

VDMA MAGAZIN

3 600 Mitglieder – ein Verband

#07/08 August 2024



KLIMAZIELE
ERREICHEN
MIT CARBON
MANAGEMENT

STARK AUS DER KRISE

Kasachstan birgt Potenziale für Maschinenbauer.

S. 26

STORYTELLING

Wandelbots erklärt komplexe Produkte mit Geschichten.

S. 36

HUNDERT JAHRE JUNG

Walther nutzt seine Erfahrung, um zukunftsfähig zu bleiben.

S. 42





SCHNELLBOOT MIT RÜCKENWIND



Druckbehälter erfordern auch heute noch sorgfältiges Schweißen von Hand. Andere Prozesse haben sich dagegen sehr verändert.

Spritzpistolen mögen auf den ersten Blick simpel erscheinen. Doch die hundertjährige Walther Spritz- und Lackiersysteme GmbH hat sich mit ihnen zu einem führenden Systemhersteller entwickelt. Mit innovativen Produktionstechniken und einem modernen Onlineauftritt ist sie für die Zukunft gewappnet.

AUTORIN: ANKE HENRICH

Wer eine alte, deutsche Industrielandschaft erkunden will, der kurve durchs Siegerland. Kleine Ortschaften, durch die ein Hauch 90er-Jahre weht, mäandern entlang der Flüsse durchs Mittelgebirge. Überall finden sich kleine Firmen. Schweißen, Drehen, Fräsen – über Jahrhunderte hat der Metallbau auch hier die Familien ernährt. Wer die Walther Spritz- und Lackiersysteme GmbH in Neunkirchen-Struthütten sucht, muss aufpassen, nicht an ihr vorbeizufahren. Genau so klingt die Adresse eines wahren Hidden Champions: „Im Wiesengrund“. Doch man täusche sich nicht, hier findet gerade Aufbruch statt – mental, räumlich und in der Produktion.

Das Unternehmen ist ein Experte für Materialaufbereitung, Applikationstechnik und Anlagenlösungen mit gut 160 Beschäftigten und rund 24 Millionen Euro Umsatz 2023. Im Werk Wuppertal findet die Endmontage vor allem von Spritzpistolen statt, in Struthütten überwiegend von Druckbehältern. Die

GmbH ist eine von rund einem Dutzend Töchtern der J. Wagner GmbH in Markdorf, einem Spezialisten für Oberflächenbeschichtungen im Bodenseekreis mit mehr als 2 000 Beschäftigten und mehr als 500 Millionen Euro Jahresumsatz. Walther ist also ein kleiner Fisch im Wagner-Universum. Als Geschäftsführer Ralf Mosbacher hier Anfang 2020 anheuerte, direkt zur Coronapandemie, lautete sein Auftrag: Löse eine altgediente Geschäftsführung ab, mache das Geschäftsmodell zukunftsfähig und bringe dabei zwei Standorte unter einen Hut.

Freiheit im Verbund

„Wir betreiben seit vier Jahren kontinuierliches Change Management“, berichtet Mosbacher im kleinen Bürogebäude gleich neben den fünf Werkshallen. Ihm hilft dabei, wovon so viele Maschinenbauer in der Krise profitiert haben: „Ich habe Substanz vorgefunden, etwa überdurchschnittlich viele langjährige Kunden und Lieferanten sowie ein hohes Grundvertrauen der ▶

Fotos: Rene Traut/vor-ort-fotografie

► Mitarbeitenden.“ Ihr Tenor: Wir haben schon so viele Krisen überlebt, die nächsten schaffen wir auch.

Trotzdem dürfte manch Altgedienter kritisch geschaut haben, als der damals 48-jährige Betriebswirt das Ruder übernahm. Wie hat er die Belegschaft für sich gewonnen? „Genauso wie die Kunden: Ich behalte kein Problem unter der Decke, das leben wir als Führungskräfte bei Walther vor.“ Mosbacher berichte klar, was er wie und warum mit welchen Konsequenzen für jeden im Betrieb macht. Zudem dämmten klare Statusmeldungen unklaren Flurfunk ein. Stößt so viel Freiheit nicht an ihre Grenze, sobald die Konzernmutter ins Spiel kommt?

