

UMFASSENDE GLOBALE STRATEGIE

Verschiedene Gespräche mit Kunden haben gezeigt, dass die Strategie von Tornos nicht genug klar erklärt bzw. verstanden wurde und deshalb zahlreiche falsche Vorstellungen kursieren, beispielsweise jene, dass die Maschinen SwissNano aus Kostengründen in Asien hergestellt würden. Zur Klärung der Situation haben wir uns mit Carlos Paredes, der seit 1. Dezember 2013 Leiter Entwicklung und Operations bei Tornos ist, unterhalten.



Techno-Center Moutier.

Carlos Paredes blickt auf 30 Jahre Erfahrung in der Führung von Werkzeugmaschinen-Produktionsbetrieben in der Schweiz und in der Projektleitung für die Produktion in Asien zurück. Nun stellt er seine Kompetenzen für die Umsetzung der Strategie von Tornos zur Verfügung. Gleich zu Beginn des Gesprächs sagt er: *„Es ist sehr motivierend, für ein dynamisches Unternehmen wie Tornos zu arbeiten und sich auf ein sehr hohes Kompetenzniveau verlassen zu können, um nicht nur neue Produktionsmittel in Asien einzuführen, sondern auch an der Modernisierung unserer Produktion in der Schweiz zu arbeiten.“*

Klar definierte Strategie

Die Unternehmensstrategie baut auf zwei klaren Säulen auf: einerseits die Entwicklung von innovativen technologischen Lösungen und die Lieferung von hochwertigen Bearbeitungsmitteln, andererseits die Entwicklung von weniger komplexen Maschinen, um alle Bedürfnisse abzudecken. Diese zweite Säule betrifft hauptsächlich Asien (mit den Maschinen CT, Swiss ST und Swiss GT, die unter anderem auch

dafür bestimmt sind, die Delta- und Gamma-Reihe abzulösen). Die erste Säule hingegen umfasst in der Schweiz entwickelte und hergestellte Produkte (wie die SwissNano, EvoDeco, MultiSwiss). Almac verfolgt dieselbe Strategie.

Know-how und Offenheit

Die Antwort auf die Frage nach seinem Eindruck nach den ersten Monaten bei Tornos fällt ausgesprochen positiv aus: *„Ich traf ein sehr hohes Niveau an Know-how und Professionalität an. Viele Mitarbeiter sind sehr offen und gewisse sind sogar nach Asien gezogen, um die Qualität unserer in Asien hergestellten Produkte sicherzustellen. Die Produktreihen sind ziemlich neu und zahlreiche Neuheiten wurden dem Markt erst vor kurzer Zeit vorgestellt. Ausserdem haben wir die Entwicklungsschwerpunkte identifiziert und Projekte für Produkte in Angriff genommen, die in unserem Angebot noch fehlen.“* Und weiter: *„Es handelt sich dabei um bedeutende Aufgaben, aber alles läuft sehr gut. Intern gab es gewisse Befürchtungen, dass sich unsere Strategie vollständig nach*



Asien ausrichten würde, aber heute haben unsere Mitarbeiter verstanden, dass die Produktion in Moutier sehr wichtig ist und wir diese weiterentwickeln werden. Die in Asien hergestellten Produktreihen sind ergänzend zu verstehen.“

Produktion am Puls des Marktes

„Heute verfügen wir über weltweit drei Produktionsbetriebe: in Moutier (Schweiz) für die Maschinen des oberen Segments, in Xi’an (China), wo wir ein Joint-Venture mit einem lokalen Hersteller (Maschinen CT) mehrheitsbeteiligt führen, und in Taiwan, wo wir über eine Tochtergesellschaft verfügen, die die Herstellung der Maschinen Swiss STund Swiss GT sowie des Bearbeitungszentrums Almac CU 1007 betreut“, erklärt Paredes. Das Hauptziel des Unternehmens ist es, vor Ort für die lokalen Bedürfnisse zu produzieren, aber auch einfache Maschinenreihen für alle Märkte herzustellen. Die Aussage von Paredes ist unmissverständlich: „Die Maschinen für das mittlere und obere Segment werden weiterhin in Moutier entwickelt und hergestellt.“

