



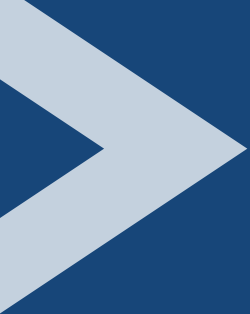
40  
J a h r e



BRUNECK

GKN SINTER METALS

EINE PUSTERER ERFOLGSGESCHICHTE



## 40 JAHRE GKN SINTER METALS IN BRUNECK



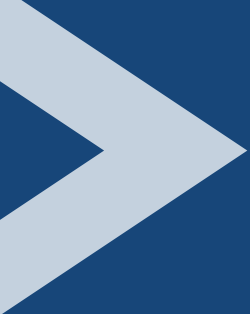
Das Werk Bruneck gehört zu den historischen Werken innerhalb des GKN-Konzerns im Bereich der Pulvermetallurgie. Die Entwicklung dieses Werkes kann rückblickend ohne Zweifel als Erfolgsgeschichte bezeichnet werden. Zudem hat Bruneck auch dank der vielen ausgezeichneten Mitarbeiter in all den Jahren wesentlich zur Weiterentwicklung und zum Erfolg der GKN Sinter Metals beigetragen.

Ich wünsche anlässlich des 40-jährigen Firmenjubiläums dem Standort Bruneck weiterhin alles Gute und bedanke mich bei all jenen Mitarbeitern, welche in diesem Zeitraum zu dieser großartigen Entwicklung beigetragen haben.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Weber'. The signature is fluid and cursive.

Dr. Manfred Weber  
President & CEO



## EIN ANLASS ZUM **FEIERN!**



Liebe Mitarbeiterinnen,  
liebe Mitarbeiter,

40 Jahre GKN Sinter Metals Bruneck sind ein Anlass zum Feiern. Mit Stolz können wir auf die vergangenen vier Jahrzehnte zurückblicken, in denen in Bruneck ein Betrieb aufgebaut wurde, der mittlerweile weltweit zu den erfolgreichsten der Branche zählt.

Im Folgenden möchte ich kurz die Rolle des Brunecker Werkes und seiner Mitarbeiter in der Industrie der Pulvermetallurgie erläutern. Der globale Markt für Pulvermetallurgie umfasst ein Volumen von ca. 5 Milliarden Euro. Die Sinter Metals Division innerhalb von GKN umfasst ein Produktionsvolumen von ca. 750 Mio. Euro, wovon mehr als 400 Mio. Euro in Europa hergestellt und verkauft

werden. GKN Sinter Metals ist mit ca. 16% der weltweit größte Anbieter der Branche. Innerhalb von Europa haben wir 9 Standorte, wovon Bruneck mit einem budgetierten Umsatz von ca. 90 Millionen Euro im Jahr 2008 das größte Werk darstellt. Bruneck zählt weltweit zu den umsatzstärksten Werken der Pulvermetallurgie, wenn nicht sogar zum umsatzstärksten Werk. Von den weltweit ca. 6.500 Mitarbeitern der GKN Sinter Metals arbeiten 2.700 Mitarbeiter in Europa, davon etwa 500 in Bruneck.

Unser Brunecker Werk trägt seit Jahrzehnten überproportional zum positiven wirtschaftlichen Ergebnis der gesamten Sinter Metals Division von GKN bei. Die Geschäftsführung des Unternehmens war in den letzten vier Jahrzehnten, mit einer kurzen Unterbrechung in den 80er Jahren, immer in der Hand von Pusterer Managern. Außerdem sind wir Brunecker seit jeher auch in den globalen und regionalen Gremien des Konzerns vertreten. Dies ist sehr wichtig, da die strategischen

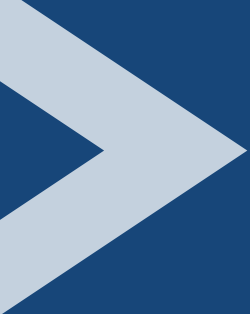
Weichen für die Betriebe nicht immer vor Ort gestellt werden.

Auch in Zukunft wird Bruneck eine herausragende Rolle innerhalb der GKN Sinter Metals einnehmen. Bruneck ist für den Erfolg der gesamten Division äußerst wichtig. Von unserer Seite ist es deshalb notwendig, dass wir unsere Stärken, insbesondere Motivation, Einsatz und Flexibilität, welche uns in der Vergangenheit ausgezeichnet haben, weiter beibehalten.

Ich möchte mich in diesem Sinne persönlich bei allen Kolleginnen und Kollegen für die tolle Zusammenarbeit in den letzten Jahren bedanken. Es war und ist für mich eine Ehre, euch in Europa und in der Welt vertreten zu dürfen.

Ihr

Dr. Peter Oberparleiter  
President European Operations



## DIE **STRATEGISCHE AUSRICHTUNG** DES WERKES



Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

wenn man die Entwicklung unseres Unternehmens betrachtet, so darf man anerkennend feststellen, dass es diesem Werk all die Jahre hindurch gelungen ist, kontinuierlich zu wachsen und einer ständig steigenden Anzahl von Mitarbeitern einen attraktiven Arbeitsplatz zu bieten.

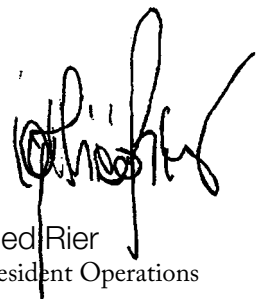
Am Standort Bruneck hat man erkannt, dass man sich durch die Fokussierung auf die Produktion von Kleinteilen und Sintergleitlagern einen signifikanten Wettbewerbsvorteil erarbeiten kann. Man war stets bemüht, eine möglichst „schlanke“ Lösung bei der Wahl der geeigneten Fertigungsprozesse zu finden. Die Herstellung der qualitativ hochwertigen Produkte wurde dabei bereits sehr früh auf äußerst wirtschaftlich automatisierten Anlagen und Prozessen realisiert.

Mit dem Zusammenschluss der weltweit angesiedelten PM-Produzenten zur GKN Sinter Metals wurde die Bedeutung der strategischen Ausrichtung unseres Werkes auf die Produktion von Kleinteilen und Sintergleitlagern erneut unterstrichen. In der Weiterentwicklung unseres Unternehmens lassen sich derzeit zwei Trends erkennen, an denen unsere Mitarbeiter bereits intensiv arbeiten. Das ist zum

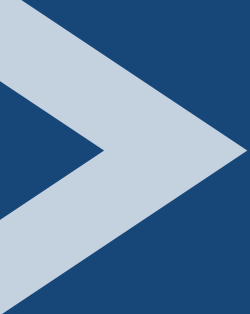
einen die Steigerung der Produktionsgeschwindigkeit bei gleichzeitiger Steigerung der Produktqualität und Reduzierung des Arbeitsaufwandes, zum anderen die Steigerung der Produkt- und Prozesskomplexität unter Einbeziehung von hochwertigen Materialien für anspruchsvolle Anwendungsgebiete im Automobilbereich. Diese neuen Trends sind bereits in den letzten Jahren erfolgreich eingeleitet worden und begründen die Herausforderungen der Zukunft.

Es ist unser gemeinsamer Auftrag, uns den Aufgaben der Zukunft zu stellen und durch einen kontinuierlichen Optimierungsprozess die äußerst erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens am Standort Bruneck nahtlos fortzuführen.

Ihr



Gottfried Rier  
Vice President Operations





## IN 40 JAHREN ZUM **WELTMARKTFÜHRER**



Liebe Leserinnen, liebe Leser,  
Liebe Mitarbeiterinnen  
und Mitarbeiter,

das Jubiläum „40 Jahre GKN Sinter Metals Bruneck“ erfüllt uns mit Genugtuung und Dankbarkeit.

Es war wahrlich ein Glücksfall, dass vor vier Jahrzehnten hier - im damals noch vorwiegend landwirtschaftlich geprägten Pustertal - ein Betrieb gegründet wurde, der sich die Herstellung von selbstschmiedenden Sintergleitlagern zur Aufgabe gemacht hat, eine Technologie, die in Europa damals noch wenig bekannt und

somit auf- und ausbaufähig war.

In einer Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs konnte das junge Werk aus sehr bescheidenen Anfängen Jahr für Jahr wachsen und sich zum Weltmarktführer in der Pulvermetallurgie entwickeln.

Ermöglicht haben dies weitblickende und verantwortungsbewusste Menschen, denen die Führung des Werkes anvertraut wurde, zusammen mit hervorragenden MitarbeiterInnen, die sich immer wieder den neuen Herausforderungen gestellt haben.

Heute wie damals sind unsere MitarbeiterInnen die Basis unseres Erfolges. Leistungs- und Lernbereitschaft, Qualitätsbewusstsein, Kreativität sowie Identifikation mit dem Betrieb sind Merkmale, die sie auszeichnen.

Unsere Spitzenposition in der Welt der Pulvermetallurgie zu halten, ist für uns Verpflichtung und Chance zugleich. Dies

erfordert eine laufende Weiterbildung in allen Bereichen, die wir als wesentlichen Erfolgsfaktor angesehen haben.

Gemeinsam wollen wir deshalb die Segel weiterhin auf Erfolgskurs halten und uns im Team mit Einsatz und Verantwortung den Herausforderungen im globalen Wettbewerb stellen.

Ich danke unseren Kunden und unserem Konzern, die dem Werk Bruneck stets das Vertrauen geschenkt haben. Ganz besonders aber danke ich all jenen MitarbeiterInnen, die am Entstehen und Wachsen des Betriebes in diesen 40 Jahren mitgewirkt haben. Die wertvollen Erfahrungen und die Erfolge der Vergangenheit lassen uns mit Zuversicht in die Zukunft blicken.

Ihr

Anton Schenk  
Werksleiter Bruneck

# Unternehmensorgane der GKN Sinter Metals

## Der **Verwaltungsrat**

- Präsident des Verwaltungsrats  
**Dr. Peter Oberparleiter**
- Geschäftsführendes Mitglied des Verwaltungsrats Werk Bruneck  
**Anton Schenk**
- Geschäftsführendes Mitglied des Verwaltungsrats Werk Mailand  
**Antonio Polti**
- Ordentliches Mitglied  
**Peter Mölgg**
- Ordentliches Mitglied  
**Gottfried Rier**

## Der **Aufsichtsrat**

- Präsident  
**Dr. Heinz Peter Hager**
- Mitglied  
**Rag. Horst Grittner**
- Mitglied  
**Dott. Gianni Calucci**



**USA** ○

- Detroit/Auburn Hills
- Conover
- Dubois
- Emporium (3)
- Gallipolis
- Germantown (2)
- Indianapolis
- Kersey
- Manitowoc (1)
- Menomonee Falls (2)
- St. Marys
- Salem
- Worcester
- Premco

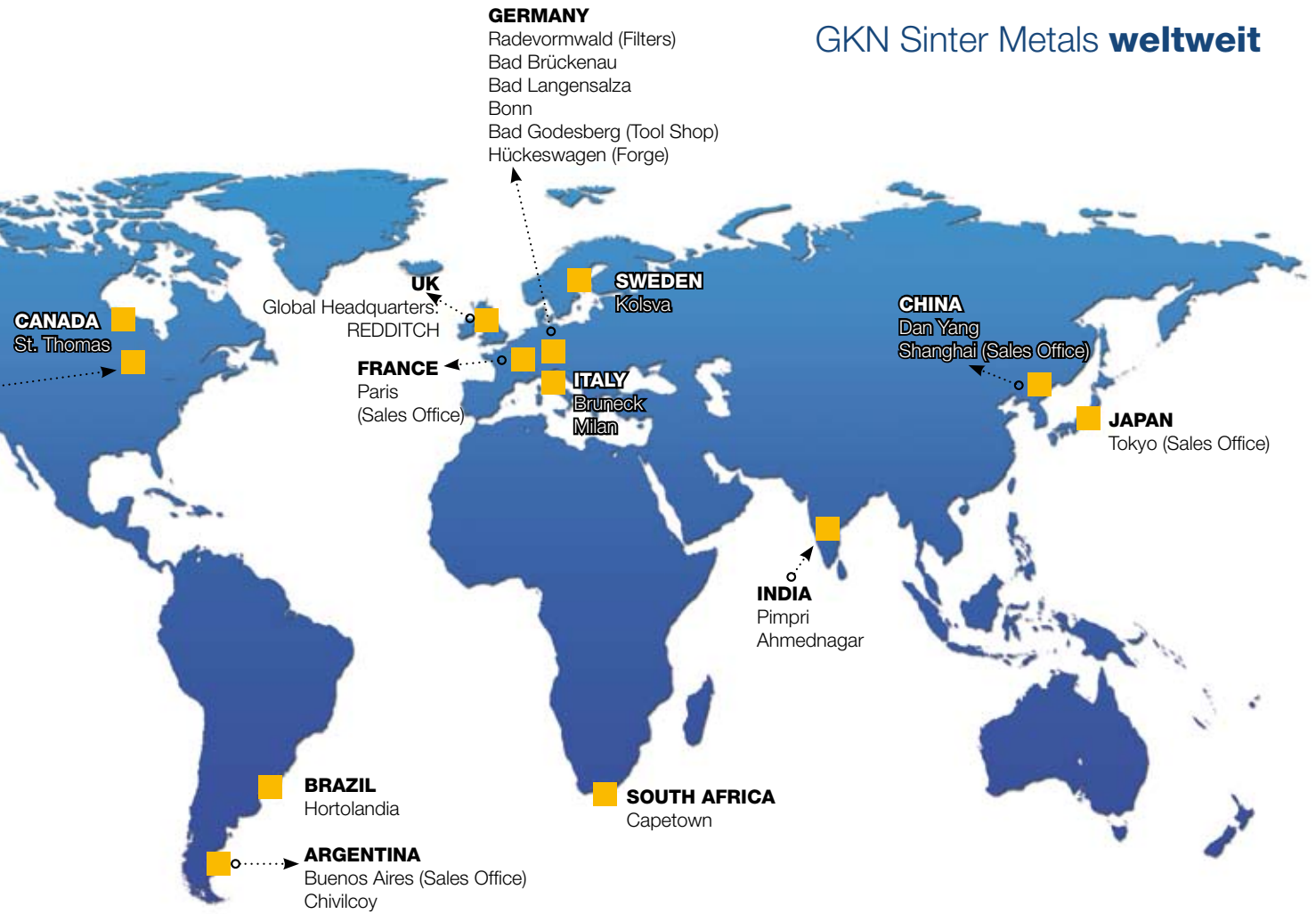
Brunecker Mitarbeiter, die **international** im Einsatz sind



### **Peter Mölgg**

Als Mitglied des Vorstands der Sinter-Metals-Gruppe trägt Peter Mölgg die konzernweite Verantwortung für die Forschung und Entwicklung neuer Produkte und für Herstellungsverfahren der Pulvermetallurgie mit dem Ziel, die Technologieführerschaft für unser Unternehmen zu sichern. Zu seinen Aufgaben zählen auch Methoden der Produktindustrialisierung und die Planung der entsprechenden Investitionen.

Herr Mölgg ist weiters als regionaler Präsident der Sinter-Metals-Werke in Brasilien und Argentinien für die operativen Geschäfte in Südamerika verantwortlich.



**Gabriel Klement**



Gabriel Klement ist weltweit für die IT (Information Technology) der GKN-Sinter-Metals-Gruppe zuständig. Er trägt die globale Verantwortung für die unternehmensweiten Computersysteme und die dazugehörige Infrastruktur, wie z. B. die Vernetzung der ca. 35 Standorte weltweit sowie die Anschaffung, Entwicklung und Wartung aller Computerprogramme, die für unsere Unternehmensgruppe lebenswichtig sind. Ein Tätigkeitsschwerpunkt liegt darin, in der sich rasch entwickelnden Computerwelt die strategischen Ausrichtungen vorzugeben. Als Mitglied des IT-Lenkungsausschusses des gesamten Konzerns hat er auch Einfluss auf Strategien im größeren Rahmen.

# 40 Jahre erfolgreich

Das heutige Werk „GKN Sinter Metals“ in Bruneck hieß in den Anfangsjahren „Bound Brook Italia“. Einer der Exponenten der vergangenen 40 Jahre ist Ing. Gerhard Stillebacher, der im folgenden Text erzählt, wie das Werk entstanden ist und wie es zu einer bemerkenswerten Pustertaler Erfolgsgeschichte wurde.

Die geneigte Leserschaft, aber besonders jene, die zumindest teilweise den Werdegang unseres Unternehmens miterlebt haben, werden möglicherweise mit einigen Passagen meiner Erzählung nicht ganz einverstanden sein, weil sie die Geschehnisse selbst erlebt haben. Man möge Milde walten lassen, wenn sich mein Erinnerungsvermögen im Laufe der Zeit etwas getrübt haben sollte.

## 1967: Die Gründung

Dem Gründungsdatum vom 14. Juli 1967 ging ein Besuch von Mr. Bill Töplitz, seines Zeichens Präsident der Bound Brook Bearing Corpn. (BBB) aus Bound Brook, New Jersey/USA, in Bruneck voraus, der die Birfield Trasmissioni Bruneck (BTB) besichtigte. Sowohl die BTB als auch die BBB gehörten seinerzeit zur Birfield-Unternehmensgruppe mit Sitz in England.

Der Besuch von Bill Töplitz in Bruneck war natürlich von unserer landesüblichen Gastfreundschaft begleitet, und die

Herrschaften landeten irgendwann bei herrlichem Wetter beim „Alten Pacher“ in Neustift. Der Wein und alles, was in unserem Land auch heute noch die Gäste beeindruckt, tat seine vorhersehbare Wirkung, und Bill Töplitz war von Land und Leuten so begeistert, dass er beschloss, in Bruneck ein Werk zu bauen. Dem war natürlich nicht ganz so, wenngleich die Begeisterung sicher auch einen Einfluss auf die folgenden Entscheidungen von Bill hatte.

Bill Töplitz stellte in seinem Betrieb in Amerika fast ausschließlich Sintergleitlager her und war zu jener Zeit in den Vereinigten Staaten sicher Marktführer. Der Betrieb lag in einem kleinen Ort namens Bound Brook an der Highway 22, nahe dem Newark Flughafen und nur etwa eine Stunde südlich von New York entfernt. Der Name des Ortes Bound Brook (auf Deutsch: über den Fluss setzen, überqueren) entstand wahrscheinlich, weil sich in frühen Zeiten hier ein Übergang über den Raritan River, der am Ort vorbeifließt, befand.



*Die Erfolgsgeschichte der GKN Sinter Metals ist gekennzeichnet von Höhen und Tiefen, von Herausforderungen und Erfolgserlebnissen, die erzählenswert sind und uns eng miteinander verbinden.*

*Gerhard Stillebacher*

## ZEITSCHEINE

■ Gründung von Bound Brook Italia <b>1967</b>	■ Herstellung des 1. Sintergleitlagers <b>1968</b>	■ GKN übernimmt Birfield <b>1970</b>	■ Übernahme durch GKN plc <b>1971</b>
--	---	---	--



01

**01**

Das Mutterwerk Bound Brook Bearing Corpn. (BBB) in Bound Brook, New Jersey/USA

**02**

Birfield Trasmissioni Bruneck (BTB) 1968



02

**Start** in den USA

Die Geburtsstunde der Bound Brook Bearing hatte schon in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts geschlagen. Man stellte als erstes sinnigerweise Lager aus Hartholz her, die, in Öl gekocht, in großen Mengen für die Radlager der Fuhrwerke und Planwagen verwendet wurden - also im Grunde bereits eine Art selbstschmierendes Gleitlager der frühen Stunde. Später ging man dazu über, spanabhebend gefertigte Bronzelager mit Graphitkanälen zur besseren Notlauf-eigenschaft herzustellen. In den 20er Jahren, also nach dem Ersten Weltkrieg, fingen findige Köpfe in den USA an, nach einer porösen Struktur zu suchen, die man mit Öl für eine Selbstschmierung tränken konnte. So kam es zur Entwicklung der Sinterbronze, die mit Öl getränkt wurde – zuerst nur in Öl gekocht und später

Rehbock **oder** Gams?

Das frühere Firmenzeichen, das erst mit der Übernahme durch die GKN 1971 verschwand, war ein Rehbock, der

über ein Gewässer springt. Wir haben in Bruneck anfangs auf unserem Briefpapier diesen Rehbock mit einem Gamsbock ersetzt, denn die Druckerei hatte eben nur ein Gamsbock-Logo greifbar.

<p>■ Bau einer eigenen Produktionshalle</p> <p><b>1973 - 1974</b></p>	<p>■ Erweiterung des Betriebes</p> <p><b>1984 - 1985</b></p>	<p>■ Eingliederung von SAINI in GKN Bound Brook Italia</p> <p><b>1987</b></p>	<p>■ Bau des Hochregallagers</p> <p><b>1988</b></p>
---	--	---	---

unter Vakuum. Schon in den 30er Jahren, also vor dem Zweiten Weltkrieg, begann man in der BBB Sinterbronze-Gleitlager herzustellen.

In Deutschland und in Europa befand sich die Sintertechnik bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges in den Kinderschuhen; Sintergleitlager waren unbekannt. Man arbeitete noch lange nach dem Zweiten Weltkrieg mit Schmiernippeln. Deutsche Experten, die im Krieg alliiertes Beutegut zerlegten, staunten über die verbreitete Anwendung von porösem Bronzematerial, das mit Öl getränkt war und keiner Zusatzschmierung bedurfte. So wurde auch die Bezeichnung „for life“ (lebenslange Schmierung) geboren, was für Kriegsmaterial, Fahrzeuge aller Art, aber besonders Flugzeuge sicher stimmte, denn alles Kriegsmaterial war damals für eine kurze Lebenszeit konstruiert. Besonders die Flugzeuge waren nur für einen Einsatz von wenigen hundert Stunden konzipiert, denn sie wurden entweder abgeschossen oder fielen alleine vom Himmel. Später hat man aber die Lebensdauer vor allem mit der Vakuumtränkung und dem Einbau der Sinterlager derart verfeinert, dass man heute wirklich von einer lebenslangen oder zumindest langjährigen Anwendung sprechen darf.