Für Dr. Daniele Naro, Direktor Technologie und Innovation, ist das in Zeiten der Krise nicht das Problem, sondern die Lösung: „Wir agieren selbstständig, ohne wie bei anderen Konzernen von Silostrukturen oder Mikromanagement ausgebremst zu werden. Wir sind offen für Pilotprojekte, wir sind ein Speedboot mit Rückenwind.“ Den liefere Wagner, indem er Walther wertvolle Ressourcen zur Verfügung stellt – einschließlich millionenschwerem Kapital für den Neubau des Werkes gleich um die Ecke oder neuer Schweißroboter. „Der COO von Wagner unterstützt uns gerade bei der Modernisierung der Produktion. Externe Berater brauchen wir nicht“, sagt Mosba-



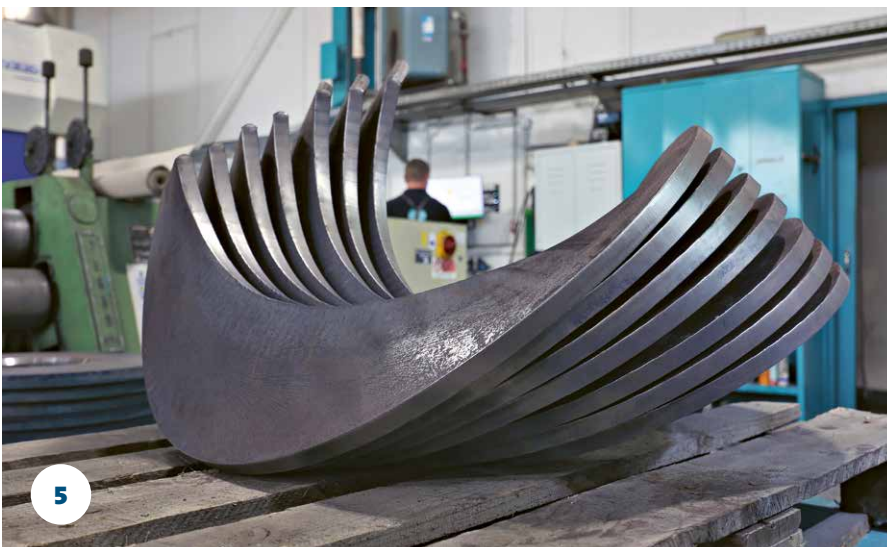
cher lächelnd. Was er aber braucht, ist eine effizientere Fertigung.

Schnellere Produktion

In den Werkhallen trimmt Werksleiter Jens Goebel die Abläufe neu. „Wir müssen strukturierter, sauberer und detaillierter arbeiten“, gibt Goebel die Route vor. Das betrifft den Materialfluss, Prozesse, Audits. 100 Jahre Firmengeschichte ist ein Asset, eingefahrene Prozesse sind es



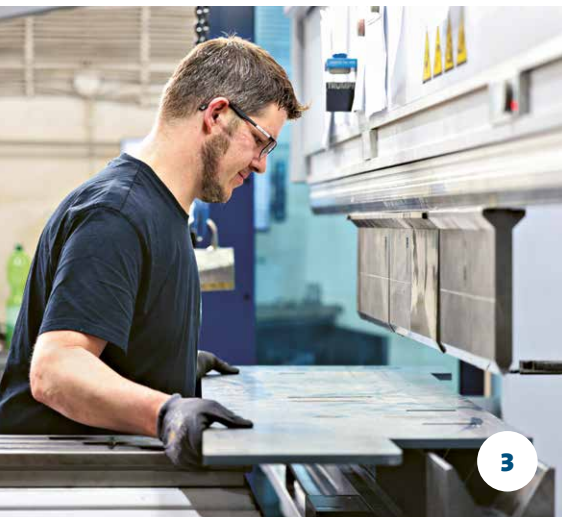
nicht. Jetzt sehen alle Mitarbeitenden auf einem Terminal am Arbeitsplatz den aktuellen Stand ihrer Aufträge, im ganzen Unternehmen werden täglich mehr Kennzahlen erfasst. Obligatorische Dashboards liefern den Realitätscheck. Das liest sich schnell und ist doch mühsame Kleinarbeit.





