auch morgen noch die Herausforderungen des Marktes dementsprechend erfüllen kann und finanziell stabil bleibt trotz Verdrängungswettbewerb. Es dreht sich eigentlich immer um die gleichen vier Faktoren. Der eine ist Qualität, die muss einfach vorhanden sein. Der zweite ist eine hohe Flexibilität, die im Markt immer stärker auch gefordert wird. Der dritte ist natürlich der Kostendruck unter dem wir alle stehen. Der vierte sind die Innovationen, mit denen lässt sich viel ausgleichen. Diese vier Säulen sind untereinander ganz eng verknüpft. Und wenn man hier mit jemandem eine langfristige nachhaltige Partnerschaft eingehen kann, dann profitieren beide Seiten davon.“

Herr Weber, herzlichen Dank für das Gespräch.