Die BBB in den Vereinigten Staaten war bis zur Übernahme nach dem Zweiten Weltkrieg durch die Birfield-Gruppe ein Familienbetrieb. Der Lizenznehmer Bound Brook Lichfield (BBL) in England wurde nach der Übernahme zum Leitbetrieb, wobei Bill Töplitz aufgrund seiner exzellenten Betriebsergebnisse



und der Anzahl der Betriebe in den USA fast grenzenlose Unabhängigkeit genoss. Neben dem Mutterbetrieb in Bound Brook gab es noch Betriebe in Sturgis/Michigan, Auburn/Pennsylvania, Brownsville/Tennessee und Worcester/Massachusetts.

So kam es, dass Bill Töplitz gemeinsam mit Bernhard Walterscheid-Müller, dem Präsidenten und Miteigentümer der Birfield Transmissioni, mehr oder weniger kurz entschlossen, aber ohne Wissen der Freunde in England, den Betrieb in Bruneck gründete. Auf Grund dessen war das Verhältnis zwischen BBB und BBL in der Folge leicht getrübt, was uns in Bruneck in den Anfangsjahren nicht besonders behilflich war.

### Waschmaschinen als **Marktpotential**

Bill Töplitz war zwar von Südtirol sehr angetan, aber sein wirkliches Ziel war die in den 60er Jahren boomende Waschmaschinenindustrie, die sich im Veneto niedergelassen hatte und fast konkurrenzlos den gesamten europäischen Markt beherrschte. Bill und wer immer ihn damals beraten hat, hatten sich ausgerechnet, dass viele Millionen Sintergleitlager in Italien hart auf Käufer warten würden.

Zum besseren Verständnis muss man sagen, dass in den 60er und 70er Jahren, nach einer langen Durststrecke, ein gewaltiger europaweiter Wirtschaftsaufschwung stattfand, der vielen Familien

## ZEITSCIENE

erneute Erweiterung  
des Werks Bruneck

1990

erneute Erweiterung  
des Werks Bruneck und  
Übernahme von Sintermetals  
Inc. durch GKN

1997

Änderung des Firmennamens von  
GKN Bound Brook in GKN Sinter  
Metals

1998



einen bescheidenen Wohlstand brachte. Waschmaschine und Kühlschrank galten geradezu als Statussymbol, das man sich plötzlich auch leisten konnte.

#### Denkfehler zum **Start**

Bei diesen Überlegungen schlichen sich einige gravierende Fehler in das Vorhaben von Bill Töplitz ein: Der oder die Berater rechneten mit acht Sinterlager pro Maschine, denn die damals in den USA produzierten Geräte verfügten über diese Anzahl an Lagern. Die italienischen Waschmaschinen kamen aber mit nur zwei Lagern aus, die in der Laugenpumpe Verwendung fanden. Ein weiterer Denkfehler bestand in der Annahme, dass die

Waschmaschinenhersteller dringend Lieferanten für diese Lager brauchten; dabei waren sie damals bereits bestens von den italienischen und deutschen Lieferanten bedient worden. Das Schlimmste aber war, dass die in Amerika gängige Qualität und die entsprechenden Toleranzen keineswegs an die europäischen Standards herankamen.

Wir sind nie dahinter gekommen, wer oder besser, ob vor der Entscheidung, in Bruneck ein Werk zu bauen, eine Marktstudie in Auftrag gegeben worden war. Ich bin der Meinung, die Bound Brook Italia wurde damals ohne große strategische Überlegungen von der Bound Brook Bearing Corpn. und von Bernhard Walterscheid-Müller ins Leben gerufen. Auf dem Birfield-Gelände wurde zu diesem Zweck eine kleine Halle zu den bestehenden dazugebaut.

Daraufhin suchte man zwei Herren, die sich um Marketing, Verwaltung und Verkauf einerseits und um Technik und Produktion andererseits kümmern sollten. Dem Direktor der BTB, Dr. Georg Tinzl, legte man die Gesamtleitung des neuen Unternehmens in den Schoß, wobei ein Großteil der Verwaltung sowie sämtliche Genehmigungsverfahren von der BTB bewältigt wurden.

#### Zum **Lernen** nach Amerika

Nachdem man beide Herren gefunden hatte, wurde zunächst der erstere Anfang Oktober 1967 und der zweite einen Monat später nach Bound Brook/New Jersey geflogen, um das Sinterhandwerk zu erlernen. Der Erste, Gerhard Stilleba-

**03**

Bound Brook Lichfield (BBL)/England



Das Werk Bruneck gewinnt sowohl den GKN Excellence Award in der Kategorie Umwelt, als auch den von der Region Trentino-Südtirol ausgeschriebenen Umweltpreis

im Werk Bruneck werden erstmals über eine Milliarde Teile produziert

**2002**

Ausbau des Werkzeugbaus Bruneck zu einem zentralen Werkzeugbau

**2003**

**2007**

cher, gleichzeitig Schreiber dieser Zeilen, kam aus dem Luftbehandlungs- und Klimagerätebau, und der Zweite, Siegfried Debortoli, aus der Kunststoffbearbeitung. Dies zum besseren Verständnis, warum sich beide Herren nach der überaus interessanten und positiven Erfahrung in den USA etwas geschworen haben – nämlich, dass unser Werk in Bruneck ein „sauberer Betrieb“ werden müsse.

Die gesamte Fertigung in der BBB in New Jersey war nämlich von einem durchgehenden Schmutzfilm aus Graphit- und Metallstaub, gemischt mit Öl, überzogen, wobei die ebenso schmierigen Pressen und Anlagen vor Öl geradezu triefen und teilweise mit Draht und Isolierband zusammengehalten wurden. Debortoli spielte nach eingehender Besichtigung vor Ort mit dem Gedanken, gleich wieder nach Hause zu fahren. Erstaunlicherweise funktionierte trotzdem alles irgendwie, und zwar mit einer beeindruckenden Effizienz.

### Instandhaltung, Instandhaltung, **Instandhaltung**

Das Zweite, was wir uns geschworen hatten, war „Instandhaltung, Instandhaltung, Instandhaltung“. Wir verstanden erst später, dass hinter diesen für uns unbeschreiblichen Zuständen eine für die Vereinigten Staaten seinerzeit fast typische Industriepolitik stand. Man ließ einen Fertigungsbetrieb mit minimalem Aufwand an Investitionen und Instandhaltung laufen, bis Maschinen, Anlagen und Gebäude am Ende waren. In der Folge wurde der Betrieb mit sämtlichen Geräten aufgelassen, derweilen man ganz woanders ein neues Werk baute – und zwar komplett mit Maschinen und Anlagen, die dem neuesten Stand der Technik entsprachen. Man ließ den alten Ballast inklusive Mannschaft hinten, und nur einer Handvoll von Fachleuten wurde die Gelegenheit geboten, in den jeweils neuen Betrieb mitzukommen. Es waren die 60er Jahre, die USA befanden sich

in einem unglaublichen Aufschwung und waren das Maß aller Dinge. John F. Kennedy schickte Männer ins Weltall, es herrschte Aufbruchstimmung. Die Grundstücke in der Zone um Bound Brook stiegen im Wert unheimlich an, und inzwischen war auch das Personal knapp und teuer geworden.

Der von uns vorgefundene Zustand des Betriebes entsprach also den damals herrschenden amerikanischen Verhältnissen. Nicht von ungefähr war man damals schon dabei, in einer Entwicklungszone in Auburn / Pennsylvania, in den Hügeln landeinwärts von Philadelphia, ein neues Werk zu bauen. Nur wenige Jahre nach Inbetriebnahme der Fertigung in Auburn wurde das Mutterwerk in Bound Brook verkauft. (Ich bin Jahre danach noch einmal daran vorbeigefahren und sah, dass man inzwischen eine Großbäckerei daraus gemacht hatte).

### **Buffalos** als Mitarbeiter

Zurück zu unseren zwei Herren in Bound Brook. Vorab muss man sagen, dass die gesamte Mannschaft, auch jene in der C-Pulvererzeugung beschäftigten Schwarzen (die „Buffalos“ genannt wurden, also „Büffel“), außerordentlich freundlich und hilfsbereit war. Das Verhältnis zwischen den Weißen und den Schwarzen war damals allerdings nicht ganz konfliktfrei, nachdem es kurz vor unserer Ankunft



im nicht weit entfernten Plainfields zu Unruhen gekommen war. Wir waren des öfteren bei Mitarbeitern eingeladen und stellten fest, dass es schon seinerzeit nicht außergewöhnlich war, Waffen im Haus zu halten. Zum Beispiel Bob Moore: Der Werksleiter hatte hinter der Haustür immer eine geladene Schrotflinte stehen für den Fall, dass es den Schwarzen von Plainfields einfallen sollte, ihm nächstens einen Besuch abzustatten.

Kurz vor unserer Ankunft war eine indische Mannschaft, angeführt von Brij Kataria, dem nachher langjährigen Geschäftsführer der Mahindra Sintered Products (MSP) in Pune, abgereist. Von dieser anfänglich 49%-igen Beteiligung der Birfield-Gruppe gehört die MSP heute vollständig zur GKN.

### „Dollars!“

Also wurden wir in einen Overall gesteckt und begannen so, schrittweise in der Fertigung die Technik des Sinterns zu erlernen. Bill Töplitz fragte mich einmal, was ich glaube, was mit jedem Hub der Pressen erzeugt werde. In meiner Bescheidenheit sagte ich: „Bearings“. – „Aber nein!“, sagte er, „mit jedem Hub machen wir hier Dollars!“ Na ja, irgendwie hatten die Amerikaner kein so ausgeprägtes Nahverhältnis zu ihrem Produkt, so wie wir es später für viele Jahre sehr wohl entwickelt haben.

Einer der Gründe für die massiven Gewinne der BBB war in der Herstellung des Kupferpulvers zu finden. Töplitz kaufte waggonweise und im großen Stil „mill scale“ (Kupferoxyd / Zunder) aus der Kupferdrahtfertigung. Dieses kostengünstige Abfallprodukt jagte er durch eine Serie von Kaffeeröstern und schließlich durch einen Sinterofen, worauf dieser Kuchen noch gemahlen und gesiebt wurde – eine primitive, aber geniale Art, Kupferpulver zu extrem niedrigen Kosten herzustellen. In Bruneck konnten wir später mit diesem Kupferpulver, das wir anfänglich in Fässern aus Amerika impor-



tierten, längerfristig nichts anfangen. Wir fanden hie und da auch Fremdkörper wie Zigarettenstummel als Beigabe. Schnellstens waren wir gezwungen, Lieferanten zu finden, die uns die geforderte Qualität garantieren konnten.

## Zurück in Bruneck

Also kamen wir aus den Staaten mit viel Optimismus und Tatendrang gewappnet zurück. Auch die ernüchternde Realität, die wir in Bruneck vorfanden, konnte den Optimismus und den Glauben, aus diesem Unternehmen etwas werden zu lassen, nicht einbremsen. Diese Einstellung erhärtete sich bei der kleinen Mannschaft im Laufe der Zeit, obwohl die Lage oft schwierig und fast aussichtslos schien. Bill Töplitz schickte uns zwar Rudy Ryshavy, um uns in den ersten Anfängen auf die Sprünge zu helfen, aber eben nur mit der BBB-Technologie. Schon bei den vom Markt geforderten Toleranzen lagen wir weit unter dem europäischen Niveau. Der Qualitätsstandard „H5“ war seinerzeit in Europa das Maß aller Dinge, und wir waren gerade einmal im Stande, und das mit Müh und Not, „H8“ zu meistern. Die Anpassung der uns zur Verfügung stehenden Technologie an die europäischen Erfordernisse war eine Sisyphus-Arbeit, zu der man auch die Werkzeugmacherei der Birfield in unsere Problematik einbeziehen musste. Dieser Anpassungskomplex warf natürlich die Bemühungen, uns am Markt als Alternative mit den gängigen Lieferanten zu messen, um viele Monate zurück. So begann also unser Dasein als Untermieter auf dem Birfield-Areal in Bruneck, wobei die Immobilie im Besitz der Bound Brook Italia war. Die kleine Halle füllte sich langsam mit Maschinen und Anlagen, die zum Großteil aus den USA kamen. Mit der Verwaltung, allen Serviceabteilungen sowie der Werkzeugmacherei und der Energie (Gas) hing man am Tropf der Schwesterfirma, die, wenn man es im Nachhinein betrachtet, mit uns schon irgendwie ihre liebe Not hatte.



Die ersten **Gleitlager**...

Die Grundausrüstung für diese kleine Fertigung war wirklich das Minimum, das man brauchte, um überhaupt ein Sintergleitlager herzustellen. Wir hatten eine G-4-Formpresse, einen Doppelkonus Pulvermischer, eine T-4-Formpresse, einen Sinterofen (12 Zoll) mit Schutzgas-Generator, eine Rotary DD, einen Imprex Öl-Imprägniertank, einen 3B-Prozess, eine Bliss 20-C-Kalibrierpresse und eine Kalibrierpresse L&J.

...und gelegentliche kleine **Explosionen**

Über die Pressen und den Sinterofen ist nicht viel hinzuzufügen, außer dass uns der Generator mit gelegentlichen kleinen Explosionen überraschte, was man in der Folge irgendwann auch in den Griff bekam. Ein besonders mysteriöses Gerät war der 3B-Prozess – ein mit Flüssigkeit gefüllter Behälter, in dem man über einen Ultraschallgenerator die fertigen Lager von losen Metall- und Graphitteilchen reinigen konnte. Ich habe später einmal nachgefragt, worin eigentlich das Geheimnis dieses Prozesses liege. Man erklärte mir, dass die Erfindung nicht im Kopf geboren war, sondern im Ellbogen. Mit anderen Worten: Es handelte sich dabei zu einem großen Teil um einen Marketing-Gag. Wir haben das Ding dann später zum Entölen verwendet und schließlich pensioniert. Gegen Mitte 1968 waren wir dann soweit, dass wir das erste Sinterlager herstellen konnten. Es würde zu weit führen aufzuzählen, mit wie viel Mühe und wie vielen Rückschlägen endlich „68001“ für eine Firma namens Magnetofoni Castelli zur Bemusterung bereit war. Es folgten „68002“ Elco und „68003“ Borletti.

Die **ersten** Rechnungen

Im März 1968 begannen wir mit Meinhard Töchterle, eine minimale Verwaltung

05

05

Produktzeichnung 68001 - das erste in Bruneck gefertigte Sinterlager

aufzuziehen, um zumindest Rechnungen ausstellen zu können. Es dauerte nicht lange, und Töchterle musste sich mit mir um den Verkauf kümmern, was dann bald seine Hauptbeschäftigung werden sollte. Wir haben in Oberitalien an jede Tür geklopft und buchstäblich jeden Stein umgedreht, um potentielle Abnehmer für unsere Sinterlager zu finden. Da rächte sich die anfängliche Einschätzung, dass der italienische Markt nur auf uns warten würde. Wir mussten bald feststellen, dass unsere Verkaufsbestrebungen auf einen Verdrängungswettbewerb hinausliefen. Was uns etwas entgegen kam, war die seinerzeit weit verbreitete Meinung, dass alles, was vom Norden kam, besser sein müsse. Das waren Vorschusslorbeeren, die es zu nutzen galt.

Dass Bruneck zu Italien gehört, war den wenigsten so ohne weiteres klar. Es herrschte vielfach die Meinung, dass Bruneck entweder in Österreich oder aber vornehmlich in Bayern liege. Inzwischen hat sich das ja etwas gebessert. Dass wir überhaupt einen Kunden bemustern durften, und bis dann eine Freigabe für eine Probelieferung auf dem Tisch lag, zog sich über Monate hinaus und erzeugte bei unseren Geldgebern Sorgenfalten, denn die Kosten summierten sich bedenklich.

Die Inbetriebnahme der Fertigungsanlagen, die Werkzeugkonstruktion und was noch alles dazu zu erfinden war, beschäftigte unsere kleine Mannschaft voll und ganz. Im Juli 1968 kam es zu einer ersten Einladung nach Lichfield, wo man mich freundlich aber distanziert befragte, was wir in Italien denn eigentlich so alles tun.

**1970:** GKN übernimmt Birfield

Bald darauf wurde die Birfield-Gruppe von der GKN übernommen und, nachdem wir in Lichfield endlich einen Ansprechpartner gefunden hatten, kam 1970 die Wende. Unser kleines Unternehmen hatte vorher eigentlich keine



06

Freunde mehr, und Mr. Töplitz hatte auch keine richtige Freude mehr mit uns – unsere Zukunft hing an einem seidenen Faden.

### Franks **Business-Plan**

Auf Betreiben von Frank Bowsher, Finance Director in Lichfield, in dem wir einen echten Freund gefunden hatten, machten wir erstmals einen auf Fakten beruhenden Business-Plan, der auf Expansion getrimmt war, denn so wie wir „dahindümpelten“ konnte es ja nicht weitergehen. Dieser Plan schaute gar nicht so übel aus und zeigte auch, dass es mit den nötigen Investitionen sehr wohl eine Zukunft für uns geben dürfte. Schlussendlich – nachdem sich unser Freund Frank Bowsher für uns stark gemacht hatte, übernahmen die Engländer die Patenschaft für unser Werk. Man muss Bowsher, der leider zu früh verstorben ist, heute noch dankbar sein, dass er sich für uns eingesetzt hat. Seine Bemühungen waren entscheidend für den Fortbestand unseres Werkes in Bruneck. Die Idee, eine kleine Bronze-Tafel für Frank Bowsher

am heutigen Werk anzubringen, wäre in diesem Sinne gar nicht so abwegig. Inzwischen war unsere Anwesenheit auf dem Birfield-Gelände und die ständige Nutzung der Birfield-Strukturen eine Belastung, die einfach zu lange andauerte, zumal die Zukunft der BBI auch nicht gerade rosig aussah. Bernhard Walterscheid-Müller, der ja die anteiligen Kosten und Verluste mittragen musste, lud mich zu einem Vieraugen-Gespräch, wobei er mir eröffnete, dass er auf Grund der aussichtslosen Lage entschlossen sei, die Bound Brook Italia dichtzumachen. Das Personal würde von der Birfield übernommen, und auch für mich wäre eine adäquate Stelle vorgesehen, wenn ich sein Vorhaben unterstützen würde. Ich versuchte ihm zu erklären, dass auf Grund des Business-Plans, den wir mit den Engländern ausgearbeitet hatten, die Lage nicht so aussichtslos sei und wir entschlossen seien, mit den Engländern weiterzumachen. Ich könne sein Vorhaben also nicht unterstützen, obwohl ich seine Beweggründe sehr wohl verstehe. Walterscheid-Müller war von meiner Einstellung nicht unbedingt begeistert.

## 1971: Ein neues Werk

Bald darauf, Anfang 1971, wurde die Uni Cardan und damit auch die Walterscheid in die GKN integriert. Dann ging eigentlich alles sehr schnell. Mr. Bowsher, der inzwischen Geschäftsführer der BBL wurde, konnte mit seinen Leuten die GKN überzeugen, dass unser Projekt Zukunft haben würde.

Es war plötzlich klar, dass wir in dieser kleinen Halle nicht weiter existieren können, auch weil Birfield die Halle dringend für ihre eigene Erweiterung benötigte. So wurde die Idee eines Werksneubaus immer konkreter. Im Mai 1971 war der Neubau bereits beschlossene Sache; ich bekam das General Management und den Auftrag, den Neubau bis Ende 1973 fertig zu stellen. Letztendlich wurde es Ende 1974, was an den schon seinerzeit langwierigen Genehmigungsverfahren lag, die wir gründlich unterschätzten. Um 1971/72 bekamen wir dann als ordentliches Mitglied der GKN auch eine entsprechende Management-Struktur, und ich wurde mit der Geschäftsführung betraut.

Verständlicherweise wurde der Beschluss unserer Ausgliederung von der Birfield mit einiger Erleichterung aufgenommen – eine Erleichterung, die aber nur von kurzer Dauer war, nachdem sich in einer Ecke unserer Halle die „Vandervell“ mit einer Pilotanlage eingenistet hatte. Ein neuerliches Kuckucksei. Man muss auch Dr. Georg Tinzl dankbar sein, dass er im Verzweiflungsfall immer seine schützende Hand über uns gehalten hat, obwohl es ihm sicher nicht immer leicht gefallen ist.

## Maschinen aus **Amerika**

Inzwischen ging auch Bill Töplitz im Juli 1971 in den Ruhestand und wurde kurzfristig durch Morris Boorky ersetzt, der sich aber nicht lange gehalten hat. Es folgte ihm ein Reigen von Managern, denen es gelang, in relativ kurzer Zeit

den gesamten amerikanischen Teil der GKN-Sinterei gegen die Wand zu fahren. Am Ende wurden alle Werke Stück für Stück verkauft, was sich für uns in Bruneck als Glücksfall erwies, denn wir bekamen einen nicht unwesentlichen Teil der in Amerika verwendeten Pressen und Öfen. Mitte 1971 verkauften wir im Zuge der geplanten Loslösung unsere Halle an die BTB und bekamen einen eigenen Gastank, um mit der Energieversorgung unabhängig zu sein.