2

3 — Markus Lenzen nutzt die Abkantpresse. Das kontinuierliche Change Management bei Walther hat auch seinen Arbeitsplatz optimiert.



3

1 — Unscharfes Werkstück: Schweißer Denis Wagner ebnet die Nähte für die Materialaufbereitungseinheiten.

2 — Ralf Schneider spannt den Behälter in den Schweißroboter ein.

4 — Hohe Kunst: Lukasz Olecha (links) und Michal Zgliczynski formen im Gleichtakt Schneckenflügel.

5 — Mit ihnen lässt sich das aufzutragende Material mischen, fördern oder dosieren.

Die Marke „Walther Pilot“ fertigt für alle drei Geschäftsbereiche Applikation, Materialaufbereitung & Förderung sowie Anlagenbau ab Losgröße 1, weltweit durchzertifiziert. So appliziert der Konditor mit der Spritzpistole hauchfeinen Schokoladenüberzug auf die Torte. Der Turnschuhproduzent verklebt punktgenau seine Sohlen. Der Straßenbahnbauer sprüht großflächig Unterbodenschutz auf. Mit freischwebenden Spritzpistolen lässt sich Farbe auf alle Arten dreidimensionaler Objekte auftragen – Drucker können das nicht. Selbst auf heißen Stahlrohren können kleinste Fehlermarkierungen gesetzt werden.

Walther fertigt auch die nötigen Behälter für das aufzutragende Material, egal ob für einen oder für 20 000 Liter. Die Druckbehälter können erwärmt



„Wir betreiben seit vier Jahren kontinuierliches Change Management.“

RALF MOSBACHER

SHORT FACTS

Rund

30 000

Varianten der Spritzpistolenmodelle von Walther Spritz- und Lackiersysteme sind lieferbar.

150t

Stahl pro Jahr verarbeitet das Unternehmen.

werden, ein Vakuum herstellen, ein Rührwerk integrieren. Schlecht fließendes Material lässt sich verflüssigen, ohne Wasser hinzuzufügen. Die Druckbehälter sind flexibler als ihre Alternative, die Pumpen. Und der Geschäftsbereich Customized Liquid Solutions von Walther verkauft weltweit komplette Spritzanlagen. „Dabei ist unsere Wertschöpfungstiefe enorm“, sagt Mosbacher stolz.

Very early adopters

Walther Spritz- und Lackiersysteme soll es auch in hundert Jahren noch geben, so der Anspruch. Auf die Frage, vor welchen technischen Herausforderungen das Unternehmen damit steht, antwortet Naro eher ungewöhnlich. „Wir sind nicht die großen Innovatoren, so demütig muss man sein. Dafür konzentrieren wir uns darauf, bereits bestehende Techniken und Produkte zu perfektionieren, indem wir uns möglichst schnell an sich entwickelnde Technologien adaptieren und von anderen lernen.“ So sollen indirekte Sensoren neue Daten aus den Druckbehältern generieren und „sehr tief in das Material hereinschauen, damit wir die Auswirkungen äußerer Einflüsse besser verstehen“. Zugleich gilt es, sich an verändertes aufzutragendes Material anzupassen. Etwa wenn Tiefkühl- ▶

► kost nicht mehr in Plastikbeuteln, sondern beschichteten Pappkartons verkauft wird oder wenn Lösungsmittel auf Wasserbasis umgestellt werden. „Unseren Kunden nützt das schönste Material nichts, wenn es sich nicht auftragen lässt“, fasst Naro die Aufgabenstellung zusammen. „Dafür werden wir auch unsere Forschungsk Kooperationen mit akademischen Instituten ausbauen. Dabei denken wir sehr praxisbezogen, Grundlagenforschung im Elfenbeinturm ist eher nicht unser Ansatz.“

Mit
25 000 m²

ist die Fläche eines Containerschiffes die größte beschichtete Bauteilfläche, die kleinste ist mit 15 Quadratmillimetern die Iris einer künstlichen Augenprothese.

