



CHRISTIAN TÄNNLER, CEO ALME AG.
GENAU IST NICHT GENUG.

Die Alme AG stellt Präzisionsteile und Maschinen für den internationalen Markt her. Welche Rolle Mitarbeiter, Maschinen, Organisation und Standort bei der Umsetzung des Mottos «Wir bauen Qualität» spielen und warum die Firma genauer produziert, als es der Kunde vorschreibt, erläutert CEO Christian Taennler im Interview.

Frage: Sie haben 2006 zusammen mit zwei Investoren das Unternehmen Alme AG gekauft, nachdem Sie dort zuvor als Produktionsleiter tätig waren. Was waren Ihre Beweggründe?

Christian Tännler: Ich war von 1990 bis 2000 hier Produktionsleiter, anschliessend Kundendienstleiter in zwei grossen Unternehmen: dem Werkzeugmaschinenhersteller Mikron und dem Maschinenbaukonzern Ammann. Als Kundendienstleiter hatte ich zwar eine grosse, aber nie die gesamte Verantwortung für die Firmenpolitik. Auch wenn das Unternehmen Alme AG etwas kleiner ist: hier habe ich die Möglichkeiten, meine Vorstellungen und meinen Führungsstil umzusetzen.

Welche Veränderungen waren damit verbunden?

Heute sind wir extrem kundenorientiert aufgestellt. Es wurde ein neues ERP-System eingeführt, mit dem wir dem Kunden sofort ein

korrektes Angebot machen können. Dass die Firma und die Produktion funktionieren, das ist die Pflicht. Die Kür ist es, Kunden zufriedenzustellen und neue Kunden zu gewinnen. Das ist für mich der höchste Anreiz.

Die Alme AG ist zum einen Zulieferer von hoch genauen mechanischen Bauteilen, zum anderen produzieren Sie komplette Produkte wie Kantenfräsmaschinen. Wie teilt sich das umsatzseitig auf?

Der Anteil des Zuliefererbereichs beträgt etwa 80 Prozent, der der eigenen Produkte derzeit rund 20 Prozent. Zukünftig wollen wir aber mit Händlerorganisationen zusammenarbeiten, wir haben da sehr vielversprechende Kontakte. Unsere Strategie ist es, dadurch den Anteil der eigenen Kantenfräsmaschinen und Anfasmaschinen mittelfristig auszubauen.

Gehen Ihre Leistungen im Zuliefererbereich über den Bau von Komponenten und Teilen hinaus?

Der Kunde erhält von uns das komplette Engineering der Produktion. Von den Kunden bekommen wir nicht nur die Zeichnungen von Werkstücken, sondern von kompletten Baugruppen. Das Ziel ist es dann, diese so zu bauen, dass wir sie qualitativ hochwertig und gleichzeitig kostengünstig herstellen können.

Wie sehen Sie Ihre Rolle im Zuliefererbereich?

Wir verstehen uns als Zulieferer im Sinne eines Partners. Den Kunden liefern wir ein einbaufertiges Produkt, komplett mit allen Papieren. An unseren Produkten muss vom Kunden nichts mehr gemacht werden. Und sie werden so verpackt, dass sie für die Montage richtig bereitstehen und einbaugerecht aus der Verpackung genommen werden können.

Die Alme AG hat eine sehr hohe Fertigungstiefe von fast 70 Prozent. Welche Vorteile ziehen Sie daraus?

Eindeutig die Qualität. Da wir alles im Haus haben, können wir die Qualität exakt kontrollieren. Bei der Genauigkeit, die wir liefern müssen, ist das einfach unumgänglich.

Das Leitmotiv der Alme AG lautet auch «Wir kontrollieren die Qualität nicht, wir bauen sie.»

Zudem fertigen Sie im minimalen Toleranzbereich. Wie realisieren Sie das?

Wir machen jeden Prozessschritt so genau wie möglich. Das heisst, wir stellen die Teile nicht einfach mit den Toleranzen her, die auf der Zeichnung vorgegeben sind. Unsere eigenen Toleranzen sind immer ein Drittel der Zeichnungstoleranzen. Wenn wir diese Toleranzen dann realisieren, haben wir am Schluss ein Produkt, das qualitativ in dem Toleranzbereich liegt, den der Kunde anstrebt.

Sie haben vor kurzem ein ERP-System eingeführt. Welche Verbesserungen konnten Sie damit erzielen und welcher Nutzen entsteht daraus für Ihren Kunden?

Mit ABAS ERP haben wir ein integriertes System von Auftragsabwicklung, über Bestellung, Zeiterfassung, Produktion, Kalkulation bis zum Versand. Wir können nun bei jedem Auftrag sofort sehen, ob er sich rechnet. Den Kunden können wir damit ein Angebot machen, das für sie auch stimmt und wir unsere Marge noch erreichen. Vorher war das Gefühlssache, jetzt habe ich harte Fakten. Und damit werden wir jetzt Monat für Monat besser.