Zwischen 1972 und 1973 fiel die Entscheidung, das neue Werk auf dem heutigen Standort zu bauen. Man verwarf damit die ursprüngliche Idee, sich in der Brixner Industriezone anzusiedeln. Im Gedächtnis bleiben mir die langen zähen Verhandlungen mit Herrn Hinterhuber Senior. Die Grundstückspreise lagen seinerzeit um die 6.000 Lire pro Quadratmeter. Wir haben nach langem Hin und Her mit 12.000 Lire abgeschlossen. Den überhöhten Preis akzeptierten wir, weil uns dieses Grundstück so wichtig war: Wir hatten uns in der Planung auf eine minimale Gesamtlänge des Werkes festgelegt; im Osten des damaligen Geländes reichte dafür der Platz nicht. Die Zufahrt verlief noch längere Zeit, auch aus Sicherheitsgründen, über das Birfield-Gelände.

Um den Markt in Italien besser bearbeiten zu können, mieteten wir uns Mitte 1971 bei der inzwischen zur GKN ge-

hörenden „Unicardan“ in Mailand ein, von wo aus wir mit Giuseppe Fossati, unserem Frontman, den Markt richtig bearbeiten konnten. Er war der einzige, der den italienischen Sintermarkt und die Konkurrenten kannte.

Nachdem es uns auf Einspruch der Walterscheid verwehrt war, am deutschen Markt aktiv zu werden, konnten wir uns nach Freigabe durch die GKN auf dem deutschen Markt frei bewegen. Die Walterscheid hatte anfänglich Sorge, dass wir ihrem guten Namen schaden könnten. Vielleicht war diese Sorge auch gar nicht so unberechtigt; man war der Ansicht, wir sollten uns die Hörner erst einmal in Italien abstoßen. Natürlich haben wir dieses Verbot kräftig unterlaufen und schon früher begonnen zu bemustern und im kleinen Umfang auch zu liefern.

## **Harte** Zeiten...

Es waren harte Zeiten. Wir mussten unsere Qualität gleich unter Beweis stellen, was auch nicht immer einfach war, zumal sich unsere deutschen Konkurrenten hinter ihrer klassischen Qualität verschanzten, die wir nur unter großen Anstrengungen erreichten. Es war schon eine Meisterleistung, wie Siegfried Debertoli mit seinen Männern und ohne große Hilfe von außen sich schrittweise an die deutschen Standards herangearbeitet hatte. BBL schickte uns zwar Arthur Rowley, aber wir verstanden bald, dass wir von den englischen Freunden in Sachen Lagerfertigung nicht mehr viel lernen konnten.

Wir hatten unter den deutschen Kunden auch Freunde, die uns viel verziehen, und die unerwartete Hilfe des Südtirol-Bonus. So wie wir in Italien auf Grund unserer teutonischen Abstammung Garant für Qualität und Korrektheit waren, so waren wir für die Deutschen die verlorenen Söhne aus dem schönen Südtirol. Die jungen Leser werden heute darüber lachen, aber es waren eben andere Zeiten, und wir nutzten diesen Vorteil kräftig

aus. Natürlich mussten wir uns den Bonus relativ schnell mit entsprechender Qualität und Liefertreue verdienen.

Unsere Verkaufsmannschaft unter Meinhard Töchterle, mir selbst und später verstärkt durch Peter Mutschlechner machte auch mit gewagten Unternehmen und Nacht- und Nebelaktionen über die damaligen Grenzen so einiges Unmögliche möglich.

### 1973: Baugenehmigung!

Im August 1973 kam endlich die Baugenehmigung der Gemeinde Bruneck. Vorausgegangen war die gemischte Baukommission zwischen BBI, BBL und gewichtigen Experten aller colors der GKN, die alle Hände voll zu tun hatten, um das Projekt vor dem Main Board bestehen zu lassen. Von einer Fertigstellung des Baus innerhalb 1973 war natürlich keine Rede mehr.

Erst im August 1975 konnten wir übersiedeln. Das Arbeiten in einer neuen Halle und mit eigener Verwaltung brachte für die gesamte Mannschaft ein neues Gefühl von Selbstständigkeit, und auch in der BTB atmete man sichtbar auf, nachdem sich auch die Vandervell daran machte, ein eigenes Werk zu bauen.

Anfang 1975 stand uns ein Divisional Chief ins Haus, B.B. Hamilton. Inzwischen waren wir Teil der 1974 gegründeten Powder Met. Division geworden – ein Glücksfall, denn von der Fähigkeit des Anführers der Division hing es auch später ab, ob und wie wir uns entwickeln konnten, und B.B. Hamilton war so ein Glücksfall.

Ich hatte in den 60er Jahren in den USA Gelegenheit, an einem großen Projekt zur Wärmerückgewinnung für einen stahlverarbeitenden Betrieb mitzuarbeiten, und so kam es, dass wir mit der Firma Schmidhammer, die die Heizungs- und Lüftungsarbeiten übernommen hatte, eine Wärmerückgewinnung der Abgase von den Sinteröfen planten. Nachdem wir nach langem Suchen auch einen



07

passenden Austauscher (Econovent) gefunden hatten, waren wir nach einer erstaunlicherweise schnellen Genehmigung durch die Division die einzigen in der gesamten GKN weltweit, die eine Wärmerückgewinnung hatten.

Nachdem wir relativ schnell die Gewinnzone erreichten und unsere ursprünglichen Prognosen sogar übertrafen, waren die nötigen Investitionen an Pressen und Anlagen auch leichter zu bekommen. Diese Großzügigkeit sollte aber nicht besonders lange andauern. Nach Ausscheiden von B.B. Hamilton ging ein großer Teil der vorgesehenen Investitionsmittel der Division nach England, wo man inzwischen drei Werke hatte und man mit den großen Pressen-Tonnagen kräftig ins Automotive-Geschäft einstieg. Die gesamte Automotive-Sparte wurde nun zur absoluten Priorität der Gruppe erklärt. Wir mit unseren Lagern und kleinen Teilen waren von den Ergebnissen her zwar schon führend, aber eben nicht so wichtig.

Wir litten auch unter einem ständigen Wechsel an der Divisionsspitze - ein Zustand, der sich auch später nicht bessern sollte. Wir haben einmal zusammengezählt, wie viele Herren wir kennengelernt hatten, und kamen bis in die 90er Jahre auf die stolze Zahl von 23. Einige blieben

sogar nur ein paar Monate. Fing man sich gerade an zu verstehen, waren sie schon wieder weg.

### Krise in GB und USA

Gleichzeitig fing es in der Powder Met. an zu kriseln. Nach dem Ausstieg aus den USA-Aktivitäten sah man auch, dass der Einstieg in den Groß-Pressen-Sektor so seine Tücken hatte und vor allem das Preisniveau keine großen Erträge erlaubte. In der BBL in Lichfield begannen die Ergebnisse einzubrechen. Man ging daran zu rationalisieren; die beiden Werke Sheepbridge und Treforest wurden geschlossen. In der GKN sah man die Pulvermetallurgie nicht mehr als Core Business, was zur Folge hatte, dass man nur mehr zögerlich investierte. An der GKN-Spitze konnte man sich auf keine Zukunftsstrategie einigen, und man investierte gerade mal so viel, dass der Fortbestand der Betriebe garantiert war. Anfang 1978 und nach zehn Jahren beschloss ich, die BBI zu verlassen.

Es folgte als Geschäftsführer Tom Brown. Es waren für Tom keine leichten Jahre, in denen es sogar gelang, Verluste zu produzieren. Zusammen mit BBL waren die Ergebnisse so schwach, dass man sich in der Gruppe überlegte, die ganze Pow-

der Met. abzustoßen. Tom wurde 1980 innerhalb der Gruppe versetzt und durch Herrn Böhler, einem Schweizer Sanierer, ersetzt. Bemerkenswert ist, dass in seiner Zeit die Büros aufgestockt wurden, was uns vorher nur schwerlich gelungen wäre. Im April 1984 war auch dieser Zeitabschnitt vorüber, und ich kehrte wieder als Geschäftsführer an meinen ursprünglichen Platz zurück.

### Bescheidene Gewinne

Die Ertragslage war nicht umwerfend, aber man machte zumindest keine Verluste mehr und begann wieder, bescheidene Gewinne zu erwirtschaften. Also versuchten wir, mit viel Einfallsreichtum aus den spärlich fließenden Investitionen eine Tugend zu entwickeln. Mit dem stillschweigenden Einverständnis und auch am Einverständnis vorbei (sollte man heute nicht mehr tun) begannen wir, von Gebrauchtpressenhändlern, vornehmlich in den Vereinigten Staaten, Geräte zu kaufen. Unter kräftiger Ausnutzung des Instandhaltungsbudgets und dem Titel „Refurbishing“ (Renovierung) von Pressen bauten wir mit der erfindungsreichen Instandhaltungsmannschaft unsere Fertigungskapazitäten kräftig aus. Von den gebrauchten Pressen, die wir teilweise auch von England bekamen, blieb bis auf den Rahmen nicht viel übrig. Der



08

06

Meinhard Töchterle

07

1984 Abschiedsfeier von Dr. Böhler (Mitte)

08

Eine alte Presse aus England

09

Feierliche Grundsteinlegung zur Erweiterung im April 1984

Rest wurde nach dem neuesten Stand der eigenen Technik veredelt. In diesen Zeitabschnitt fiel auch die Gründung der „Assinter“, eine Interessensvertretung, die alle größeren nationalen Sinterbetriebe und deren Lieferanten als Mitglieder hatte und sich um allgemein gültige Normen nach deutschem Muster kümmern sollte. Das war natürlich kein einfaches Unterfangen, nachdem sich die einzelnen Mitglieder zumindest anfänglich überhaupt nicht über den Weg trauten. Das besserte sich aber relativ schnell, nachdem man herausfand, dass die Idee für alle Beteiligten von Vorteil war.

### 1984: Erweiterungsbau

Wir hatten in dieser Zeit wieder einmal das Glück, einen Chairman zu haben, bei dem man auch auf Grund unserer guten Erträge mit viel Verständnis rechnen durfte. Ralph Burton war gleichzeitig auch ein Ingenieur, was uns sehr zugute kam. Zwischen 1984 und 1985 konnten wir mit ihm auch mit den ersten Erweiterungsbauten beginnen, die dann 1986 in Betrieb gingen.

Wir waren eigentlich nicht mehr zu halten. Man belächelte zwar unsere Lager und Kleinteile, bewunderte aber unsere Effizienz und vor allem unsere Ergebnisse. Die Freunde in Lichfield, die unter unseren guten Ergebnissen immer irgendwie zu leiden hatten, behaupteten mehrmals, irgendwann würden sie einmal hinter unsere Tricks kommen, und dann würden auch sie so gute Gewinne machen. Auf Grund der guten Ertragslage genehmigte man uns immer wieder, den Betrieb schrittweise auszubauen.

Ralph Burton war es auch, der inzwischen die Schwächen von BBL erkannt hatte und vorschlug, das Werk in Lichfield abubrechen und im nahen Burton – einem Ort, der nur zufällig den Namen Ralphs trug – neben dem neu errichteten Toyota-Werk einen neuen Betrieb nach neuesten Kriterien zu errichten. Mit diesem Vorhaben wäre man den alten



09

Ballast an Ineffizienz losgeworden. Dieses Unterfangen reichte unter anderem zu seiner Entlassung.

**1988:** Hochregallager

Auf Grund der beständig guten Ertragslage genehmigte man uns, immer wieder den Betrieb schrittweise auszubauen. Das Hochregallager kam 1988 dazu; 1989 mussten wir eine eigene Zufahrt bauen, nachdem der Zugang von Westen im Zuge der Erweiterung der Firma Intercable nicht mehr praktikabel war und das Land ein Projekt finanzierte, das den Betrieben in der westlichen Industriezone eigene Zufahrten sicherte. Also hatten wir endlich eine volle eigene Zufahrt.

**Auf** in die Welt!

Auf dem Markt wurden wir europaweit tätig und streckten unsere Fühler auch nach Übersee aus. Über die Niederlassungen deutscher Kunden begannen wir, auch in den USA tätig zu werden. Nachdem wir uns im Bereich der Klein- und Kleinstlager einen guten Ruf erarbeitet hatten, gingen wir den Kleinstmotoren-Herstellern in den Fernen Osten nach. Die europäischen Hersteller waren nicht mehr konkurrenzfähig und stellten ihre Fertigung nach und nach ein. Über die Kompressorhersteller für Kühlschränke und Klimageräte fanden wir dann auch den Weg nach Brasilien.

Natürlich ist die Qualität und die Liefertreue immer das wichtigste Vertriebsargument im In- und Ausland gewesen; nicht zu unterschätzen war aber die Kundennähe und der Service, wo wir sicher nicht zu überbieten waren. Bei diesen Gelegenheiten kam uns der Südtirol-Bonus wieder sehr gelegen. Wir führten unsere Kunden in die Berge, gingen mit ihnen auf die Gamsjagd und bewirteten sie bei uns zuhause. Um diese Situation ins rechte Licht zu rücken, muss unterstrichen werden, dass wir bei eben diesen Kunden ebenso Gäste waren und bewirtet



wurden. Unseren Bergführern Anton Schenk und Meinhard Töchterle mit ihren Helfern war für unsere Freunde kein Berg zu hoch und kein Weg zu steil.

Nun soll man aber nicht glauben, dass wir gerade dadurch bessere Konditionen erreichen konnten, aber bei Preisgleichheit und im Zweifelsfall – und nachdem wir inzwischen als vollwertiger und gegenüber den deutschen Lieferanten konkurrenzfähiger Lieferant angesehen waren – wurden wir eher berücksichtigt.

Eine besondere Aktion in diesem Sinne wird uns sicher noch lange in Erinnerung bleiben. Seit 1976 waren wir über Serge Pelletier, einer schillernden Persönlichkeit, auf dem französischen Markt im kleineren Umfang tätig. Nach einiger Zeit gelang es uns, einen frankophilen Herrn namens Oswald Alton in unsere Verkaufsmannschaft einzureihen und den französischen Markt direkt und erfolgreich zu bearbeiten. Nur beim Unternehmen Moulinex, einem heute noch wichtigen Haushaltsgeräte-Hersteller, kamen wir nicht so recht weiter. Alton gelang es endlich, eine Delegation von Managern der Moulinex nach Bruneck einzuladen.

Nun ist allgemein bekannt, dass die Franzosen ein eher gespanntes Verhältnis zu allem haben, was nicht französisch

**10**

Die neue Einfahrt zur BBI im Oktober 1989

**11**

Führungsrige in den 70er Jahren, v.l.n.r.:  
P. Mutschlechner, P. Obletter,  
G. Stillebacher, S. Debortoli, A. Mitterer

**12**

Gedenkstein für französische Gefallene in  
Dietenheim

ist. Die Engländer und die Amerikaner sind das erklärte Feindbild, und alles, was Deutsch spricht, leidet unter den bösen Erfahrungen der beiden Weltkriege. Interessanterweise bildet Österreich eine Ausnahme – wahrscheinlich, weil die Franzosen die Österreicher immer besiegt haben. „Le Tyrol“ ist den geschichtsbewussten Franzosen durch die napoleonischen Kriege aber immer noch ein Begriff – und da setzten wir den Hebel an.

Nach der Betriebsbesichtigung, die unsere Gäste sehr positiv beeindruckte, schritten wir zum Essen, bei dem man



namens José Ignacio López bei Volkswagen an die Öffentlichkeit und lösten eine Lawine aus. Von diesem Moment an galt ein persönliches oder vertrauliches Verhältnis zwischen Einkäufer und Lieferant schon fast als Hochverrat und wurde entsprechend geahndet.

### Wiederentdeckung der Sinterei

Wie es bei großen Konzernen eben passiert, so kam es auch bei der GKN zu einem Gesinnungswandel: Die Sinterei wurde wiederentdeckt. Wir begannen mehr und mehr kleine Formteile zu fertigen, wobei wir uns vornahmen, nicht über 100 Tonnen Pressdruck zu gehen. Wir waren der Meinung, dass sich zwar Lager und Kleinteile gut vertragen würden, aber unter den gegebenen Verhältnissen größere Teile für die Fertigung hinderlich seien. Handling, Logistik und Werkzeugbau wären überfordert, und man sollte die großen Pressen andernorts konzentrieren. Im gewissen Sinne sollten wir Recht behalten.

In der GKN begann man, die Zukunft der Pulvermetallurgie nur über eine kräftige Expansion durch Zukauf von Konkurrenzbetrieben zu sehen. Man begann, auf Einkaufstour zu gehen. Das war in den späten 70er Jahren gar nicht so einfach, denn das Sintergeschäft blühte in ganz Europa, und die meisten Betriebe standen einfach nicht zum Verkauf. Die wenigen möglichen Fälle wurden zudem von der GKN recht zögerlich angegangen. Die leitenden Herren in der Powder Met. standen aber unter großem Druck – es musste etwas gekauft werden.

### Die „Saini“

Da kam die „Saini“ ins Bild. Die Familie Morassutti, der seinerzeit größte Eisenwarenhändler in Italien mit Filialen in allen größeren Städten (auch in Bozen), hatte unter anderem auch einen kleinen Sinterbetrieb im Portfolio. Dott. Ladilaus Morassutti, der unumschränkte Anfüh-

sich zwar mit verhaltener Freundlichkeit unterhielt, aber es war eben kein echter Durchbruch. Vor der Verabschiedung schlugen wir ihnen noch einen Überraschungsbesuch vor.

Was vielen von uns sicher entgangen ist: In Dietenheim befindet sich seit dem fernen Jahr 1809 ein französischer Friedhof - ein idyllisches Plätzchen im Lärchenwald oberhalb der heutigen Sportzone. Im Vorfeld hatten wir einen schönen Kranz mit der französischen Tricolore bestellt, den zwei Schützen in voller Uniform tragen sollten, und einen Hornisten der Bürgerkapelle Bruneck. Bei unserer Ankunft standen die zwei Schützen mit dem Kranz vor dem Friedhof, und der Hornist intonierte das „Silenzio“. Es war ein erhebender Moment, unsere Gäste waren fassungslos, dann brach das Eis. Die Franzosen konnten gar nicht glauben, dass wir nach so langer Zeit ihre Helden noch in Ehren hielten. Die Moulinex war daraufhin jahrelang ein wichtiger und treuer Kunde.

Das vertrauliche Verhältnis vom Lieferanten zum Kunden hat sich im Laufe der Jahre übrigens merklich verändert. Untragbare, fast kriminelle Machenschaften, die besonders in der Automobilindustrie gang und gäbe waren, kamen durch hartes Durchgreifen eines spanischen Sanierers





rer seines Geschäftsimperiums, suchte seinerzeit für seinen jüngeren Bruder eine Beschäftigung und stieß dabei auf die Saini, einem kleinen Sinterbetrieb in einem Vorort von Mailand. Die Morassuttis kauften den Betrieb, bauten ein neues Werk in Cernusco sul Naviglio und investierten kräftig. Mit fast 100 Leuten und von einem Vater/Sohn-Management mehr schlecht als recht geführt, dümpelte der Betrieb mit undefiniertem Erfolg vor sich hin.

Bruder Morassutti sah das Geschehen nur aus der Entfernung und starb bedauerlicherweise bald darauf. Daraufhin wusste Dott. Ladislaus Morassutti nicht mehr so recht, was er mit dem Betrieb anfangen sollte.

Unser Freund Fossati bekam Wind von dieser Geschichte und begann sich in unserem Sinne vorsichtig zu interessieren. In England war man sehr angetan – endlich begann sich etwas zu bewegen.

Es fehlte nicht an warnenden Stimmen. Die Bilanzen waren brilliant, interpretationsfähig und phantastisch allgemein gehalten, hielten aber unverständlicherweise allen Überprüfungen stand. Es gab kein Halten mehr, die Saini musste an Land gezogen werden. Das Projekt war jetzt Chefsache. Aufgrund unserer Vorbehalte entzog man uns aber bald

den Vorgang und beschloss, die Saini als eigenständigen Betrieb unter Beibehaltung des bestehenden Managements zu führen. Im Juni 1987 war es nach langen und zähen Verhandlungen soweit: Der Vertrag wurde unterzeichnet.

Es dauerte nicht sehr lange, bis die Ernüchterung eintrat. Nachdem die GKN den Betrieb übernommen hatte, prüfte man ihn nochmals, und dieses Mal eingehend. Man sprach von Bilanzfälschung und wollte sogar vor Gericht ziehen. Die Ergebnisse zeigten sich als geradezu disastros, worauf man kurzfristig beschloss, das ganze Problem uns Bruneckern vertrauensvoll in den Schoß zu legen. Die Saini sollte eine verlängerte



Werkbank von Bruneck werden. Unsere erste Aufgabe war es, das Management loszuwerden. Das war nun wirklich nicht so einfach, denn im Kaufvertrag stand festgeschrieben, dass das Vater/Sohn-Team das Unternehmen weiterführen würde. Es war langwierig und kostspielig, die Leute loszuwerden, wobei das Unverständnis in England auch nicht sehr hilfreich war: Im Vereinigten Königreich ist auch heute noch das Loswerden von Managern wesentlich einfacher zu bewerkstelligen.

Den Betrieb dann umzudrehen, das Personal zu reduzieren und das Ganze aus der Verlustzone herauszuführen, war mühsam und geprägt von vielen Rückschlägen. Es ist den Männern hoch anzurechnen, die sich jahrelang darum gekümmert haben. Ja, es hat Jahre gedauert, bis wir keine Verluste mehr schrieben, und nicht drei Monate, wie von unserem seinerzeitigen Chairman vorgegebenen worden war.