Sehr unterschiedliche Märkte

Das heutige Niveau an Know-how und Kompetenzen der Maschinenbediener und Unternehmen führt dazu, dass eine für Europa einfache Maschine für die meisten asiatischen Kunden oft zu komplex ist. Umgekehrt sind die in Asien für Asien hergestellten einfachen Maschinen für den europäischen und amerikanischen Markt oft zu wenig entwickelt. Natürlich werden auch in Asien komplexe Maschinen und in Europa sehr einfache Maschinen verkauft, aber die Absätze sprechen für sich: Mehrere Tausend einfache Maschinen werden jährlich in Asien verkauft. Auf die Frage, ob Tornos nicht doch eine Auslagerung der Herstellung von Highend-Maschinen nach Asien in Betracht zieht, antwortet Paredes: „Nehmen Sie die Maschine SwissNano. Sie bietet das beste Verhältnis zwischen Qualität, Möglichkeiten und Preis des Marktes und wird in der Schweiz hergestellt, im Gegensatz zu den Konkurrenzmaschinen, die

alle aus Asien kommen. Es ist für uns also absolut möglich, in der Schweiz effizient zu produzieren. Zudem verfolgen wir in Asien ehrgeizige Ziele. Unsere Produktionslinien werden sehr ausgelastet sein, um der Nachfrage dieser Märkte nachzukommen. Wir haben weder das Interesse noch die Kapazität für die Auslagerung der Herstellung von hochwertigen Maschinen nach Asien. Das ist ganz klar nicht unsere Absicht.“ Mit der Maschine SwissNano beweist Tornos, dass man auch mit in der Schweiz hergestellten Maschinen wettbewerbsfähig sein kann.

Kompetente Mitarbeiter in Moutier und La Chaux-de-Fonds

Die in Moutier entwickelten neuen Maschinen kommen gut an. Ihr Design wird von den Kunden geschätzt, ebenso die Möglichkeiten, die sie bieten, und deren hohe Qualität. Für die Entwicklung und Umsetzung der kleinen SwissNano benötigten die Ingenieure von Tornos rund ein Jahr. Nur wenige Monate nach deren Markteinführung hat sie sich auf dem Markt bereits einen Namen gemacht. Immer mehr zufriedene Kunden sehen in ihr die Maschine der Zukunft für die Uhrenindustrie. Auf die Frage nach der Bedeutung dieser Maschine für Tornos antwortet Paredes: „Mit der Uhrenindustrie tätigt Tornos rund 18% seines Umsatzes, das ist ziemlich viel. Zudem bauen wir unser Know-how in den Bereichen der Mikromechanik laufend aus, was unseren Kunden in allen Tätigkeitsbereichen zugutekommt.“ Die Ingenieure in Moutier und La Chaux-de-Fonds gehen auf die Marktbedürfnisse ein und suchen ständig nach innovativen technologischen Lösungen. Paredes fügt hinzu: „Wir sind in der glücklichen Lage, dass unsere beiden Standorte für Produktion, F&E in der Schweiz sich auf sehr kompetente Mitarbeiter verlassen können, für die die Mikromechanik keine Geheimnisse mehr birgt.“ Die Tatsache, dass sie im historischen Zentrum dieses Marktes angesiedelt sind, ist ebenfalls ein Pluspunkt.

Fachkundige Partner in Xi’an...