Sie investieren pro Jahr rund 400'000 Euro in Maschinen, Anlagen und Systeme. Welche Vorteile können Sie damit Ihren Kunden bieten?

Alle Maschinen, die wir haben, können eigentlich mehr als wir zum Kaufzeitpunkt benötigen. Das hat sich langfristig als Vorteil herausgestellt. Das jüngste Beispiel ist die Fünf-Achsen-Maschine von Deckel mit Drehachse und Palettenwechsler. Allein dank dieser Maschine erhielten wir einen Auftrag von der ETH Zürich für Werkstücke für einen Ionenbeschleuniger, da wir damit auf 900 mm drehen, gleichzeitig fräsen und fünf Achsen bearbeiten können. Wir waren die einzigen, die das konnten. Das trägt natürlich zum Image bei.

Wo liegen weitere Stärken der Alme AG?

Die Alme AG ist von der Seele her ein Kleinbetrieb mit der entsprechenden Flexibilität, hat aber das mittelständische Organisationsrückgrad, um die Wertschöpfungskette optimal zu nutzen und die gesamten Dienstleistungen eines mittelständischen Unternehmens anbieten zu können.

Worin unterscheiden Sie sich vom Wettbewerb?

Bei uns wird Perfektion von A bis Z gelebt. Dazu gehören effiziente Prozesse, entsprechende Sauberkeit, eine motivierte Mann-

QUERGEFRAGT

Wo möchten Sie am liebsten leben?

Kalifornien

Ihr Hauptcharakterzug?

Ich bin ein Perfektionist.

Was verabscheuen Sie am meisten?

Unprofessionelles Verhalten, Unehrllichkeit und Trägheit

Welche Eigenschaften schätzen Sie an Mitarbeitern am meisten?

Selbstständigkeit, Leidenschaft und einen Hang zum Perfektionismus

Ihre Lieblingsbeschäftigung?

Familie, Sport

Welche Sportarten treiben Sie?

Golf, Biken und Joggen.

Ihr Handicap?

26,3. Da fehlt mir definitiv die Zeit.

Welches Buch lesen Sie gerade?

Von Bob Rotella: «Mentale Strategien für den Sieg»

schaft. Das ist nicht nur so ein Slogan – das leben wir jeden Tag. In einer mechanischen Fertigung entstehen Späne, und normalerweise sieht man das. Bei uns nicht. Um unsere Maschinen herum ist alles sauber und perfekt organisiert. Solch einen Aufwand betreibt fast kein Wettbewerber.

Und woran müssen Sie noch arbeiten?

Wir sind hervorragend in der Qualität. Aber wir müssen sicherlich in unseren Lieferterminen und internen Abläufen noch effizienter werden. Viele Leute, auch einige bei uns, glauben, wenn die Späne fliegen, dann wird Geld verdient. Aber das ist nicht alles. 2008 haben wir über 120'000 Euro für Wartung und Unterhalt benötigt. Wenn wir eine Spindelrevision von 9'000 Euro vermeiden oder durch Wartung ein Jahr hinausschieben können, dann müssen viele Späne produziert werden, um diese Euro zu verdienen.

Welche Anforderungen stellen Sie dabei an Ihre Mitarbeiter?

Das ist der grösste Unterschied zu unseren Wettbewerbern und zu früher. Jeder Mitarbeiter ist bei uns für seinen Bereich selbst verantwortlich. Er muss durch Ausbildung, Schulung und stetiges Lernen die Kernkompetenz an seiner Maschine haben. Da war die Einstellung früher eine andere. Das benötigt vielleicht noch ein, zwei Jahre, bis sich wirklich alle Mitarbeiter an diesen Stil gewöhnt haben.

Welche Bedeutung hat der deutsche Markt für die Alme AG?

Eine sehr grosse. Vor allem für unsere Maschinen ist das ein Markt, den wir noch weiter ausbauen wollen. Der Vorteil ist natürlich die Sprache, und der deutsche Markt schätzt swiss-made Produkte. Bisher haben wir noch das Problem, dass wir in Deutschland keinen Verkauf haben. Aber wir arbeiten gerade daran, Handelspartner in Deutschland zu finden.

Was schätzen Sie an dem Produktionsstandort Schweiz – und wo sehen Sie die Herausforderungen?

Der grösste Vorteil ist natürlich die Zuverlässigkeit, die Genauigkeit und die Ausbildung der Mitarbeiter. Die Alme AG bildet acht Lehrlinge aus. Diesen Vorteil muss der Standort weiter ausbauen, darin sehe ich die grösste Herausforderung. Im Fernsehen müsste es statt Arztserien Ingenieurserien geben. Denn der Ruf der Ingenieure, der Zerspaner und der Mechaniker, der ist zu negativ. Das ist wirklich ein anspruchsvoller, abwechslungsreicher und

gut bezahlter Job – wird aber viel zu wenig vermarktet.