**1990:** Erweiterung der Fertigungsfläche

Irgendwie war die Saini noch lange für unsere Bilanzierung ein Klotz am Bein. Die Ergebnisse in Bruneck waren aber dann so gut, dass man die mageren Ergebnisse in Mailand verkraftete und trotzdem





ein gutes Gesamtergebnis liefern konnte. Das war auch der Grund, warum man 1990 die Fertigungsfläche in Bruneck nochmals erweitern konnte. Inzwischen hatten wir uns durch unsere Beständigkeit ein Vertrauensverhältnis nach oben geschaffen, sodass man uns ernst nahm und auch kräftigen Investitionen nichts mehr im Wege stand. Schon 1993 platzte die Fertigung wieder aus allen Nähten, und man ging daran, vorsichtig einen weiteren Ausbau ins Auge zu fassen – dieses Mal aber nicht zu klein. Wir fanden Freunde für unser Vorhaben, und bald darauf war der Ausbau Nord beschlossene Sache. Die Fertigstellung zog sich bis 1997 hinaus. Es kam, wie es einmal kommen musste. Ich hatte 1993 mit 60 das Alter erreicht, wo man nach den Vorgaben der GKN seine Position zur Verfügung stellt. Das galt für alle Geschäftsführer bis hinauf zum Chairman der Gruppe.

So ging Anfang 1995 die Geschäftsführung an Dr. Georg Mair, einem langjährigen führenden Mitstreiter und profunden Wissenschaftler, der dann für weitere zehn Jahre mit seiner Mannschaft das Unternehmen erfolgreich weiterführte. Hier endet meine Geschichte. Zum 50. Betriebsjubiläum wird sich sicher jemand finden, der die Fortsetzung zu dieser Historie schreibt. ■



**13-15**

Mehrmalige Erweiterung in den Jahren 1990 bis 1997

**16**

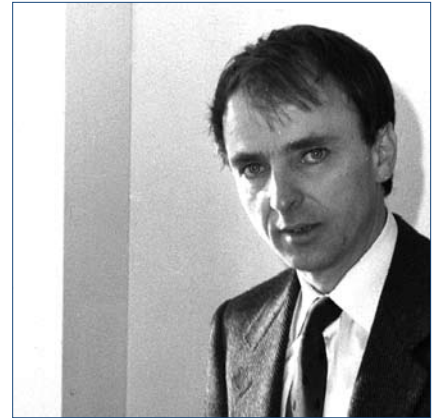
Abschiedsfeier von Gerhard Stillebacher im Jahr 1995. Der begeisterte Jäger bekam von Dr. Georg Mair ein Jagdgewehr als Geschenk überreicht.

# 1995-2005

Der Erwerb der Sintermetals Inc. im Jahr 1997 und die strategische Entscheidung zur Konzentration des Werkzeugbaus auf drei Werke in Europa prägten die Entwicklung des Brunecker Werks der vergangenen zwölf Jahre. Der ehemalige Geschäftsführer Georg Mair erinnert sich.

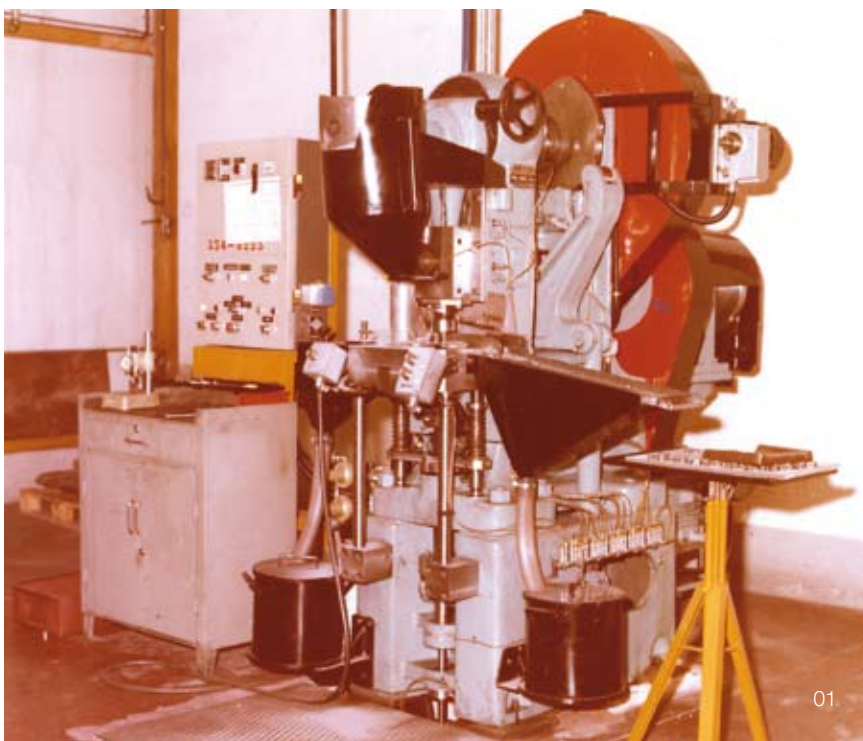
1996 hat GKN aus strategischen Überlegungen beschlossen, die Pulvermetallurgie nicht mehr als Randgeschäft, sondern vielmehr als Kerngeschäft zu betrachten. Es war daher naheliegend, nach möglichen Allianzen oder Akquisitionen Ausschau zu halten. Schließlich hat GKN 1997 den größtmöglichen Schritt getan und den weltweit größten Sinterteile-Hersteller Sintermetals Inc. erworben. Der Name wurde von nun an

in GKN Sinter Metals geändert. Bis zu diesem Zeitpunkt gab es in der GKN PowderMet Division nur Bound Brook Lichfield (mit den Werken Lichfield und Sutton) und Bound Brook Italia mit Sitz in Bruneck und den zwei Werken Bruneck und Mailand. Damals gab es zwischen diesen beiden Firmen der GKN PowderMet so gut wie keine gemeinsamen Märkte und Kunden. Mit der von GKN getätigt-



*Die Entwicklung des Brunecker Werkes ist auch eine Geschichte der persönlichen Entwicklung vieler seiner Mitarbeiter.*

*Georg Mair*



ten Akquisition hat sich die Situation schlagartig verändert. Es galt nun, aus den vielen ehemaligen Konkurrenten mit ihren Stärken und Schwächen, mit ihren unterschiedlichen Organisationen und Strategien, und nicht zuletzt mit ihrer unterschiedlichen Firmenkultur ein profitables, führendes und weltweit operierendes Unternehmen zusammenzuschweißen - gewiss ein schwieriges Unterfangen. Man muss sich vorstellen, dass Sintermetals mehr als 20 Werke in Nordamerika, Europa, Südamerika und Afrika betrieben hatte. Diese Herausforderung hat sich natürlich auch in der neuen Organisation niederschlagen.

### Zusammenwachsen als Pflicht!

Die besondere Herausforderung für das Management in Bruneck bestand darin, die Aufgaben in der neuen Organisation aufzunehmen, aber auch strategische Entscheidungsprozesse auf hoher Ebene positiv zu beeinflussen. Im Rahmen des „Zusammenwachsens“ gab es viele neue Aufgaben, wie zum Beispiel die Standardisierung und Optimierung von Prozessen und Abläufen. Dadurch waren stets Mitarbeiter in anderen und für andere Werke tätig. An diesen neuen Aufgaben und Verantwortungen sind sicher zahlreiche Mitarbeiter gewachsen und gereift.

Die Akquisition von Sintermetals Inc. durch GKN war ohne Zweifel die prägendste Veränderung in der Geschichte des Brunecker Werkes. Im gleichen Jahr 1997 ist aber auch der mit 5.000 Quadratmetern bisher größte Zubau errichtet und vollendet worden. Galt das Brunecker Werk bis dahin noch häufig als „Sinterlager“-Werk, so ist mit der neuen Halle eine wichtige Basis für den Ausbau der Formteile-Produktion geschaffen worden. Bald schon, 2001, haben sich Sintergleitlager und Formteile umsatzmäßig die Waage gehalten.



02

### Bahnbrechende Lösungen

Mit dem Ausbau der Formteile-Produktion ist im Brunecker Werk sehr intensiv an der Weiterentwicklung der Automatisierung gearbeitet worden. Vor allem im Bereich der Prozesssteuerung und im Produkt-Handling hat das Team von Bruneck bahnbrechende Lösungen verwirklicht. Die Entwicklung der Schnell-Kalibrierpressen geht noch zurück bis in die Anfänge des Werkes. Schellläufer-Formpressen für Kleinteile gehören ebenso dazu wie die Linienverknüpfung von Prozessen (vom Formen bis zum Verpacken) für Produktgruppen wie zum Beispiel Kompressorkolben. Aber auch im Bereich der Qualitätssicherung hat Bruneck bereits zu einem frühen Zeitpunkt das Konzept der Werkerprüfung erfolgreich umgesetzt.

Das Brunecker Team hat schon sehr früh aktiv und effizient an der Entwicklung der elektronischen Produktions-Datenerfassung gearbeitet. Durch die Integration aller anderen notwendigen

#### 01

Alte Formpresse

#### 02

Grundsteinlegung des Neubaus Werkzeugbau 2003

Betriebsdaten konnte auf diese Weise ein schneller, sicherer und hoher Informationsstand erreicht werden. Die schnelle Analysemöglichkeit dieser Daten war stets hilfreich für wichtige Entscheidungen. So ist es klar, dass diese Stärken auch für die SM-Gruppe eine wichtige Rolle spielen. Viele dieser Entwicklungen sind auch von anderen Werken der Gruppe übernommen und umgesetzt worden. Schließlich ist das Kernteam für die Informationstechnologie der gesamten GKN-Sinter-Metals-Gruppe in Bruneck angesiedelt.

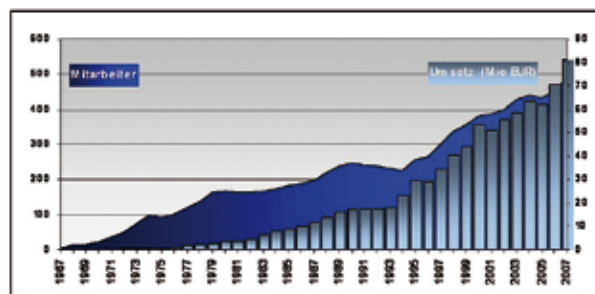
**Werkzeugbau:**

Bruneck kommt zum Zug!

Im Rahmen der Gruppen-Strategie wurde 2002 beschlossen, den Werkzeugbau effizienter zu gestalten und die Anzahl der Werkzeugbau-Einheiten für die europäischen Werke auf drei zu



03



04

**03**

Die Brunecker Belegschaft 1995

**04**

Umsatz- und Mitarbeiter-Entwicklung 1967 bis 2007

**05**

10-jähriges Jubiläum im Jahr 1977

**06**

Die Brunecker Belegschaft 2008

**07**

Die Führungsrigie Bruneck 2008



05



06

reduzieren. Ein Standort davon ist Bruneck. Damit wurde eine Erweiterung des Brunecker Werkzeugbaus notwendig. Im Zuge dieses Neubaus ist für das Werk endlich auch die neue Mensa für die Mitarbeiter verwirklicht worden sowie eine Vergrößerung der Bürokapazität für Konstruktion, Produktentwicklung und globale Funktionen. Der Werkzeugbau arbeitet seitdem werksunabhängig für die Kleinteile-Produktion der europäischen GKN-Sinter-Metals-Werke.

Das Team als Schlüssel zum **Erfolg**

Zum Schluss bleibt noch das Wichtigste: unsere Mitarbeiter! Im Mittelpunkt der gesamten Historie „40 Jahre GKN SM Bruneck“ steht unser Team. Die technischen Entwicklungen und Verbesserungen, die dem Werk geholfen haben, trotz Kostensteigerungen mit Abstand stets die Spitzenposition in der Gruppe zu halten, sind von un-



seren Mitarbeitern gemacht worden. Und es ist klar, dass ohne persönliche Entwicklung der Mitarbeiter, ohne ein ständiges Kümmern um die Mitarbeiter auch die besten technischen Entwick-

lungen nur ins Leere laufen. So ist die Entwicklung des Brunecker Werkes auch eine Geschichte der persönlichen Entwicklung vieler seiner Mitarbeiter. ■

# „Die ersten Jahre waren **abenteuerlich**“

Warum Gerhard Stillebacher 1967 nach Amerika entsandt wurde, und wie Georg Mair zum „Daniel Düsentrieb“ des Werks Bruneck wurde.

**H**err **Stillebacher**, Sie sind seinerzeit aus der Klima- und Luftbehandlungsindustrie zur Sintertechnologie gekommen. Warum haben Sie damals in Erwägung gezogen, zu Bound Brook zu wechseln?

Gerhard Stillebacher: Damals war Dr. Tinzl Geschäftsführer bei Birfield. Im Grunde war es eine Schicksalsfügung: Nach meiner Hochzeit in Bozen wohnen wir bei den Eltern von Dr. Tinzl, weshalb wir persönlich bekannt waren. Irgendwann sind wir uns in Bruneck über den Weg gelaufen, und er sagte, er suche dringend jemanden, der eine gewisse Erfahrung mit Amerikanern hat und natürlich die drei Sprachen Englisch, Italienisch und Deutsch beherrscht. Für mich war das Angebot sehr attraktiv.

Wie **alt** waren Sie damals?

Gerhard Stillebacher: Das war 1967, ich war also 34 Jahre alt.

Mit welchen **Herausforderungen** sind Sie nach Ihrem Eintritt bei Bound Brook konfrontiert worden?

Gerhard Stillebacher: Man hat Siegfried Debortoli und mich nach Amerika geschickt in das dort bereits bestehende Werk. „Schaut’s euch das Werk an und baut in Bruneck eine Kopie davon“ – das war die Aufgabenstellung. Das war

natürlich leichter gesagt als getan; die ersten Jahre nach unserer Rückkehr waren geradezu abenteuerlich.

Die Maschinen wurden aber von **Amerika** importiert?

Gerhard Stillebacher: Anfangs ja, aber wir haben bald gemerkt, dass es hier große Verbesserungspotentiale gibt. Wir haben getüftelt, nächtelang gebastelt, bis man die amerikanischen Maschinen nicht mehr wiedererkannt hat. Siegfried Debortoli hat sich ein kleines technisches Team zusammengesetzt und in der Folge Großartiges geleistet.

Es muss ein erhabener Augenblick gewesen sein, als endlich das **erste Sinterteil** aus der Maschine gekommen ist...

Gerhard Stillebacher: Ich muss Sie enttäuschen; anfangs hatten wir überhaupt keine Erfolgserlebnisse. Im Prinzip hatten wir anfangs mehr oder weniger nur Betriebsunfälle. Wir waren irgendwann schon froh, dass überhaupt ein Teil aus der Maschine gekommen ist; von Qualitätsstandards konnte noch keine Rede sein.

Aus wie vielen Mitarbeitern bestand anfangs das **Team**?

Gerhard Stillebacher: Ich würde sagen, wir waren weniger als zehn Leute.



*Viele Herausforderungen wurden vor allem durch Ausdauer und Erfindungsreichtum gemeistert.*

*Gerhard Stillebacher*



*Das Werk Bruneck ist eine Erfolgsgeschichte par excellence, und die Mitarbeiter haben den größten Anteil an diesem Erfolg.*

*Georg Mair*

Unsere Hauptaufgabe war anfangs, die Maschinen aus Amerika zu montieren und in Betrieb zu setzen. Diese Maschinen waren für uns wie ein Buch mit sieben Siegeln. Nach unseren paar Monaten in New Jersey begann in Bruneck eine echte Lernphase mit vielen meist negativen Überraschungen.

1971 wurde die Birfield-Gruppe von GKN übernommen. Wie hat das Personal reagiert?

Gerhard Stillebacher: Das Personal hat diesen Schritt überaus positiv registriert. Im Grunde empfand man die Übernahme durch GKN in Bruneck als Unabhängigkeitserklärung; vorher hing man immer am Tropf der Birfield. Der damalige Finance Director in Lichfield, Frank Bowsher, hatte uns schon vorher Hoffnung gemacht, dass der Eigentümer wichtige Investitionen tätigen würde. Das Werk Bruneck hatte plötzlich wieder eine Perspektive, eine Vision für die Zukunft. Ohne Bowsher und seine Visionen gäbe es heute mit großer Wahrscheinlichkeit das Werk Bruneck nicht mehr. Bowsher war ein Spezialist in Business-Plans, die auch Hand und Fuß hatten. Seine Analysen und Pläne waren absolut glaubwürdig, weshalb seine Vorgesetzten mit den Investitionen auch einverstanden waren.

Die **Stärke** des Werks Bruneck waren immer schon seine technischen Innovationen?

Gerhard Stillebacher: Ja, das kann man mit Fug und Recht behaupten. Die Leute haben all das eingebaut, was ihnen sinnvoll vorgekommen ist und mit dem man auch Personal einsparen konnte. Im Grunde war dies der Anfang der Automatisierung, die in den nächsten Jahrzehnten konsequent umgesetzt wurde.

Ist Bruneck als Standort für ein Werk dieser **Dimension** eigentlich geeignet?

Gerhard Stillebacher: Sie müssen sich vorstellen, dass es in den Sechziger Jahren in Deutschland große Schwierigkeiten gab, Arbeitskräfte zu finden. In Südtirol war die Situation anders: Die Landesregierung hat Pläne einer Ansiedelung von Fabriken stets politisch und wirtschaftlich unterstützt, weil Arbeitsplätze gebraucht wurden. Für deutsche Unternehmen war Südtirol attraktiv: Management und Mitarbeiter waren deutschsprachig, was zumindest bedeutete, dass es keine sprachlichen Barrieren gab.

Georg Mair: Dass Bruneck als Standort für Industrieunternehmen nicht geeignet sei, ist ein Mythos. Schauen Sie, der größte Vorteil des Standortes ist das Personal: Die Pustertaler sind zweisprachig und in der Regel perfekt ausgebildet. Sie sind arbeitswillig und kreativ.

Gerhard Stillebacher: Georg hat Recht; ich bin davon überzeugt, dass der Betrieb lange nicht so erfolgreich wäre, wenn er zum Beispiel in Bozen oder Verona angesiedelt worden wäre. Natürlich gab es früher auch Nachteile – zum Beispiel die Landesgrenzen, die bis zum Schengen-Abkommen wirklich eine unglaubliche Bürokratie erforderten.

Welche Rolle hatte Bruneck im Rahmen der **Eingliederung** des Werks in die GKN-Gruppe?

Georg Mair: Man hat uns vor allem als Hersteller von Lagern gesehen. Erst in der Folge hat man uns richtig kennengelernt, durch unsere Stärken ist man auf uns aufmerksam geworden. Wir haben uns innerhalb der Gruppe vor allem durch unser hohes Maß an Instandhaltung und Entwicklung etabliert. Im Grunde ist das Wort „Instandhaltung“ nicht passend, denn wir wollten nicht „den jeweiligen Stand halten“, sondern es war immer schon unser Anliegen, uns weiterzuentwickeln, vor allem im Bereich der Maschinen.

Gerhard Stillebacher: Die treibende Kraft war unser Freund Mair, das war unser Daniel Düsentrub. Er hat Sachen entwickelt, die ganz einfach unglaublich innovativ und bahnbrechend waren. Automatisierungen brauchen Tüftler, die ein hohes Maß an Kreativität und handwerkliches Geschick haben. Durch unsere Innovationen hatten wir immer schon einen Wettbewerbsvorteil gegenüber unseren Mitbewerbern.

Sie haben vorhin bereits die **Qualifikation** der Mitarbeiter angesprochen. Welche Bedeutung würden Sie den Mitarbeitern zusprechen in Bezug auf die inzwischen 40-jährige Erfolgsgeschichte der GKN Sinter Metals?

Georg Mair: Wenn ein Werk Probleme hat, auch technischer Natur, dann handelt es sich im Grunde oft um ein Mitarbeiterproblem. In diesem Sinn steht der Erfolg eines Werks immer in enger Verbindung mit seinen Mitarbeitern. Das Werk Bruneck ist eine Erfolgsgeschichte par excellence, und die Mitarbeiter haben den größten Anteil an diesem Erfolg. Daran besteht kein Zweifel. ■



**Gerhard Stillebacher** info  
1967: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Geschäftsführers

**Georg Mair**  
1979: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Assistenten der Produktionsleitung  
ab 1995: Vice President Manufacturing für die Werke Bruneck, Mailand und Kolsva

# „Jede neue Anforderung der **Kunden** zwingt uns, besser zu werden“

Warum Anton Schenk, Werksleiter Bruneck, die ständig wachsenden Anforderungen der Kunden als Chance sieht, und wie Günther Oberjakober, Leiter des Verkaufsinendienstes, die immer kürzer werdenden Lieferfristen bewältigt.



**H**err Oberjakober, wie hat sich der **Verkauf** in den letzten Jahrzehnten organisatorisch entwickelt?

Günther Oberjakober: Als ich 1991 in die Firma eintrat, wurden die Aufträge zur Fertigung unserer Produkte manuell, also per Schreibmaschine, erstellt und anschließend von der Abteilung Fertigung, Planung und Steuerung in das Produktionssystem eingegeben. Die Verfolgung der Produktion wurde auf einer riesigen Tafel mit Magnetschienen erstellt, die eine ganze Wand ausgefüllt hat. Die einzige Automatisierung bestand in einem Barcode auf dem Fertigungsauftrag, den man mit einem entsprechenden Lesegerät ablesen konnte. Sie müssen sich vorstellen, dass damals grundsätzlich alles in Handarbeit passierte. Wir

hatten riesige Karteikästen, in denen die einzelnen Aufträge zu finden waren. Die Terminverfolgung erfolgte über Terminreiter. Die Anforderungen der Kunden waren natürlich auch entsprechend niedrig, vor allem, was die Terminplanung der Lieferungen betraf.

Bis zur Öffnung der **Brennergrenze** wird auch die Verzollung einen gewissen bürokratischen Aufwand erzeugt haben...