Das Unternehmen, das in China Tornos-Maschinen herstellt, ist ein Joint-Venture unter der Leitung von Tornos, zu dem auch XKNC zählt, ein quasi mit der japanischen Kultur gut vertrauter Partner, der insbesondere Fräs- und Schleifmaschinen für japanische Unternehmen herstellt. Das Unternehmen lieferte bereits rund 200 Drehautomaten mit 3 und 4 Achsen auf dem chinesischen Markt aus. Paredes erklärt: „Wir wendeten unser Know-how und unsere Kompetenzen an einer bestehenden einfachen Maschine an. Unsere Ingenieure entwickelten aus ihr eine neue Maschine, deren Schlüsselemente, insbesondere die Spindeln, immer in der Schweiz zusammengebaut

werden. Unsere Teams entwickeln das Produkt also nicht nur, sondern kümmern sich auch um dessen Herzstücke.“ Die Maschine CT, die daraus hervorgegangen ist, ist eine einfache Maschine. In einer ersten Phase wurde sie ausschliesslich dem chinesischen Markt präsentiert und ausgeliefert. Im zweiten Halbjahr wird sie auch in Europa erhältlich sein.

... und in Taiwan

In Taiwan wird auf der Basis von Lieferverträgen mit einem Partnerunternehmen zusammengearbeitet, das jährlich über 2000 Maschinen herstellt. Auch hier stützt sich der Schweizer Hersteller auf lokale bewährte Produktionslösungen. Die erste aus taiwanischer Produktion hervorgegangene Maschine ist die Swiss ST 26, die nach ihrer Markteinführung in Asien und in den USA nun auch in Europa eingeführt wird. Paredes dazu: „Diese Maschine bietet gute Bearbeitungskapazitäten zu einem interessanten Preis. Ihr Leistungsvermögen kommt zwar nicht an die Maschinen EvoDeco heran, aber je nach den Bedürfnissen ist es ausreichend. Wir entwickelten diese Maschine in Moutier dank des Know-hows unserer Ingenieure, die auch die EvoDeco entwickelt hatten.“

Maximiertes Verkaufsnetz in Asien

„Der chinesische Markt ist sehr gross. Wir sprechen hier von Tausenden Maschinen, die jedes Jahr verkauft werden. Aber dies bedingt auch ein sehr effizientes Verkaufsnetz. Für den Verkauf von einfachen Maschinen wie die CT können wir uns auf unseren Partner in Xi'an stützen, der über ein Verkaufs- und Kundendienstnetz mit insgesamt 120 Personen in 21 Büros in ganz China verfügt“, erklärt Paredes. Dieses Verkaufsnetz spricht eine neue Kundschaft an, für die der Erwerb von Tornos-Maschinen bisher nicht an der Tagesordnung war, und kommt zum eigenen Verkaufsnetz von Tornos hinzu. Der Verkauf ist davon überzeugt, dass die Marke Tornos gerade dank der Differenzierung – in Asien hergestellte einfachere vs. in Europa hergestellte komplexere Maschinen vor allem in Asien, aber auch auf der ganzen Welt weiter wachsen kann. „Das Potenzial ist sehr gross“, meint Paredes abschliessend.

Design by Tornos Switzerland

Wie der Hersteller Apple, der einen Grossteil seiner Produkte in Asien produzieren lässt, aber immer die Herkunft des Designs (Kalifornien) vermerkt, werden auch in Asien hergestellte Tornos-Produkte immer in der Schweiz entwickelt. Paredes präzisiert: „Die Entscheidungsgewalt liegt in der Schweiz und wird es auch bleiben.“ Die Grundwerte der Marke Tornos bleiben dieselben, egal ob die Produkte in Asien oder Europa hergestellt werden. Design, Konzept und Qualität tragen den Stempel von Tornos.



Das Team von Tornos Xi'an vor einer der ersten CT 20.



Montage der Maschinen CT 20 bei Tornos Xi'an.



Tornos Xi'an.

Sind Sie auf der Suche nach einem Produktionsmittel von hoher Qualität für die Fertigung von einfachen bis komplexen Teilen? Mit seinem überarbeiteten Angebot bietet Tornos Maschinen zu jedem Ausrüstungs- und Komplexitätsgrad an und ist mehr denn je ein zuverlässiger Partner für Maschinen, die perfekt auf Ihre Bedürfnisse abgestimmt sind.



TORNOS

Tornos SA
Industrielle 111
2740 Moutier
Tel. +41 32 494 44 44
Fax +41 32 494 49 07
www.tornos.ch