Generell müssen wir in der Schweiz stärker nach Nischen für die Produkte suchen, die es noch in Europa zu fertigen lohnt. Keine Massenprodukte, sondern High-End-Produkte, deren Produktion man nicht einfach nach Fernost verschieben kann. Ich glaube an den Werk- und Denkplatz Schweiz.

Wird sich die derzeitige Finanzkrise auf Ihre Geschäftsentwicklung auswirken?

Die Abschwächung ist spürbar. Derzeit ist die Auslastung noch sehr hoch, aber ich rechne dieses Jahr mit einem Umsatzrückgang von 30 bis 40 Prozent. Damit können wir aber leben. Durch unsere schlanke Organisation und den geringen Overhead sind wir sehr kosteneffizient aufgestellt. Aber es wird auf jeden Fall kein Jubeljahr werden.

Wo sehen Sie weitere Entwicklungsmöglichkeiten und Marktchancen?

Unser nächstes Ziel ist es, einen Ingenieur einzustellen, der sich ausschliesslich um die Kantenbearbeitungsmaschinen kümmert. Denn mein Ziel ist es, den derzeitigen Umsatzanteil von 20 Prozent mit den Fräsmaschinen mittelfristig zu verdoppeln. Mit der Euroblech 2008 haben wir ausserdem begonnen, unser Marketing zu optimieren. Wir haben dafür unsere Homepage überarbeitet und haben Broschüren und Prospekte erstellt. Zudem laufen noch weitere Projekte in anderen Bereichen.

Was sind das für Projekte?

Ich bin ja Hobby-Golfer, wenn auch mit einem miesem Handicap. Das hat uns auf die Idee von Produkten für den Golfsport gebracht. Ein Projekt planen wir gemeinsam mit einem süddeutschen Hersteller von Trolleys, das andere ist ein Putter.

Ein weiteres Projekt ergibt sich eventuell durch einen neuen Kontakt zu einem Unternehmen in Norddeutschland. Da haben wir die Möglichkeit, Produkte zu übernehmen, weil dort die Produktion heruntergefahren werden soll. Wir haben das Know-how, die Maschinen, die Materialkenntnisse und die Kontakte. Von daher sehe ich sowohl in unseren Stammmärkten wie auch in neuen Märkten vielversprechende Chancen für uns.

Welche Ziele haben Sie sich als CEO persönlich gesteckt?

Mein langfristiges Ziel ist es, dass wir in den nächsten Jahren organisch wachsen. Das wird sicherlich nicht so einfach, im Maschinenbau

herrscht ein grosser Wettbewerb, zunehmend auch aus Fernost. Da müssen wir uns die Nischen suchen.

Mein persönliches Ziel ist es, das Unternehmen weiter auszubauen. Ich kann mir vorstellen, dass die Alme AG in zwanzig Jahren hundert bis hundertfünfzig Mitarbeitern einen Arbeitsplatz bietet.

KANTEN-MACHER

Die Kantenbearbeitungsmaschinen der Alme AG arbeiten nach einem patentierten Funktionsprinzip, das sich von der herkömmlichen Kantenbearbeitung unterscheidet. Die Maschinen erzielen damit ratterfrei Kanten mit Oberflächengüten bis N7. Das vorgängige Festspannen der Werkstücke kann entfallen. Damit wird Zeit eingespart. Die Maschinen sind vielseitig und verarbeiten Platten, Stangen und Rundmaterial aus allen zerspanbaren Werkstoffen inklusive Kunststoffen. Die Umgebung der Maschine bleibt zudem sauber, da Späne und Staubpartikel in der Maschine bleiben.

PERFEKTIONISTEN

Die Alme AG wurde 1984 als Einmannbetrieb gegründet und beschäftigt heute 43 Mitarbeiter. Der Umsatz lag 2008 bei rund sechs Millionen Euro. Am Standort Aadorf im Schweizer Kanton Thurgau verfügt die Alme AG über rund 4'500 Quadratmeter Büro- und Produktionsfläche.

Die Produktion von besonders komplexen Einzelteilen und Kleinserien ist die Stärke des Unternehmens. So stellt es beispielsweise Komponenten für die Hochvakuumtechnik, Walzen für Digitaldruckmaschinen, Schnittlelemente für Textil- und Buchbindemaschinen und Werkzeuge für die Automobilindustrie her. Eine besondere Spezialität ist das Präzisions Schleifen von Aluminiumoberflächen.

www.alme.ch



Alme AG Industriestrasse 11
CH-8355 Aadorf
+41 52 368 02 68
www.alme.ch
info@alme.ch