Günther Oberjakober: Die Verzollung bedeutete sogar einen riesigen Aufwand. Jeder Warenexport z.B. nach Deutschland (Transit durch Österreich, damals kein EU-Mitgliedsstaat) musste deklariert und beim zuständigen Zollamt angemeldet werden. Auch die Fakturierung war aufwändiger, damals hatten wir eine Mitarbeiterin, die nur für die Fakturierung zuständig war.

Bis dann die **Computer Einzug** gehalten haben im Büroalltag...

Günther Oberjakober: Da hat sich dann natürlich alles geändert. Vor allem die Einführung eines integrierten MRP-Systems hat uns entscheidende



*Mit der Automatisierung und Vernetzung steigen die Ansprüche der Kunden.*

*Günther Oberjakober*



*Unsere erfolgreiche Vergangenheit ist die beste Grundlage, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.*

*Anton Schenk*

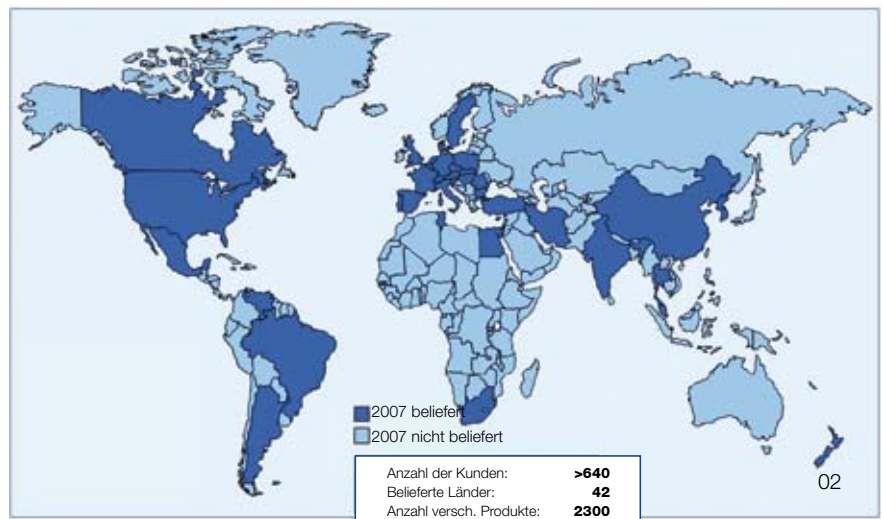




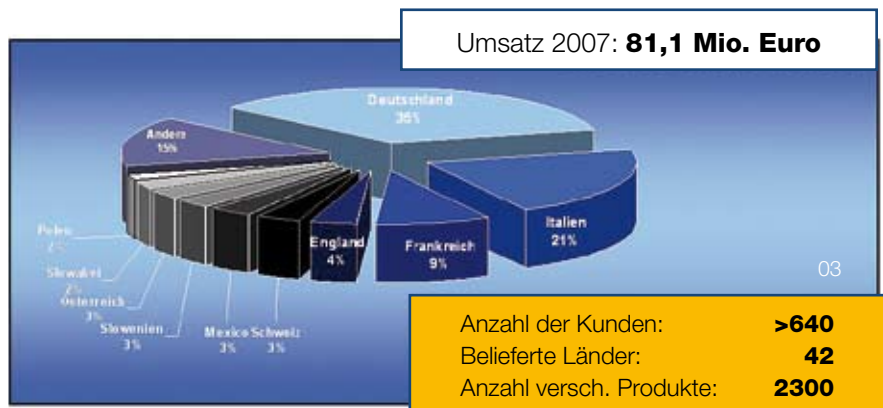
Vorteile gebracht. Die Automatisierung ist dann Schritt für Schritt gesteigert worden; 1998 haben wir durch die Angliederung externer Systeme zur Abfrage von Statistiken einen riesigen Schritt in Richtung des heutigen Stands geschafft.

Wie hat sich der **Kunde** verändert in den letzten 20 Jahren?

Günther Oberjakober: Er ist vor allem viel anspruchsvoller geworden. Früher hatte der Kunde bei sich einen gewissen Lagerbestand und wurde vielleicht einmal im Monat von uns beliefert. Das Wort „Sonderfahrt“ oder „Expressfahrt“ war unbekannt. Heute gibt es Kunden, die von uns mit kleinen Mengen täglich beliefert



02



03

werden. Über das Internetportal des Kunden fragen wir zum Beispiel täglich am Morgen seinen Lagerbestand ab und entscheiden aufgrund vorgegebener Parameter die Menge und den Zeitpunkt der Nachlieferung. Um 8.30 Uhr haben wir diese Information, um 13.30 Uhr verlässt die Ware unser Werk, und um 8 Uhr früh des nächsten Tages trifft sie beim Kunden ein.

Anton Schenk: Hinzu kommt, dass uns der Kunde monatlich mitteilt, wie er mit unserer Liefer-Performance zufrieden ist. Auch nur eine geringe Abweichung vom Optimalzustand führt dazu, dass wir als B-Lieferant eingestuft werden, was eine Reihe von besonderen Aktionen erfordert, um wieder den Status des A-Lieferanten zu erlangen. Wir haben über 600 Kunden in 45 Ländern, und jeder hat seine besonderen Anforderungen.

Dies betrifft nicht nur die Liefertermine, sondern vor allem auch die **Qualität**...

Anton Schenk: Genau, hier sind die Anforderungen enorm gestiegen. Da unsere Qualitätskontrolle über Stichproben funktioniert, kann es trotz äußerster Gewissenhaftigkeit passieren, dass geringfügige Abweichungen bei einzelnen Teilen nicht gefunden werden. Früher hatte der Kunde dafür Verständnis, heute werden auch noch so kleine Abweichungen in keinsten Weise toleriert. Befindet sich trotz allem ein Schlechtteil im Los, so wird dies beanstandet, das gesamte Los zurückgeschickt, und wir werden mit sämtlichen Folgekosten belastet.

Günther Oberjakober: Früher konnte man durch ein besonderes Nahverhältnis zum Kunden gewisse kleine Toleranzen einhandeln, heute ist dies nicht mehr möglich. Man hatte beim Kunden einen einzigen Ansprechpartner, der für Qualitätskontrolle, Preis und sämtliche weitere Verhandlungen zuständig war,

und zu dem man ein gutes Verhältnis pflegte. Heute hat jeder Bereich einen eigenen Ansprechpartner, der noch dazu periodisch ausgewechselt wird. Aus menschlicher Sicht hat dieses System große Nachteile. Oft gibt es keine persönlichen Beziehungen mehr zu den Ansprechpartnern.

Sie haben Kunden in der ganzen Welt; mit wievielen Sprachen kommen Sie in der **Verwaltung** der Aufträge aus?

Günther Oberjakober: Wir arbeiten mit Deutsch, Italienisch, Englisch und Französisch. Natürlich gibt es aber immer wieder Verständigungsprobleme, z.B. mit Kunden in China. Ein Telefongespräch mit einem vermeintlich einfachen Sachverhalt dauert dann auch einmal länger, bis das eigentliche Problem überhaupt verstanden wird. Oft geht die Kommunikation dann nur noch über schriftliche Mitteilungen via Mail, die dann mehrmals hin und her geschickt werden.

Anton Schenk: Als Weltmarktführer hat GKN natürlich gewisse Wettbewerbsvorteile: Der Kunde hat die Sicherheit, dass er sich bezüglich Engineering und Qualität, aber auch hinsichtlich Termintreue auf uns verlassen kann.

Wagen wir einen Blick in die Zukunft: Ist bei den **Anforderungen** der Kunden irgendwo eine Grenze des Machbaren in Sicht?

Anton Schenk: Schauen Sie, Kunden kann man natürlich auch erziehen. Die Anforderungen des Kunden sollen sinnvoll und nachvollziehbar sein, dann sind sie durchaus auch als Chance für die Weiterentwicklung des eigenen Werks zu sehen. Jede neue Anforderung der Kunden zwingt uns, besser zu werden, unsere derzeitigen Abläufe ständig in Frage zu stellen. Das kann durchaus positiv sein für die Evolution des Betriebes. Wo die Grenze liegt, kann ich nicht sagen; irgendwie geht es immer weiter. Der Kunde ist erfinderisch; auch abstruse Anforderungen müssen von uns nach Möglichkeit erfüllt werden. Wir haben im Grunde gar keine andere Wahl. Nein sagen bedeutet Stillstand. In vielen Fällen können wir bei neuen Kundenwünschen aber auf bereits bestehende Lösungen zurückgreifen, die nur einen geringen Mehraufwand bedeuten und den Erwartungen der Kunden gerecht werden.

Spüren Sie durch die **Globalisierung** der Märkte im Bereich der Preise einen großen Druck?

Anton Schenk: Für den Kunden gibt es drei wichtige Faktoren, nach denen er seine Lieferanten auswählt: Qualität, Lieferperformance, Preis. Der Kunde hat längst erkannt, dass ihm ein günstiger Preis gar nichts bringt, wenn dafür die Qualität nicht zugesichert werden kann. Ein globaler Konzern wie GKN tut sich hier gegenüber kleinen und strukturschwachen Anbietern leichter, weil er dem Kunden große Sicherheit bieten kann. Das bedeutet nicht, dass wir den Faktor Produktionskosten unterschätzen dürfen: Wir müssen uns ständig dem weltweiten Wettbewerb stellen und deshalb laufend Prozesse

optimieren, Innovation und Qualität sichern und die Produktivität steigern.

Der Kunde zwingt Sie also zur ständigen **Evolution**...

Anton Schenk: Das ist eine tolle Chance. Wir wollen diese Evolution mitleben. Unsere erfolgreiche Vergangenheit ist die beste Grundlage, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Im globalen Markt ist Südtirol in Bezug auf die Lohnkosten ohne Zweifel im Nachteil gegenüber Niedriglohnländern. Wie schafft man es, sich trotzdem im Markt zu behaupten und noch dazu gute **Gewinne** zu erwirtschaften?

Anton Schenk: Wir verkaufen einen technischen Artikel, und aus Fernost kommen in unserem Warenbereich noch wenig Importe. Ganz im Gegenteil: Im Moment ist es so, dass eher westliche Firmen den dortigen Markt beliefern, weil die bestehenden lokalen Werke die Nachfrage nicht stillen können. Zudem hat Italien im westeuropäischen Vergleich ein etwas niedrigeres Lohnniveau, was uns in Bruneck gewisse kleine Vorteile bringt. Unser größter Wettbewerbsvorteil auch im globalen Markt sind aber unsere Mitarbeiter: Sie stehen hundertprozentig hinter ihrem Betrieb, identifizieren sich mit ihm, und die

Leistungen sind entsprechend hoch. Ich bin überzeugt, dass unsere Mitarbeiter keinen Vergleich scheuen müssen: Sie denken mit, und sie arbeiten optimal zusammen. Wir versuchen dies zu fördern, indem wir die Mitarbeiter ständig bei Problemlösungen involvieren. Für einen Mitarbeiter, der jeden Tag an seiner Maschine steht, ist die Lösung eines Problems augenscheinlich. Gerade deshalb ist es uns ein Anliegen, die Ideen und Verbesserungsvorschläge, die von den Mitarbeitern kommen, ernst zu nehmen und im Rahmen des Möglichen umzusetzen.

Ist die Lebenseinstellung der Südtiroler ein **Wettbewerbsvorteil**?

Anton Schenk: Ohne Zweifel, die Mentalität der Leute ist entscheidend für ihre Leistung. Aber: Der Mitarbeiter muss sich im Betrieb auch wohlfühlen, und es ist unsere Aufgabe zu gewährleisten, dass das Umfeld dafür stimmt.

Hängt dies auch zusammen mit der Qualität der **Ausbildung** in Südtirol?

Anton Schenk: Die Schule lehrt heute die Pulvermetallurgie nur am Rande. Aber die Leute, die aus der Berufsschule kommen, haben eine gute Grundausbildung. Den Rest erledigen wir werksintern: Unser Ausbildungssystem ist vorbildlich.

Günther Oberjakober: Dazu muss man auch sagen, dass es im Pustertal kaum einen Betrieb gibt, in dem die Mitarbeiter – vor allem jene in der Verwaltung – mit so vielen Ländern und Kulturen in Verbindung treten. Man telefoniert mit der Türkei, schreibt eine E-Mail nach Amerika und bekommt einen Anruf aus China. Wir haben tolle Arbeitsplätze, und unsere Mitarbeiter wissen dies auch.

Wie gehen die Mitarbeiter mit der fortschreitenden **Automatisierung** um? Im Grunde möchte man meinen, dass jede Automatisierung den Menschen überflüssiger macht...

Anton Schenk: Der Faktor Mensch wird auch in Zukunft entscheidend sein. Unsere Mitarbeiter sind überaus aufgeschlossen gegenüber Automatisierungen. Nur so ist es uns gelungen, den steigenden Anforderungen des Marktes und der Kunden gerecht zu werden und im weltweiten Wettbewerb vorne mitzuhalten. ■



info

#### **Anton Schenk**

1972: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Sachbearbeiters im Warenein- und -ausgang

#### **Günther Oberjakober**

1991: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position des Leiters des Verkaufsinendienstes

#### **01**

Noch in den 80er Jahren erfolgte die Fertigungsplanung und -steuerung manuell

#### **02**

Belieferte Länder, Stand 2007

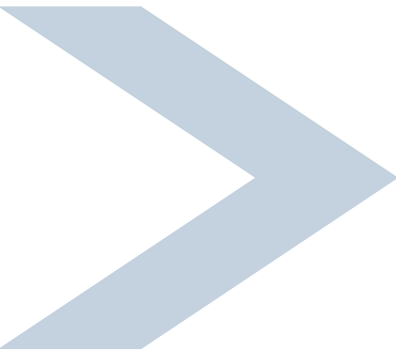
#### **03**

Umsatz nach Ländern, Stand 2007



# „Diese Technologie hat **Zukunft**“

Heinrich Hecher, Abteilungsleiter der Produktentwicklung, zum Weg der Teile von der Zeichnung zur Serienfertigung, und Herbert Rainer, Key Account Manager, zu aktuellen Trends in der Planung von Sinterteilen.



Herr Hecher, wann hat das Werk Bruneck begonnen, etwas **komplexere Teile** zu fertigen?

Heinrich Hecher: Das war Anfang der Siebziger Jahre, als sich auch die Technologie der Pressen verändert hatte. Die Nachfrage hat sich natürlich darauf eingestellt, und als Fertigungsbetrieb hat man sich der neuen Herausforderung gestellt. Es ist aber natürlich von der Produktentwicklung her ein Unterschied, ob ich ein Gleitlager oder ein komplexes Sinterteil fertigen will.

Mit welchen **Schwierigkeiten** war und ist man im Zuge der Industrialisierung eines Produkts konfrontiert?

Herbert Rainer: Problematisch wird es, wenn der Kunde zwar weiß, wie ein neues Teil aussehen soll, aber nicht, welchen Belastungen es standhalten muss. Es kommt immer wieder vor, dass der Kunde

nach der Bemusterung noch Änderungen am Teil wünscht, weil sich dieses in der Praxis als verbesserungswürdig herausgestellt hat.

Das heißt also, dass auch die besten **Computersimulationsprogramme** nur begrenzt das optimale Bauteildesign errechnen können...

Herbert Rainer: Das ist in der Tat so. Diese Programme können nicht alle Situationen simulieren, mit denen ein Teil in der Praxis konfrontiert wird. Die Theorie ist zwar wichtig und hilft in der Produktentwicklung, aber am Ende muss man dann doch das fertige Produkt in den Praxistest schicken. Damit dies geschehen kann, müssen zumindest einige Muster produziert werden.

Wie funktioniert der **Ablauf**?

Herbert Rainer: Der Kunde hat die Idee für ein Produkt, erstellt Pläne und Zeichnungen und schickt uns seine Anforderungen. Wir prüfen die Zeichnungen auf die Möglichkeit hin, die Teile zu produzieren, schlagen eventuell Änderungen vor und schicken die an die Sinter-technologie angepassten Zeichnungen inklusive An-



*Der aktuelle Trend geht dahin, dass wir verstärkt in die Entwicklung der Produkte des Kunden eingebunden werden.*

*Heinrich Hecher*



*Sinterprodukte finden einen immer größeren Anwendungsbereich. Die immer präziser werdende Produktionstechnologie macht es möglich, in Zukunft noch komplexere Produkte zu fertigen.*

*Herbert Rainer*



01

gebot zurück. Dann können manchmal auch Monate vergehen, bis der Kunde uns mit einer Bemusterung beauftragt. Im Auftragsfall hat er es dann allerdings eilig, weil er die Finanzierung geregelt hat und die theoretische Praxistauglichkeit bereits geprüft wurde.

Und dann wird der **Werkzeugbau** beauftragt, die entsprechenden Werkzeuge und eventuelle Vorrichtungen zu fertigen...

Herbert Rainer: Ja, dabei kann es allerdings vorkommen, dass der Kunde sich mitten in der Musterfertigung mit einem Änderungswunsch meldet, weil er draufgekommen ist, dass diese Änderung des Teiles ihm Vorteile bringt.

Heinrich Hecher: Der Kunde startet eben oft nur mit Annahmen, hat es aber eilig, die Bemusterung zu erhalten. Änderungen am Teil werfen uns terminlich immer wieder zurück.

Herbert Rainer: Dazu ist zu sagen, dass dies Ausnahmefälle sind. Im Normalfall weiß der Kunde genau, was er will. Es sind aber die Ausnahmefälle, die uns hin und wieder ins Straucheln bringen.

Erinnern wir uns einen Augenblick zurück an die Zeit, bevor es Computer gegeben hat. Gerade Ihr **Aufgabenbereich** muss sich seither enorm verändert haben...

Herbert Rainer: In den Siebziger Jahren wurden alle Zeichnungen per Hand angefertigt. Die Entwicklung eines etwas schwierigen Teils hat bereits am Papier mindestens vier Wochen in Anspruch genommen. Heute brauchen wir für viel komplexere Teile vielleicht eine Woche. Geschwindigkeit und Ablauf haben sich enorm gewandelt.

Kommt der Kunde im Normalfall mit einem technischen Problem auf Sie zu, für das Sie dann ein Teil entwickeln müssen, oder hat er bereits klare **Vorstellungen**, wie das Teil aussehen muss?

Heinrich Hecher: Großteils schickt er uns Zeichnungen mit der Frage, ob das entsprechende Teil in Sintertechnologie produzierbar ist. Der aktuelle Trend geht dahin, dass wir verstärkt in die Entwicklung der Produkte des Kunden eingebunden werden. Ich finde, das ist der richtige Weg, weil wir auf diese Weise die Möglichkeit haben, auch geometrisch bereits auf das Teil einzugreifen. Dies ermöglicht es uns, das Bauteil von Anfang an sintergerecht zu gestalten und eventuellen Fertigungsschwierigkeiten vorzubeugen. Am Ende profitiert der Kunde und GKN, weil das Teil damit prozesssicher und wirtschaftlich gefertigt werden kann.

Wann kommt die **Serienreife** eines Teils?

Herbert Rainer: Der Kunde bekommt von uns Muster. Er prüft, ob das Teil die gewünschte Funktion erfüllt. Bei positiven Testergebnissen erhält GKN Sinter



02

Metals im Regelfall die Freigabe zur Serienfertigung. Wichtig dabei ist, dass Bauteildesign und Produktionsablauf bereits so definiert sind, dass eine wettbewerbsfähige Fertigung möglich ist. Ziel ist es, die Fertigung so zu planen, dass am Ende möglichst null Fehler herauskommen.

Was allerdings nie **garantiert** werden kann...

Herbert Rainer: Wo Menschen arbeiten, können Fehler nie ausgeschlossen werden. Vor allem aber die Automobilindustrie gibt als Ziel „null Fehler“ vor, und wir müssen uns danach richten.

Die Folge davon ist, dass man von der **Stichprobe** abgeht und irgendwann jedes einzelne Teil vor Auslieferung auf Herz und Nieren geprüft werden muss...

Herbert Rainer: Theoretisch müsste man jedes Teil sogar drei Mal kontrollieren, um praktisch null Fehler zu erreichen. Die Strategie ist jedoch, die Fehlerursachen zu erkennen, Abstellmaßnahmen einzuleiten und damit 100-Prozent-Kontrollen zu vermeiden.

Gibt es **Muster**, die nie in Serie gehen?

Herbert Rainer: Im Normalfall wird fast jede Bemusterung irgendwann ein Serienprodukt. In der Regel bestellt der Kunde erst dann Muster, wenn auch er einen Serienauftrag geplant hat. Ausnahmefälle sind Muster für Grundsatzuntersuchungen oder Entwicklungen.

Heinrich Hecher: Das hängt auch damit zusammen, dass man in der Sintertechnologie sehr aufwändige Werkzeuge herstellen muss, um Muster fertigen zu können. Der Kunde

überlegt also genau, bevor er in ein Werkzeug investiert.

Trotz der **Fülle** an verschiedenen Teilen gibt es sicher Produkte, die man nicht mehr vergisst...

Heinrich Hecher: Der Heckklappenantrieb des Audi Q7 oder auch A6 Avant hat uns ziemliches Kopfzerbrechen bereitet. Das hat mit unvollständigen Daten angefangen, die Zahnradberechnungen waren zu oberflächlich, und am Ende gab es Schwierigkeiten, weil die Anforderungen an die Festigkeiten nicht richtig berechnet waren. Auch fertigungstechnisch waren einige dieser Teile eine große Herausforderung, die wir letztendlich in gemeinsamer Teamarbeit positiv umsetzen konnten. Die Entwicklung dieses Projektes war sehr interessant.