Mehr Input hilft auch gegen den steigenden Druck aus Asien auf Struthütten. „Bisher ist mir noch kein Unternehmen aus Fernost begegnet, das unser umfassendes Angebot an schlüsselfertigen Anlagen von der Materialaufbereitung über den Materialauftrag bis hin zur Abluftabsaugung mit hoher Prozesssicherheit und in Eigenfertigung bietet“, kontert Mosbacher.

Sichtbar im Internet

Neue Technik ist die eine Herausforderung, neue Kundschaft die andere. Auch das hat der Chef umgekrempelt. Eigene Messestände gibt es nur noch selten. Mosbacher erklärt: „Es ist effizienter, die Ausstellungen unserer Kunden zu besuchen. Die laden wir ins Walther-Technikum nach Wuppertal ein, um dort gemeinsam neue Lösungen und Technologien zu finden.“

Produktmanagement- und Marketingleiterin Caroline Weidemann verlässt sich nicht mehr auf Kataloge, sondern aufs Internet. Ihr kleines Team investiert seine Energie in einen fortlaufend optimierten und den neuesten Algorithmen angepassten Onlineauftritt. „Wir wollen auf allen relevanten Suchmaschinen und Plattformen als Erste

gefunden werden, sobald jemand etwa nach dem Stichwort Klebstoff sucht“, lautet ihre Strategie. Nicht nur die neue Website ist bis auf den Grund suchmaschinenoptimiert. Auch der LinkedIn-Auftritt des Unternehmens, seine digitale Visitenkarte, blüht auf. Beständig postet das Unternehmen relevanten Content für die Branche. Auch Mosbacher macht mit, ebenso einige Mitarbeitende. Das muss nicht immer fachlichen Hintergrund haben. Posts über neue Werks-E-Bikes oder den kleinen Werkshund Hummelchen lockern den Nachrichtenfluss auf. Alle Interessierten bekommen ein kleines Training, wie sie das berufliche Netzwerk am besten nutzen können – auch für sich selbst. Auf Instagram,

TikTok oder Facebook verzichtet Weidemann bewusst. „Wir konzentrieren uns auf die Kanäle, auf denen wir unsere Kapazitäten am effizientesten einsetzen können.“ Ihr Chef Mosbacher ergänzt mit einem breiten Lächeln: „Seitdem bekommen wir wirklich jeden Tag neue Kundenanfragen nach Produkten.“ Ach ja, immer mehr Bewerbungen kämen seither auch ins Haus. ▶



Dr. Martin Riester

Telefon +49 69 6603-1290

martin.riester@vdma.org



VDMA Oberflächentechnik

vdma.org/oberflaechentechnik



6 — Walther baut sein Technikum am Wuppertaler Standort von Grund auf um. Das Projekt ist im Juni gestartet und in vollem Gange.

DR. MICHAEL HILT

Der stellvertretende Leiter am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA in Stuttgart verantwortet den Bereich Oberflächen- und Materialtechnik.



„Die menschenleere Lackiererei wird kommen.“

Schon aus energetischen Gründen und weil bei der Lüftung weniger Luft umgewälzt wird, muss Lack in Zukunft overspray-ärmer oder ganz ohne Overspray auftragbar sein. Zudem ändert sich durch den Green Deal der EU die chemische Zusammensetzung der Lacke. Diese anspruchsvolle Substitutionsthematik beeinflusst auch funktionelle Eigenschaften. Das wird Konsequenzen für die Anlagen- und Applikationstechnik haben. In Zukunft werden immer weniger Personen in einer Lackiererei arbeiten. Diese müssen besonders gut geschützt werden; auch darauf muss der Anlagenbau reagieren. Zwar ordern selbst große Produzenten oft nur wenige Anlagen. Aber gerade in der Produktion geringer Losgrößen sehe ich eine gute Chance für die europäischen Maschinen- und Anlagenbauer.