Herbert Rainer: Ich kann mich noch gut an einen Dreiarmitnehmer erinnern, den wir 1994 für die Firma Bosch entwickelt haben (F 94126). Dieses Teil war presstechnisch nicht einfach zu realisieren, und zusätzlich war eine Beschichtung notwendig, um den geforderten Korrosionsschutz zu gewährleisten. Durch Qualitätsprobleme beim Beschichten des Mitnehmers hatten wir Anlaufschwierigkeiten. In enger Zusammenarbeit mit dem „Be-

schichter“ ist es uns dennoch gelungen, die Qualitätsprobleme zu lösen. Mit diesem Teil haben wir aber viel gelernt. Die Serienreife war ein richtiges Erfolgserlebnis. Dieser Mitnehmer wird in veränderter Ausführung (F A0015) übrigens auch heute noch millionenfach produziert.

Sie sind jetzt nicht mehr in der Produktentwicklung, sondern im Verkauf tätig. Wohin entwickelt sich der **Markt**?

Herbert Rainer: Sinterprodukte finden einen immer größeren Anwendungsbereich. Diese Technologie hat Zukunft; die Pressen und Fertigungsprozesse werden immer präziser, und man wird in Zukunft die Möglichkeit haben, noch komplexere Produkte zu fertigen. Und: Die Festigkeit wird weiter zunehmen, auch wenn wir heute schon absolut gute Werte erreichen. Inzwischen haben die Sinterteile fast die Festigkeit des vollen Materials wie zum Beispiel Eisen oder Stahl. Insgesamt kann man aus genannten Gründen mit einem weiteren Wachstum in der PM-Technologie rechnen.

Heinrich Hecher: Wir beobachten im Moment einen Trend zur Sensibilität für Ökologie. Zum Beispiel in der Automobilindustrie wird es zunehmend





Lebensdauer von etwa fünf Jahren, danach kommt eine neue Generation. Die Industrie versucht allerdings auch immer mehr, bestehende und bereits bewährte Einzelteile zu verwenden. Bevor also ein neues Teil entwickelt wird, versucht man aus Kostengründen zu analysieren, ob es ein ähnliches Teil mit denselben Funktionen bereits gibt.

**01 und 03**

Sinterteile für Heckklappenantrieb Valeo für Audi A6 und Q7

**02**

Dreiarmitnehmer für Fa. Bosch

**04**

Interne Aus- und Weiterbildung sichern Wettbewerbsvorteile

wichtiger, dass die entsprechenden Baugruppen wenig Energie verbrauchen und damit CO<sub>2</sub> einsparen. Generell wird die gesamte Produktpalette geometrisch sehr viel komplexer, die Anforderungen an die mechanischen Eigenschaften steigen, und ein hohes Qualitätsniveau ist Voraussetzung.

Herbert Rainer: In der Tat verlangt der Kunde vor allem aus der Automobilindustrie immer kleinere und leichtere Teile, weil er damit den Benzinverbrauch senken kann. Gleichzeitig müssen die Teile günstiger werden und trotzdem mehr Funktionen erfüllen. Das ist eine Herausforderung, der wir uns stellen müssen.

Wie viele neue **Produkte** werden in einem Jahr entwickelt?

Heinrich Hecher: Ich schätze, wir unterbreiten etwa 1.000 Angebote pro Jahr. Davon erhalten wir ca. 250 Neuaufträge.

Das heißt, dass durchschnittlich fast an jedem Tag ein neues **Mus-terteil** gefertigt wird...

Herbert Rainer: Ja, das stimmt schon. Wir haben aber über 600 Kunden und etwa 2.300 lebende Produkte, da relativiert sich der Umfang der Bemusterungen.

Wieviel Prozent der Bemusterungen erreichen die **Serienfertigung**?

Heinrich Hecher: Ich schätze, es werden an die 90 Prozent sein.

Ist die logische Folgerung von diesen Zahlen, dass die **Lebensdauer** eines Teils immer geringer wird, weil die Industrie auch dauernd neue Produkte hervorbringt?

Heinrich Hecher: Ja, das kann man bestätigen. Statistisch gesehen haben unsere Teile eine durchschnittliche



info

**Herbert Rainer**

1978: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Maschineneinrichters in der Abteilung Kalibrieren

**Heinrich Hecher**

1979: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Maschineneinrichters in der Abteilung Kalibrieren

# „Unsere Mitarbeiter sind **kreativ**“

Warum Anton Holzer, Director Manufacturing Engineering Europe, in den Siebziger Jahren die Automatisierung vorantrieb, und welche Bedeutung Elmar Leitner, Abteilungsleiter Instandhaltung, der Kreativität der Pustertaler gibt.

**H**err Holzer, was hat Sie eigentlich 1976 dazu bewegt, zu **GKN Sinter Metals** zu gehen?

Anton Holzer: Ich bin gelernter KFZ-Mechaniker. 1974 hatte ich einen schweren Motorradunfall, der mich zu einem Berufswechsel gezwungen hat. Zu jener Zeit hat GKN Sinter Metals Mitarbeiter gesucht, und meine Ausbildung führte dann 1976 zur Einstellung. Anfangs arbeitete ich in der Abteilung Kalibrieren als Einrichter. Damals funktionierten

die verfügbaren Pressen noch manuell; die Automatisierung war mir aber von Anfang an ein Anliegen. 1978 wurde ich Vorarbeiter, zwei Jahre später Abteilungsleiter. Später war ich dann maßgeblich an der Prozessentwicklung beteiligt.

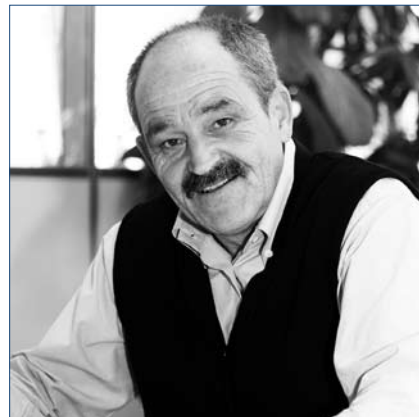
Die **Automatisierung** lag Ihnen also am Herzen?

Anton Holzer: Ja, das kann man so sagen. 1976, als ich angefangen hatte, steckte die Automatisierung noch in den



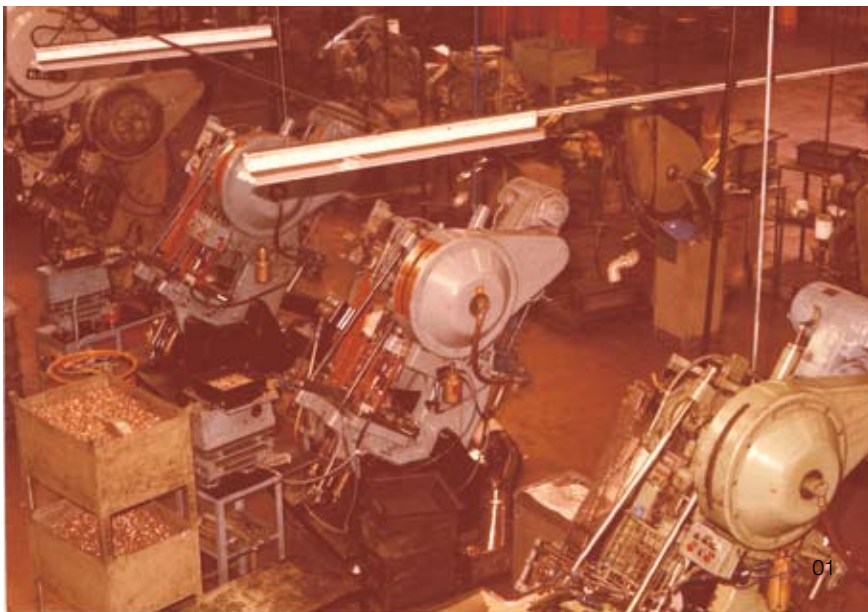
*Der Mitarbeiterausbildung sowie der Einbeziehung sämtlicher Mitarbeiter in den Problemanalyse- und Entscheidungsprozess haben wir stets einen großen Stellenwert eingeräumt.*

*Anton Holzer*



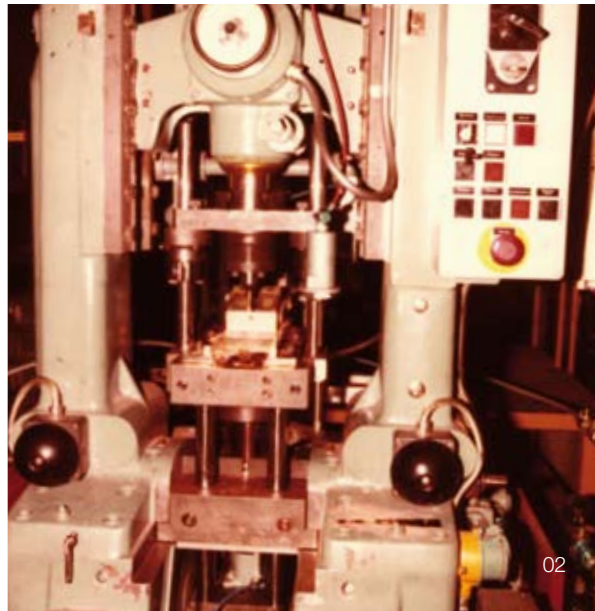
*Konsequente Instandhaltung der Maschinen führt zu weniger Ausfällen und zu mehr Produktivität und Qualität. Verbesserungsideen der Mitarbeiter sind stets willkommen, um die Instandhaltung kontinuierlich zu optimieren.*

*Elmar Leitner*





Kinderschuh. Ich sah damals bereits ein Riesenpotential, weil dadurch die zur Verfügung stehenden Ressourcen besser eingesetzt werden und wir demnach unsere Konkurrenzfähigkeit gezielt ausbauen konnten. Es ging anfangs gar nicht so sehr um die Automatisierung, sondern um eine generelle Verbesserung der Maschinen. Später haben wir uns intensiv darum bemüht, den gesamten Prozess über Formen, Sintern und Kalibrieren zu optimieren. An dieser Stelle ist noch hervorzuheben, dass wir der Mitarbeiterausbildung, für die ich mich über Jahre verantwortlich zeichnete, sowie der Einbeziehung sämtlicher Mitarbeiter in den Problemanalyse- und Entscheidungsprozess stets einen großen Stellenwert eingeräumt haben.



02

Gab es bei den Mitarbeitern Bedenken über die **fortschreitende Automatisierung**?

Anton Holzer: Es brauchte eine gute Überzeugungsarbeit; anfangs war die Skepsis natürlich groß. Schauen Sie, wir waren immer ein tolles Team, und jeder hat den Zusammenhalt gespürt. Jeder Mitarbeiter hat auch bald gemerkt, dass jeder Automatisierungsschritt eine Verbesserung darstellt – nicht nur für das Produkt und für den Betrieb, sondern vor allem auch für die Mitarbeiter. Darüber hinaus konnte unter anderem durch die

eingeführte Automatisierung der Standort Bruneck langfristig gesichert werden, was wiederum zu einem kontinuierlichen Wachstum geführt hat.

Hat sich die **technologische Entwicklung betriebsintern** vollzogen?

Anton Holzer: Auf jeden Fall! Wir entwickeln heute noch unsere Öfen selbst. Auch die Pressen wurden und werden werksintern weiterentwickelt. Die Automatisierung, die heute weltweit als Standard angesehen wird, stammt zum

größten Teil aus Bruneck! 1990 haben wir ein neues Durchlaufverfahren für Sinterteile entwickelt, die Wasserdampf-Oxydation. Das war weltweit eine Premiere. Bruneck hat sich unter anderem dadurch zum renommierten Know-how-Lieferanten für die Werke von GKN Sinter Metals entwickelt.

Sie haben aus nächster Nähe die **technologische Entwicklung der Geräte** in den vergangenen 30 Jahren beobachtet. Welche **Evolution** ist in den nächsten 20 Jahren noch möglich?

Anton Holzer: Die Technologie entwickelt sich in Richtung Hochtemperatur-Sinterungen spezifischer Materialien. Wir haben in diesem Sinn in den nächsten Jahren noch einige Hausaufgaben zu erledigen. Für chromhaltige Materialien benötigt der Prozess mindestens 1.250 Grad Celsius; derzeit arbeiten die Öfen mit maximal 1.150 Grad. Eine weitere Herausforderung liegt in der steigenden Komplexität der Teile, wie zum Beispiel Gesamtlösungen von Ölpumpen und verschiedenen hydraulischen Anwendungen für die Automobilindustrie.

01

Die Kalibrierabteilung um 1976

02

Eine der ersten werksintern umgebauten Pressen

03

Der erste selbst gebaute Sinterofen 1976



03



Elmar Leitner: Ich sehe für die Zukunft auch ein großes Potential in der Lieferung von gesamten Systemen – also von mehreren Teilen, die wir im Auftrag des Kunden auch zusammenbauen und als fertiges System liefern.

Könnte man sagen, dass Bruneck die **creative Schmiede** der GKN-Unternehmensgruppe darstellt?

Anton Holzer: Was die Fertigungstechnologie, also Maschinen, Öfen und Automatisierungen betrifft, trifft dies sicher zu.

Woher stammen eigentlich die **Ideen** für die technologischen Entwicklungen?

Anton Holzer: Unsere Mitarbeiter sind kreativ und zeigen ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft. Die Pustertaler sind eben kreativ. Und sie bringen Spitzenleistungen, wenn sie in einer Notsituation sind. Schauen Sie, Not macht erfindereich, denn in den Siebziger Jahren war es wirklich nicht einfach, mit geringen Investitionsmitteln den Erfolg des Unternehmens auf lange Sicht zu sichern. Und es erfordert natürlich eine gewisse

Risikobereitschaft: Neue Technologien müssen sich erst bewähren, und dieses „Ausprobieren“ kostet in einem Industriebetrieb meist viel Zeit und Geld.

Spüren Sie heute bei den Mitarbeitern ein gewisses  **kreatives Wachstum**?

Anton Holzer: Kreativität wird in diesem Werk immer wichtig sein, aber heute sind wir auf einem technischen Stand, der der Kreativität nicht mehr so viel Spielraum lässt wie früher. Die heutigen Mitarbeiter steigen auf einem ganz anderen Level ein.

Der Grad der potentiellen Weiterentwicklung sinkt also mit der Zeit?

Anton Holzer: Ja, das kann man sagen.

Das landläufige Bild des **Fabrikarbeiters** hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt...

Elmar Leitner: Unsere Mitarbeiter sind heute hochqualifizierte Fachleute, die komplexe Maschinen bedienen und dazu einen hohen Ausbildungsgrad haben müssen.

Anton Holzer: Wir alle sind stolz darauf, wie sich das Werk Bruneck aus technologischer Sicht von den Siebziger Jahren bis heute entwickelt hat. Ich traue mich zu sagen, dass unser Werk in Bruneck von den Werken der GKN Sinter Metals eine Vorreiterrolle einnimmt.

Welche sind die **Stärken** des Brunecker Werks?

Elmar Leitner: Ich glaube, eine der Stärken des Werks Bruneck war immer die Instandhaltung. In den Siebziger Jahren haben wir dauernd Feuerwehreinsätze spielen müssen, weil es andauernd Schwierigkeiten mit den Maschinen gab. Wir haben erkannt, dass die konsequente Instandhaltung der Maschinen zu weniger Ausfällen und zu mehr Produktivität und Qualität führt.

**04**

Überreichung des GKN „Group Excellence Award“ Kategorie Umwelt

**05**

Dampföfen

**06**

Herstellungsprozess eines Sinterprodukts

Wenn ein Betrieb wie jener in Bruneck eine gut organisierte Instandhaltungseinheit hat, dann bringt dies enorme Vorteile – auch deshalb, weil man dadurch Ideen der Mitarbeiter direkt in den Optimierungsprozess einbringen kann. Das ist für die Mitarbeiter sehr motivierend.

Ist das Material, das in der **Sinter-technologie** eingesetzt wird, zukunftssträftig?

Anton Holzer: Ja, auf jeden Fall. Im Gegensatz zu den „konventionellen“ Bearbeitungsmethoden (zum Beispiel Drehen und Fräsen) halten sich die Herstellungskosten der durch die Sinter-technologie hergestellten Produkte in Grenzen. Darüber hinaus verfügt die obengenannte Technologie über eine erhöhte Flexibilität bei der Materialauswahl, und nicht zuletzt fällt im Rahmen des Sinterprozesses im Vergleich zur mechanischen Bearbeitung kaum Abfall an.

Wie groß oder klein kann ein fertiges Teil sein? Gibt es hier **Grenzen**?

Anton Holzer: Wir haben zum Beispiel in den Siebziger Jahren Teile für die Modelleisenbahnfirma Rivarossi hergestellt, die waren vielleicht 1,5 Millimeter groß und hatten eine Bohrung von 0,8 Millimeter. Die größten Teile sind sicher um die fünf oder sechs Kilo schwer.

GKN hat in Amerika die weltweit größte Formpresse in Betrieb, mit 1.600 Tonnen Presskraft.

Wie viele **verschiedene Teile** produzieren Sie?

Elmar Leitner: Im Moment haben wir etwa 2.300 lebende Produkte im Sortiment. Diese enorme Produktvielfalt zeigt die enorme Flexibilität der Sinter-technologie.

Das **Umrüsten** einer Presse von einem Produkt zum anderen ist unproblematisch?

Anton Holzer: Absolut. Die Umrüstzeiten sind sehr gering.

Und Sie bauen Ihre Werkzeuge, also die **Formen** der einzelnen Teile, selbst...

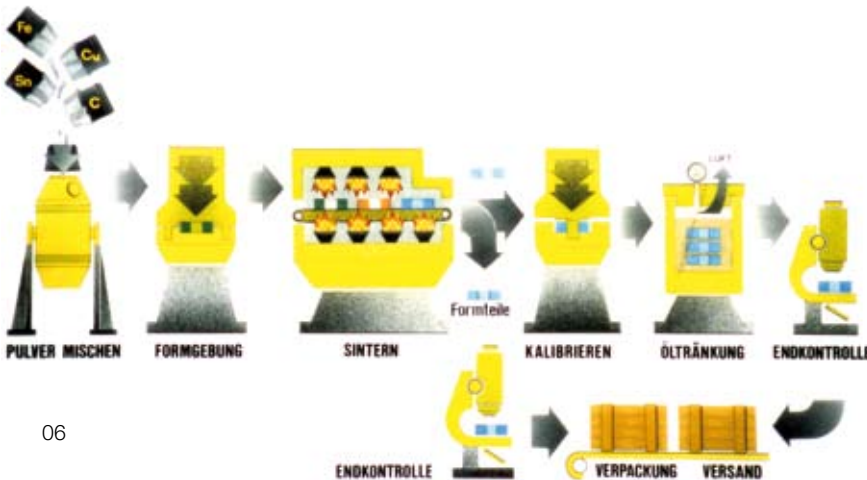
Anton Holzer: In Bruneck befindet sich einer der zentralen europäischen Werkzeugbauten. Im Werkzeugbau arbeiten absolute Spezialisten; die Komponenten, die hier hergestellt werden, sind äußerst komplex und müssen eine unglaubliche Präzision aufweisen. Sie müssen sich vorstellen, dass die Toleranzen der Bauteile sehr gering sind – es geht um Tausendstel Millimeter. Das ist kaum noch messbar.

Herr Leitner, Sie sind auch für **Umwelt** und Sicherheit zuständig...

Elmar Leitner: Dieses Thema wird bei GKN groß geschrieben. Von der Sicherheit her sind unsere Maschinen auf einem hervorragenden Stand, aber es gibt wie immer Verbesserungspotentiale. Unser Ziel ist klar: Null Arbeitsunfälle!!!

Kann ein **Industriebetrieb** umweltgerecht sein?

Elmar Leitner: Unsere Öfen werden mit Gas beheizt, und natürlich verbrauchen wir in diesem Bereich eine Menge Energie. Die Abwärme der Öfen wird in ein Wärmerückgewinnungssystem eingespeist, durch das unser Betrieb beheizt wird, und seit einiger Zeit wird die überschüssige Energie in das Brunecker Fernwärmenetz eingespeist. 2007 haben wir etwa 170.000 Kilowattstunden Wärme eingespeist! Für diese technologische Maßnahme wurden wir vom GKN-Konzern mit dem „Group Excellence Award“ in der Kategorie Umwelt und von der Autonomen Provinz Bozen/Südtirol mit dem Umweltpreis ausgezeichnet. ■



06



info

**Anton Holzer**

1976: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Einrichters in der Abteilung Kalibrieren

**Elmar Leitner**

1971: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines technischen Angestellten

# „Qualitätskontrolle wird nie ohne Menschen auskommen“

Josef Niederkofler, Hubert Oberleiter und Priska Gartner aus der Abteilung Qualitätsprüfung zu den Gründen, warum die „Fehlerquote Null“ bei der Produktion von Sinterteilen ein sehr hohes und anspruchsvolles Ziel ist.



*Mit Computeraufzeichnungen wird die Qualität der Produkte nicht besser, man kann daraus lediglich bessere Erkenntnisse erzielen und Verbesserungen ableiten.*

*Josef Niederkofler*



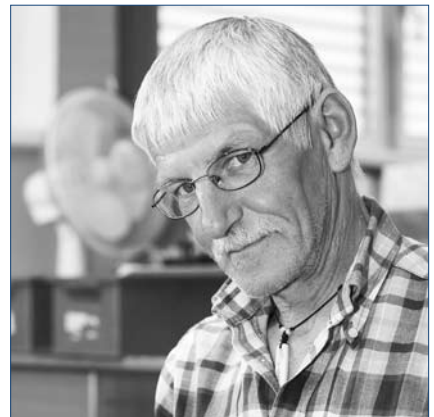
*So wie wir auch in Zukunft nicht auf die Sichtprüfung verzichten können, wird auch die Qualitätskontrolle an sich nie ohne Menschen auskommen.*

*Priska Gartner*

Wie hat sich die Qualitätskontrolle **entwickelt** im Laufe der Jahre?

Hubert Oberleiter: Früher ist es eher lockerer hergegangen, heute sind die Vorgaben sehr viel genauer. Dabei geht es nicht nur um Toleranzen, sondern um generelle Wünsche der Kunden.

Josef Niederkofler: Früher gab es keine Computer, also arbeiteten wir sehr viel mit Papier und mit Notizen, die dann archiviert wurden. 1992 wurden die ersten Computer eingeführt, und wir haben uns damals einigermaßen Sorgen gemacht, wie dies in Zukunft funktionieren sollte. Am Anfang haben wir hin und wieder die Messwerte des Computers angezweifelt, aber wir sind bald draufgekommen, dass der Computer genauer war als wir.



*Die Toleranzen werden immer kleiner und die Teile immer komplexer. Aus diesem Grund wird in der Sintertechnologie die Qualitätskontrolle auch in Zukunft notwendig sein, in welcher Form auch immer.*

*Hubert Oberleiter*



01

Herr Niederkofler, wie sind Sie seinerzeit zu **GKN Sinter Metals** gekommen?

Josef Niederkofler: Eigentlich wollte ich nach dem Militärdienst ein bisschen Urlaub machen, aber beim Arbeitsamt hat man mich über ein Angebot der Firma GKN Driveline informiert. Das hat mich interessiert, schon allein deshalb, weil man in den Siebziger Jahren bei GKN Driveline um etwa 25 Prozent mehr verdient hat als anderswo. Von der GKN Driveline hat man mich dann aber sofort zu GKN Sinter Metals geschickt. Eigentlich war ich Karoseriespengler, und so fühlte ich mich bei der Qualitätskontrolle etwas überfordert. Ich wurde aber gut ausgebildet, und so fühlte ich mich meinem Aufgabenbereich bald gewachsen.

Hat sich die **Qualität** mit der Einführung der Computer in der Qualitätskontrolle verändert?

Josef Niederkofler: Die genaueren Statistiken und Aufzeichnungen haben dazu geführt, dass jeder Fehler rückverfolgbar ist. Auch die Wahrscheinlichkeit

eines Fehlers lässt sich auf diese Weise viel genauer abschätzen. Früher mussten wir zu diesem Zweck logarithmische Aufzeichnungen machen; heute erledigt dies das Computerprogramm. Mit den Aufzeichnungen wird die Qualität der Produkte aber nicht besser, man kann daraus lediglich bessere Erkenntnisse erzielen und Verbesserungen ableiten.

Hubert Oberleiter: In Vergangenheit waren auch die Messgeräte ungenauer, und besonders das Ablesen der Messergebnisse war schwieriger. Heute sind sie großteils digital, da lässt das Ablesen der Werte keinen Spielraum mehr zu.

Wie viele Teile werden eigentlich pro **Produktionslos** kontrolliert?

Hubert Oberleiter: Wir nehmen bei Losgrößen bis zu 110.000 Stück stich-

probenartig immer 200 Teile, darüber 300 Teile für die Prüfung. Wir entnehmen die Stichproben aus den verschiedenen Behältern und können auf diese Weise statistisch errechnen, wie hoch eventuell die Fehlerquote im Gesamtlos ist.

Wie viele **fehlerhafte** Teile werden produziert?

Hubert Oberleiter: Das ist ganz verschieden und hängt von mehreren Faktoren ab. Wenn wir bei 200 Teilen mehr als ein fehlerhaftes finden, werden entweder alle Teile der Lieferung kontrolliert oder die gesamte Produktion zurückgeworfen. Manchmal ist es für uns kostengünstiger, die Produktion zu wiederholen. Es hängt auch davon ab, welcher Fehler festgestellt wird und ob er überhaupt für den Kunden relevant ist.

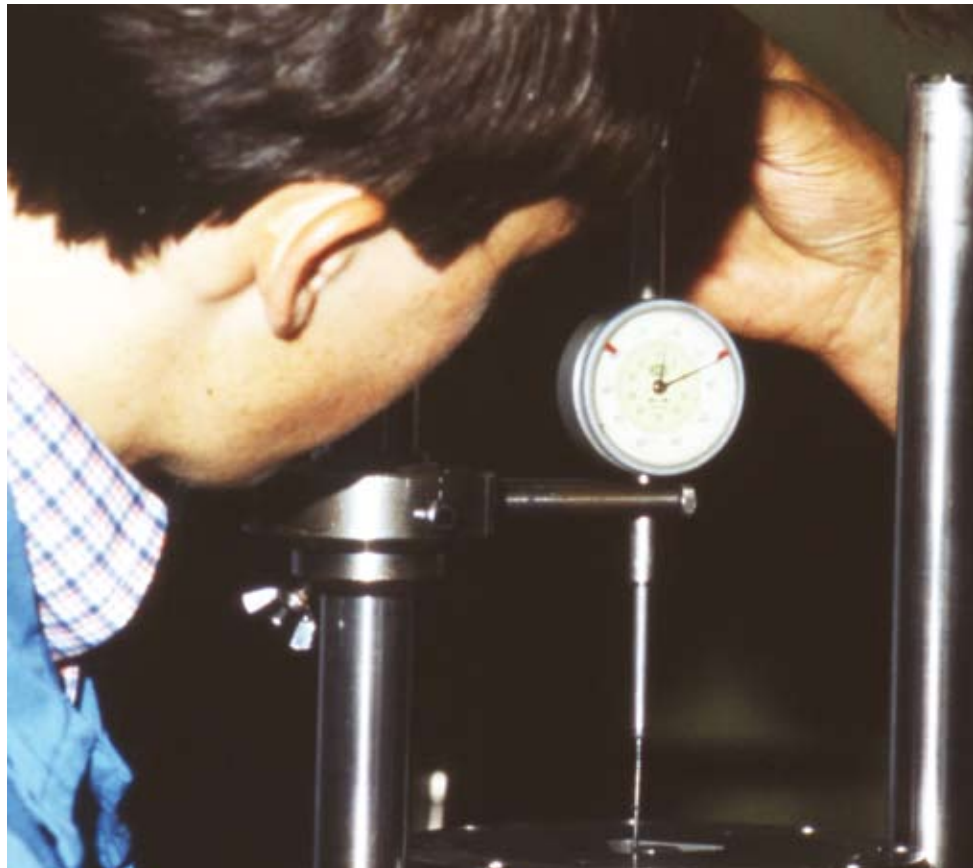
Josef Niederkofler: Früher beaufsichtigte ein Mensch jede Maschine, was natürlich dazu führte, dass gewisse Fehler in der Zuladung übersehen wurden. Heute ist dieser Bereich vielfach voll automatisiert; eine Sonde prüft zum Beispiel die Zulieferung und gibt Alarm, sobald ein Teil falsch eingesetzt wird. Der Fehler muss dann behoben und die Maschine neu gestartet werden.

Wie viele Leute arbeiten im Bereich **Qualitätswesen**?

Josef Niederkofler: Wir sind 20 Personen. Früher gab es nur Männer, inzwischen haben wir auch einige Frauen, und das funktioniert wunderbar.

Frau Gartner, Sie waren früher als Verkäuferin tätig und haben den von GKN Sinter Metals angebotenen **Umschulungskurs** besucht. Welche Beweggründe hatten Sie dazu?

Priska Gartner: Mir ging es einerseits um die Samstagsarbeit und andererseits natürlich um die Höhe des Lohns, weil



man in einem Industriebetrieb etwas mehr verdient als eine Verkäuferin. Die Umschulung dauerte insgesamt drei Monate, wobei ich in dieser Zeit sehr viel dazugelernt habe.



Mit welchen **Gefühlen** sind Sie seinerzeit in den Betrieb eingetreten?

Priska Gartner: In der Tat gab es damals fast nur Männer im Betrieb, und da bekommt man als Frau schon etwas Respekt vor dieser Situation.

Wieviel Prozent der Belegschaft sind **weiblich**?

Priska Gartner: In der Verwaltung arbeiten 16 Frauen, in der Fertigung etwa 25. Bei fast 500 Mitarbeitern sind also mehr als 90 Prozent der Belegschaft männlich.

Gibt es die Möglichkeit der **Part-Time-Arbeit**?

Priska Gartner: Ja, das ist für viele Frauen ideal, sobald sie Kinder haben.



2005 wurde ein Teilbereich der **Endprüfung** abgeschafft. Welche Auswirkungen hatte dies für Ihren Bereich?

Hubert Oberleiter: Man sagte uns damals, man wolle die Endprüfung „eliminieren“. Das war eine etwas unglückliche Wortwahl, die uns Mitarbeitern nicht besonders gefiel. Man hat uns allerdings relativ schnell darüber unterrichtet, dass sich der Personalstand im Bereich Qualitätskontrolle nicht reduzieren werde. Das hat dann wieder etwas Ruhe in die Belegschaft gebracht.

Josef Niederkofler: Eigentlich war das Ziel dieses Projekts, die Qualität am Entstehungsort sicherzustellen und die Fehlerquote zu reduzieren. Dieses Ziel ist noch nicht zur Gänze erreicht worden. Ich bezweifle, ob es bei unserem Produkt jemals möglich sein wird, eine Fehlerquote von Null zu erreichen. Aber man muss ständig daran arbeiten, diesem Ziel immer näher zu kommen. Das erwartet sich der Kunde heutzutage.

Hubert Oberleiter: Das liegt auch daran, dass die Toleranzen immer kleiner und die Teile immer komplexer werden. Entsprechend hoch ist natürlich auch das Fehlerpotential, das ja auch vom Metallpulver und vielen anderen Faktoren abhängt. Aus diesem Grund wird in der Sintertechnologie die Qualitätskontrolle auch in Zukunft notwendig sein, in welcher Form auch immer.

Wie beschreiben Sie das **Qualitätsbewusstsein** Ihrer Kunden damals und heute?

Hubert Oberleiter: Einer unserer Hauptkunden war immer schon sehr anspruchsvoll, was die Qualität der Teile angeht. Wir kontrollieren die Teile aller Kunden penibel, aber die Produkte besagter Firma haben wir besonders sorgfältig geprüft, weil wir genau wussten, dass der Kunde

die Ware einer weiteren strengen Kontrolle unterzieht. Generell kann man sagen, dass durch die veränderten und besseren Messgeräte auch die Anforderungen der Kunden gestiegen sind.

Kann Qualitätskontrolle irgendwann **automatisiert** werden, sodass sie ohne Menschen auskommt?

Priska Gartner: Ich kann mir das ehrlich gesagt nicht vorstellen. Ein gebohrtes Teil zum Beispiel kann innen nicht automatisiert gemessen werden. So wie wir auch in Zukunft nicht auf die Sichtprüfung verzichten können, wird auch die Qualitätskontrolle an sich nie ohne Menschen auskommen. ■



info

#### **Josef Niederkofler**

1979: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Mitarbeiters der Abteilung Qualitätsprüfung

#### **Priska Gartner**

2001: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position einer Mitarbeiterin der Abteilung Qualitätsprüfung

#### **Hubert Oberleiter**

1980: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Anlagenbedieners der Abteilung Wärmebehandlung

#### **01**

Angestrebtes Ziel der Qualitätskontrolle: Fehlerquote Null

#### **02 und 03**

Qualitätskontrolle bürgt für Kundenzufriedenheit

# „Für komplizierte Teile ist die **Sintertechnologie** einfach ideal“

Alfred Reichegger, Anton Unterhofer, Rudolf Gasser und Dorothea Lageder aus der Fertigung zur Entwicklung der Produktion und zur Personalausbildung.



*Die Anforderungen der Produkte und die Qualifikation der Mitarbeiter sind gestiegen.*

*Alfred Reichegger*



*Mit dem Ausbildungsprojekt „Olympia“ können wir zurückverfolgen, auf welchem Wissensstand sich jeder Mitarbeiter befindet.*

*Anton Unterhofer*



*Im Vergleich zu früher ist die Ausbildung heute sehr viel ausführlicher und nimmt viel Zeit in Anspruch.*

*Rudolf Gasser*



*Die Schulungen sind sehr effizient und man erhält sehr viel Unterstützung vom Rest der Belegschaft.*

*Dorothea Lageder*



Herr Reichegger, Sie sind bereits seit den Siebziger Jahren im Betrieb. Wie hat sich die **Fertigung** in diesen Jahrzehnten verändert?

Alfred Reichegger: Anfangs hatten wir nur sehr wenige Maschinen. Die Teile, die wir damals produziert haben, waren sehr einfach, und die Mitarbeiter haben händisch Teile abgenommen. Entsprechend niedrig war die Geschwindigkeit der Maschinen, und auch die Qualität war nicht zu vergleichen mit dem heutigen Standard.

Bis die **Automatisierung** eingeführt wurde...

Alfred Reichegger: Die Automatisierung wurde vorangetrieben, um den ständig steigenden Anforderungen der Kunden zu entsprechen.

Welche **Herausforderungen** sind Ihnen in Erinnerung geblieben?

Anton Unterhofer: Eine große Veränderung hat mit der Einführung der Selbstprüfung Einzug gehalten. Früher hat der Einrichter die Maschine eingestellt; um die Qualitätskontrolle musste er sich danach nicht mehr kümmern. Mit der Einführung der Selbstprüfung übertrug man dem Mitarbeiter an der Maschine auch die Verantwortung für die Qualitätskontrolle. Dies stellte einen weiteren Qualitätssprung dar, und darüber hinaus konnten die Mitarbeiter effizienter eingesetzt werden.

Stand man auch in der Fertigung der **Automatisierung** mit einer gewissen Portion Skepsis gegenüber?

Anton Unterhofer: Ja, und wie! Wir verfügten damals über genügend Personal, das die Teile hätte manuell abnehmen können, und trotzdem mussten

wir Handlingsgeräte einsetzen. Unser Abteilungsleiter hat den Einsatz dieser Geräte gefördert, und die Mitarbeiter in der Fertigung stellten sich die Frage, wo dies hinführen werde.

Trotzdem ist die **Mitarbeiterzahl** immer weiter gestiegen...

Alfred Reichegger: Ja, weil der Betrieb immer weiter gewachsen ist. Die Mitarbeiter haben diese Entwicklung positiv angenommen.

Sind die hohen Anforderungen an **Präzision** noch zu überbieten?

Alfred Reichegger: Sicher, wir werden uns den neuen Herausforderungen stellen müssen. Die Toleranzen werden immer kleiner und die Kunden immer anspruchsvoller. Kleinste Maßabweichungen werden nicht mehr akzeptiert. Grundsätzlich sind die Anforderungen der Produkte und die Qualifikation der Mitarbeiter gestiegen. Früher war der Ausbildungsstand der Mitarbeiter nicht so hoch wie heute.

Man musste sich also **durchkämpfen**...

Alfred Reichegger: Ja, das stimmt, vor allem auf dem Ausbildungssektor war viel zu tun. Auf Grund des Ausbil-

dungsprogramms „Olympia“ haben wir heute viele hochspezialisierte Fachleute in der Abteilung.

War die **Ausbildung** in den Schulen früher besser oder schlechter als heute?

Alfred Reichegger: Das Ausbildungsniveau in den Berufsschulen ist sicher gestiegen. Bei der Sinter-technologie handelt es sich aber um ein spezielles Verfahren, das in den Schulen früher wie heute nur gestreift wird.

Wie wird sich die **Sinter-technologie** Ihrer Meinung nach in der Zukunft entwickeln?

Anton Unterhofer: Ich gehe davon aus, dass die Teile immer komplexer werden. Einfache Teile kann man mit Hilfe verschiedener Technologien und mit verschiedenen Materialien herstellen, aber für komplexe Teile ist die Sinter-technologie einfach ideal. In diesem Sinn hat unsere Technologie sicher Zukunft, auch wenn die Produkte immer komplexer werden.

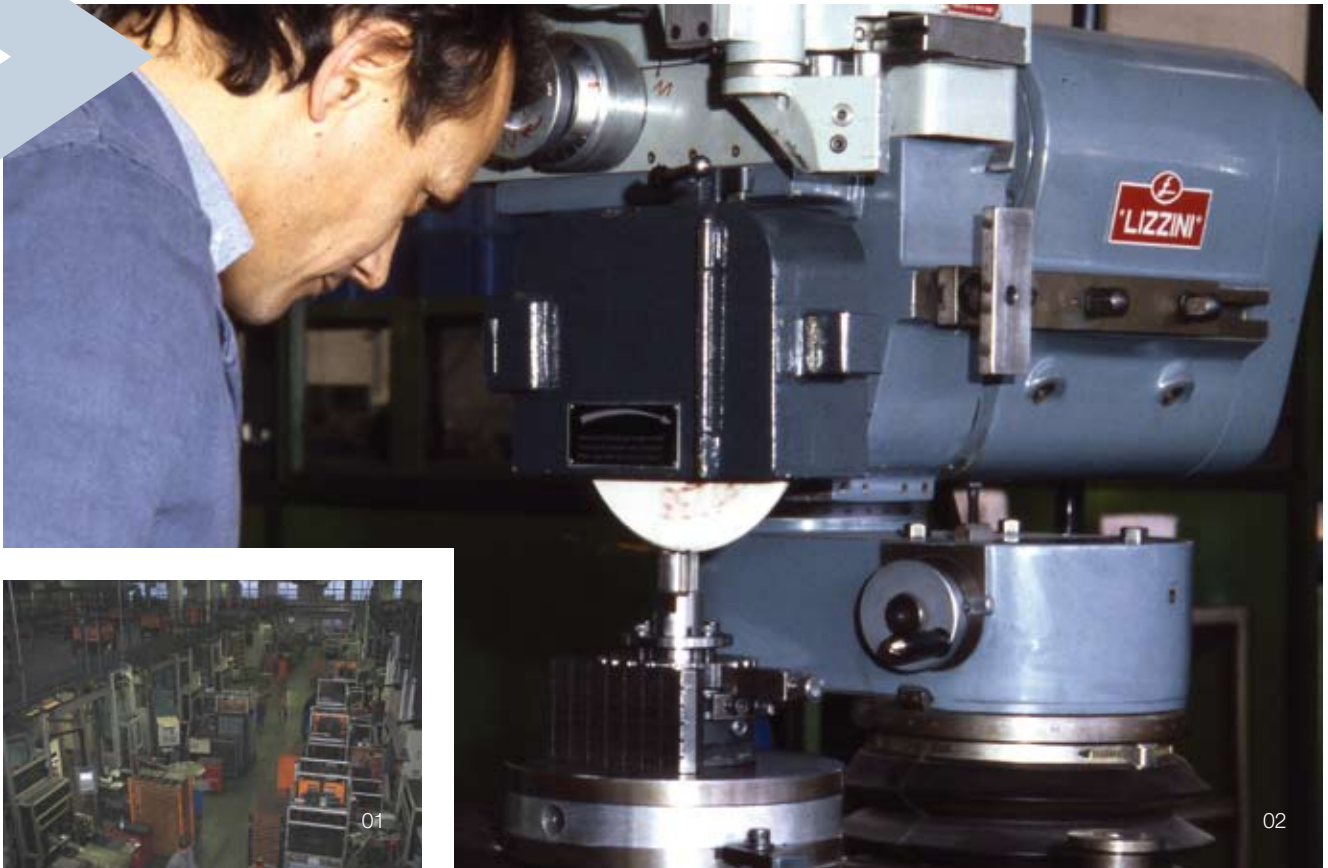
Wie sehen Sie die **Zukunft** des Standortes Bruneck?

Anton Unterhofer: Die Entwicklung des Werkes in den vergangenen Jahrzehnten war auf jeden Fall bemerkenswert. Inzwischen haben wir uns zu einem großen Industriebetrieb entwickelt, was natürlich einige Nebenwirkungen mit sich gebracht hat, die nicht immer optimal sind. Früher bestand die Belegschaft zum Beispiel aus etwa 100 Mitarbeitern.

Dorothea Lageder: Das kann ich bestätigen; man hat bei dieser Menge an Mitarbeitern wirklich Schwierigkeiten, die Leute kennenzulernen – vor allem, was die anderen Abteilungen anbelangt.

Anton Unterhofer: Erstaunlich ist, wie





schnell heute die neuen Mitarbeiter sich einarbeiten. Wir sind gemeinsam mit den Maschinen gewachsen, haben die Entwicklung praktisch mitgemacht. Die neuen Mitarbeiter müssen innerhalb kürzester Zeit auf einem hohen Niveau sein – und das schaffen sie auch.

Frau Lagered, Sie sind jetzt seit knapp drei Jahren in der Fertigung. Wie ist es eigentlich, wenn man als Neue in den **Betrieb** kommt?

Dorothea Lagered: Es ist in der Tat nicht ganz einfach. Die Schulungen sind aber wirklich sehr effizient, und ich muss sagen, dass ich auch sehr viel Unterstützung bekommen habe vom Rest der Belegschaft. So gesehen wurde ich wirklich sofort ins Team integriert, was den Anfang natürlich beträchtlich erleichtert hat. Die Maschinen sind kompliziert,

und man benötigt eine gewisse Portion Erfahrung, um mit ihnen umgehen zu können, und demnach ist es ideal, wenn man von Beginn an unterstützt wird.

Was ist das **Interessante** am Job?

Dorothea Lagered: Die Vielfalt der Aufgaben. Wir machen alles selbst, vom Einrichten der Maschine bis zur Qualitätskontrolle.

Sie kommen aus einem vollkommen anderen **Sektor**...

Dorothea Lagered: Ich habe eine Tischlerlehre absolviert und in der Folge acht Jahre lang als Tischler gearbeitet. Meine letzte Arbeitsstelle war nicht optimal, und ich wollte einfach weg – zumindest für eine Übergangszeit. Bei GKN Driveline konnte ich auf Schicht arbeiten,

das hat mir sofort gefallen, und auch die Nachtschicht macht mir überhaupt nichts aus.

Man kann nicht gerade behaupten, dass Sie einen klassischen **Frauenberuf** ausüben...

Dorothea Lagered: Nein, nicht unbedingt. Ich bin auch nicht die „klassische Frau“! Mein ganzes Arbeitsleben habe ich mit Männern verbracht, und ich könnte es mir echt nicht anders vorstellen. 1996 habe ich als Tischlerin angefangen, da war ein weiblicher Tischler schon eher die Ausnahme. In den drei Jahren der Ausbildung war ich auch immer das einzige Mädchen. Es ist auch nicht ganz einfach als Frau, eine Arbeit in einem typischen Männerberuf zu finden. Man hat mir offensichtlich nicht zugeutraut, auch nur ein Brett aufzuheben. Na ja, ich



03

hab da einige Erfahrungen gemacht in diesem Bereich, mich erschreckt in dieser Hinsicht nicht mehr so schnell etwas.

Wie hat denn die **Herrenwelt** reagiert auf die ersten Frauen im Werk Bruneck?

Rudolf Gasser: Es gab von Anfang an keine Probleme. Manche Frauen haben leichte Schwierigkeiten in unserem Beruf, andere hingegen verrichten ihre Tätigkeit den männlichen Mitarbeitern gegenüber gleichwertig. In unserer Abteilung sind die körperlichen Anstrengungen auf einem eher niedrigen Niveau, und somit sind die Arbeiten auch für Frauen problemlos durchführbar.

Stichwort Personalausbildung: Das Projekt „**Olympia**“ hat einiges verändert?

Rudolf Gasser: Früher war die Ausbildung spartanischer, man beschränkte sich auf das Erlernen der unbedingt notwendigen Handgriffe. Inzwischen ist

die Ausbildung sehr viel ausführlicher, nimmt aber auch entschieden mehr Zeit in Anspruch.

Anton Unterhofer: Ohne dieses Ausbildungsprojekt könnte ich mir die Ausbildung nicht mehr vorstellen. Mit diesem System können wir zurückverfolgen, auf welchem Wissensstand sich jeder Mitarbeiter befindet.

Wie hat sich in diesem Zusammenhang das Aufgabengebiet des **Vorarbeiters** verändert?

Anton Unterhofer: Die Aufgabe des Vorarbeiters sah früher ganz anders aus als heute. Heute hat der Vorarbeiter bürokratische Aufgaben, früher musste er sich noch selbst um die Maschinen und um die Qualitätskontrollen kümmern. Die Rolle des Vorarbeiters entfernt sich immer mehr von der Fertigung.

Ist diese **Entwicklung** sinnvoll?

Anton Unterhofer: Ja, sofern gute Leute

eingestellt werden. Der Trainer und Ausbilder hat die Aufgabe, neues Personal auf einen optimalen Wissensstand zu bringen. Wenn dies gelingt, dann ist die Entwicklung sicher sinnvoll. ■

**01**

Fertigung heute

**02**

Maschinelle Fertigung

**03**

Qualitätskontrolle in der Fertigung



info

**Alfred Reichegger**

1978: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Maschinenschlossers im Werkzeugbau

**Anton Unterhofer**

1980: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Maschineneinrichters in der Abteilung Formen

**Rudolf Gasser**

1990: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Maschineneinrichters in der Abteilung Formen

**Dorothea Lagereder**

2005: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position einer Maschineneinrichterin in der Abteilung Kalibrieren

# Tool Shop Bruneck auf Wachstumskurs

Der zum Sinterwerk Bruneck gehörende Werkzeugbau entwickelt sich zu einem unabhängigen, operativen Standort innerhalb des „Europäischen Werkzeugbaues“, zu einem global agierenden Werkzeuglieferanten. Nikolaus Bachmann erzählt.

Wir blicken zurück und erinnern uns: Im Jahr 2002 ist innerhalb der GKN-Sinter-Metals-Gruppe die Entscheidung getroffen worden, einen europäischen Werkzeugbau zu gründen und unabhängige, operative Werke für die Herstellung von Werkzeugen zu schaffen. Aufgrund der herausragenden Leistungen des PM-Werkes in Bruneck und der soliden Basis des dortigen Werkzeugbaues kam man zur Überzeugung, dass ein Standort in Italien ein Gewinn für die gesamte Gruppe sei. Somit wurde im vierten Quartal 2002 die Freigabe für die Schaffung der notwendigen Infrastruktur mit Standort Bruneck erteilt. Mittlerweile ist nach dem erfolgten Spatenstich am 17. März 2003 die Erweiterung des Werkzeugbaues mit Umzug/Installation der Anlagen zum Jahresende 2003 abgeschlossen worden und seitdem voll einsatzfähig.

## Rahmenbedingungen

Wie einleitend kurz erwähnt, sind wir heute Teil des so genannten „Europäischen Werkzeugbaues“. Die diesbezüglichen Standorte der operativen Einheiten sind in Bonn-Bad Godesberg, Bad Brückenau und Bruneck angesiedelt. Die grundsätzliche Aufgabe des Europäischen Werkzeugbaues besteht in der Herstellung von Neu- und Ersatzwerkzeugen für die Sinterwerke von GKN, wobei

die Integration der Werkzeugnacharbeit, sofern zweckmäßig und logistisch realisierbar, dazugehört. Der Werkzeugbau in Bad Brückenau ist im Gegensatz zu Bad Godesberg und Bruneck auf die Herstellung großer Werkzeuge für Pressen im Tonnagebereich über 200 Tonnen ausgerichtet. Bad Godesberg und Bruneck operieren in der Regel im unteren Bereich für Presswerkzeuge bis 200 Tonnen. Bruneck unterscheidet sich dabei von Bad Godesberg im Wesentlichen in der zusätzlichen Herstellung von Kleinstwerkzeugen und seiner Vielseitigkeit an Anlagenzubehör und Vorrichtungen.

## Unser Aktionsfeld

Haben wir in der Vergangenheit ausschließlich das Sinterwerk Bruneck mit Werkzeugen, Werkzeugzubehör, Vorrichtungen und Maschinenteilen versorgt, so beliefert heute der Werkzeugbau Bruneck in vollem Umfang Sinterwerke wie Mailand, Kolsva in Schweden sowie zu einem geringen Anteil Werke in Deutschland und Chivilcoy in Argentinien. Liegt der derzeitige Schwerpunkt verstärkt in der Belieferung der Sinterwerke in Italien und Schweden, sind wir bestrebt, unseren Aktionsradius unter Berücksichtigung der GKN-Strategie, den Erwartungen der Kunden und unseren Kapazitäten entsprechend, weiter auszubauen. Wir



*Es ist unser Auftrag, die GKN-internen Kunden mit hochwertigen Produkten zu einem attraktiven Gegenwert zu beliefern. Gelingen kann dies nur, wenn wir weiterhin kontinuierlich an unserer Wettbewerbsfähigkeit arbeiten*

*Nikolaus Bachmann*

sind auf Wachstum und hohe Wertschöpfung ausgerichtet mit dem Ziel, unseren Standort noch lange erfolgreich in die Zukunft zu führen. Es ist dabei unser Auftrag, die GKN-internen Kunden bei angemessenen Serviceleistungen mit hochwertigen Produkten zu einem attraktiven Gegenwert zu beliefern. Gelingen kann und wird dieses Bestreben aber nur dann, wenn wir weiterhin kontinuierlich und unbeirrt an unserer Wettbewerbsfähigkeit arbeiten und gute finanzielle Betriebsergebnisse erzielen. Dazu gehört die Fähigkeit, uns flexibel an globale Marktbedingungen anzupassen, durch ständige Verbesserungen die Betriebskosten zu senken, Produktivität zu steigern, Betriebsmittel optimal zu nutzen und mit unseren Ressourcen verantwortungsvoll umzugehen. Die technologischen Mittel-Investitionen und begeisterte, gut ausgebildete Mitarbeiter bilden dazu die Grundlage. ■

# „Wir fertigen individuelle Einzelstücke“

Nikolaus Bachmann, Herbert Willeit und Alfred Laner des Bereiches Werkzeugbau zu den neuen Herausforderungen im vergangenen Jahrzehnt.

Herr Willeit, wie gestaltete sich der **Werkzeugbau** in der Vergangenheit im Vergleich zu heute?

Herbert Willeit: Vor allem war der Arbeitsumfang in seiner Vielseitigkeit bei weitem nicht so hoch. Die Anzahl der von uns hergestellten Werkzeuge hat sich in den vergangenen Jahren wirklich stark erhöht, die Komplexität und der Schwierigkeitsgrad für die Herstellung der Werkzeuge selbst sind enorm gestiegen. Früher war vieles nicht so anspruchsvoll. Insbesondere die Anforderungen der Kunden an die Präzision der Produkte waren geringer. Als ich 1980 im Werkzeugbau der damaligen GKN Bound Brook angefangen hatte, zählten wir 21 Mitarbeiter. Heute arbeiten bereits 73 Personen im Werkzeugbau.

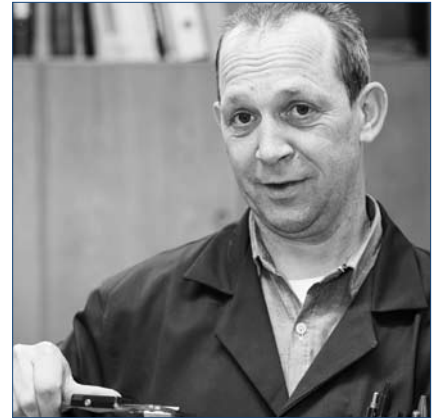
Alfred Laner: Eine starke Veränderung ist im Bestellverhalten der Kunden mit den letzten Jahren einhergegangen. Die Planung der Produktion war in der Vergangenheit einfacher und langfristiger ausgerichtet, der Termindruck eher gemächlich. Heute sind kurzfristige Termine an der Tagesordnung, was hohe Reaktionsfähigkeit und Flexibilität erfordert. Wie von Herbert angedeutet, haben wir seinerzeit fast ausschließlich Werkzeuge für die Produktion zur Her-

stellung von Sintergleitlagern gefertigt. Dies war einerseits vom Herstellungsprozess und andererseits von der dafür eingesetzten Technologie wesentlich einfacher. Heute spüren wir diese Produkte gar nicht mehr, da sie in der restlichen komplexen Produktpalette mehr oder weniger untergehen.

Nikolaus Bachmann: Auch die Maschinen selbst waren im Hinblick auf ihre Bedienung zum Teil bedeutend einfacher als heute. Das erforderliche Umfeld war folglich nicht so anspruchsvoll. Besonders unter Betrachtung der heutigen Möglichkeiten und Techniken im Bereich der computerunterstützten Fertigung, der CNC-Fertigung, Informationstechnologie, Fertigungsplanung und -steuerung hat sich vieles verändert.

Kann man sich heute den Werkzeugbau ohne **CNC-Fertigung** noch vorstellen?

Herbert Willeit: Nein, auf keinen Fall. Früher stand die handwerkliche Fähigkeit des Arbeiters noch im Vordergrund und war eklatant wichtig für das Ergebnis. Das händische Fräsen zum Beispiel war eine echte Herausforderung. Heute steuert der Computer die Bearbeitung beliebiger Geometrien, sofern es die



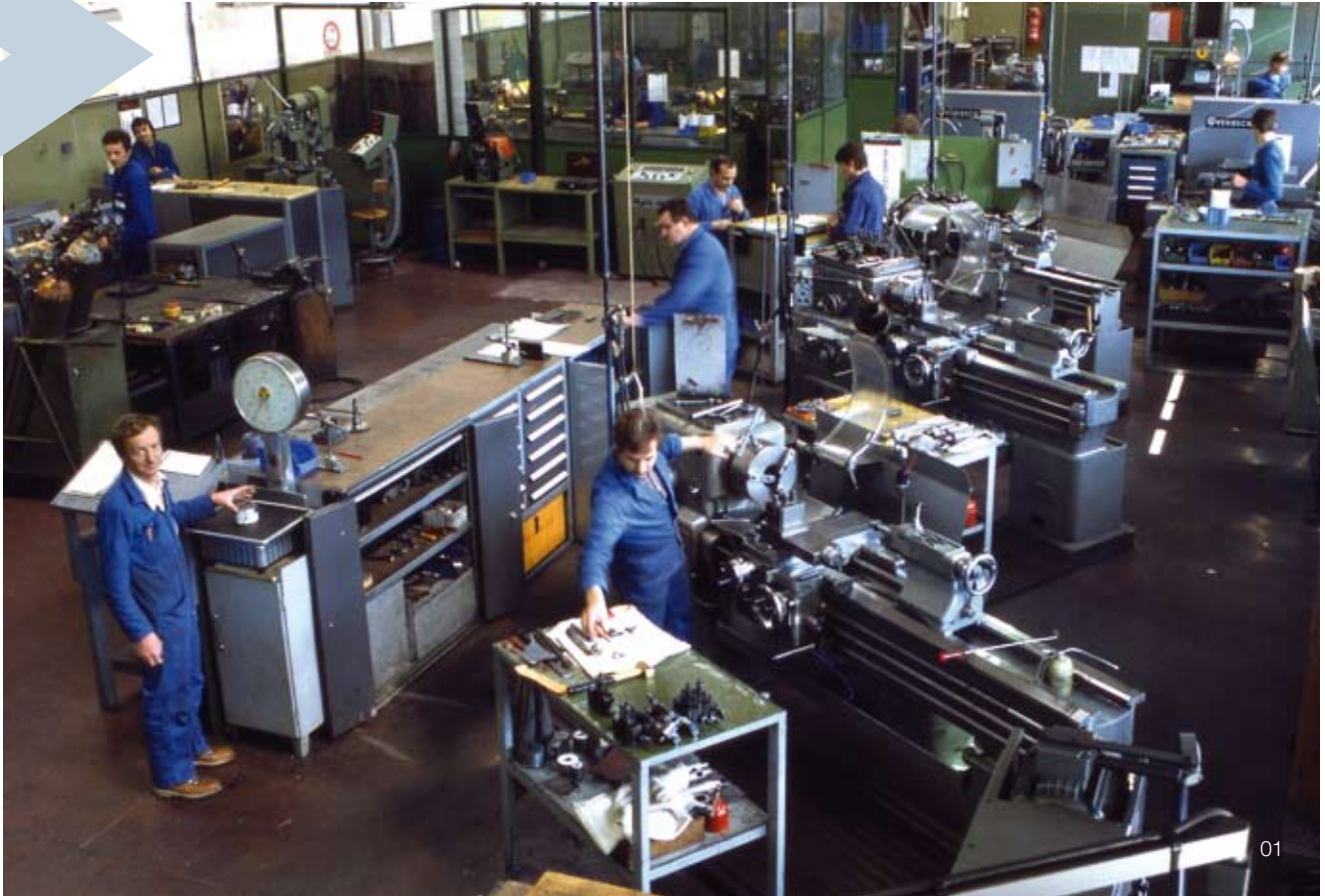
*Unsere Aufgabe wird es in Zukunft sein, Teile herzustellen, die immer mehr an die Grenze des Machbaren stoßen.*

*Herbert Willeit*



*Kurzfristige Liefertermine erfordern hohe Reaktionsfähigkeit und Flexibilität.*

*Alfred Laner*



Aufspannung des Werkstückes und die Werkzeuge erlauben. Heute lassen sich viel genauere und reproduzierbarere Ergebnisse erzielen. Es ist aber auch zu bedenken, dass die CNC-Technik im Gegensatz zu den konventionellen Maschinen ganz neue Anforderungen im Vorfeld, Rüsten, Programmieren, Bedienen und Überwachen stellt.

Ist das **Handwerk** trotzdem noch eine Basis, die es unbedingt braucht für den Werkzeugbau?

Herbert Willeit: Ja. Konventionelle Maschinen und Handarbeit sind nach wie vor unerlässlich. Für gewisse Arbeiten ist man gezwungen, an eine konventionelle Maschine zu gehen, und deren Bedienung will selbstverständlich gelernt sein. Viele Produkte werden auch

heute noch an konventionellen Anlagen hergestellt. Speziell im Finishing, der sogenannten Bankarbeit, geht es um feinste Motorik und um sehr kleine Toleranzen (0,005 mm), die per Hand herzustellen sind.



Nikolaus Bachmann: Sie müssen bedenken, dass wir im Werkzeugbau keine Serienfertigung haben. Wir fertigen mehr oder weniger individuelle Einzelstücke, und da ist die Verwendung von konventionellen Maschinen weiterhin notwendig und zweckmäßig. Wenn ich bei der Fräsmaschine bleibe: Das NC-Programm, das mir über die CNC-Steuerung bis zu fünf Achsen gleichzeitig steuert, lässt komplexe Bearbeitungen zu. Danach muss das Teil unter Umständen händisch entgratet werden; es kann auch ein Gewinde per Hand nachzuschneiden sein, oder auf einer konventionellen Maschine muss ein einfacher Arbeitsgang schnell erledigt werden – ein hoher Programmier- und Rüstaufwand an komplexen Anlagen ist für Einzelteile nicht immer wirtschaftlich. Die handwerklichen



**01**  
Werkzeugbau alt

**02**  
Werkzeugbau neu

Fertigkeiten sind also nach wie vor notwendig und für einen Werkzeugmacher nicht wegzudenken.

Herbert Willeit: In diesem Zusammenhang lernt man besonders an konventionellen Maschinen das Zusammenspiel von Maschine, Material und Werkzeug. Dieses Gefühl vermittelt vorwiegend und am besten eine konventionelle Maschine.

#### Wohin geht die **Entwicklung**?

Herbert Willeit: Es wird nicht einfacher werden. Die Geometrie der Teile wird komplexer, die Toleranzen werden weiter sinken, die Qualifizierung der Mitarbeiter muss noch weiter steigen. Unsere Aufgabe wird es in Zukunft sein, Teile herzustellen, die immer mehr

an die Grenze des Machbaren stoßen. Damit werden wir uns abfinden müssen - aber die Herausforderungen reizen immer wieder aufs Neue.

Zumindest bei den Toleranzen haben wir vielleicht die Grenze des **Mach- und Messbaren** erreicht, oder?

Nikolaus Bachmann: Nein, das kann man so nicht sagen. Die Entwicklung im Bereich der Werkzeugmaschinen und Zerspanwerkzeuge geht zügig weiter und birgt laufend Verbesserungspotential. Mit präziseren Maschinen und alternativen neuen Technologien lassen sich Toleranzen noch weiter senken. Die dafür notwendigen Investitionen sind aber sehr hoch, und man muss sehr umsichtig bewerten, ob der entsprechende

Nutzen diese Investitionen rechtfertigt. Zur Zeit sind wir recht gut aufgestellt, aber die rasante Entwicklung hat erst in den letzten Jahren so richtig begonnen. Die Produktpalette unserer Kunden hat sich verändert, und entsprechend schwieriger ist es im Werkzeugbau geworden, Schritt zu halten.

### Wie war früher das **Arbeitsumfeld**?

Herbert Willeit: Das Arbeitsumfeld hat sich im positiven Sinne stark verändert – Bedingungen wie Lärm, Luft, Arbeitsplätze sind vorbildlich. Insbesondere wird hoher Wert auf Arbeitssicherheit gelegt, der Umweltgedanke wird groß geschrieben. Heute sind wir in Bezug auf die Arbeitszeiten der Belegschaft flexibler, und es wird, sofern mit den betrieblichen Interessen vereinbar, mehr auf die Mitarbeiter eingegangen – das kann man schon sagen. Im Gegenzug zeigen auch die Mitarbeiter ihre Bereitschaft zu Veränderungen und sind da, wenn man sie braucht.

2002 war ein wichtiges Jahr für den Werkzeugbau in Bruneck: GKN hat damals entschieden, dass in **Bruneck** Werkzeuge für mehrere Sinterwerke der GKN hergestellt werden sollten. Wie hat die Belegschaft auf diese Nachricht reagiert?

Alfred Laner: Positiv, auf jeden Fall! Vor allem haben wir dadurch mehr Raum, sprich eine neue Halle bekommen; das war notwendig und höchste Zeit. Einerseits freuten wir uns also, andererseits wussten wir, dass unser Bereich ab nun im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stehen wird.

Herbert Willeit: Mit dieser Entscheidung stellten wir nun unter anderem Werkzeuge für unsere Mailänder Kollegen her. Anfangs hatten wir einige

Schwierigkeiten mit den veränderten Dimensionen und neuen Geometrien der Werkzeuge. Für unser Werk in Mailand mussten wir plötzlich viel größere Werkzeugkomponenten herstellen, das war eine echte Herausforderung.

Nikolaus Bachmann: Die großen Bauteile haben andere Anforderungen an Spannsysteme, Bearbeitungsstrategien und die Technologie gestellt. An all diese Unbekannten mussten wir uns erst herantasten und viel dazulernen. Vor allem mussten wir uns in diesem Bereich erst das Vertrauen der Kunden erarbeiten, was uns aber durch gute Zusammenarbeit, Erfahrungsaustausch und Anpassungsfähigkeit in recht kurzer Zeit gelungen ist.

Wollen wir über die **Personalaus- bildung** kurz sprechen: Früher gab es die klassische Lehre, heute gibt es die Vollzeitberufsschule. Geht die Entwicklung in die richtige Richtung?

Alfred Laner: Von der Ausbildung her ist die Berufsschule in Brixen vielleicht besser und eher zu bevorzugen als jene in Bruneck.

Nikolaus Bachmann: Die Abgänger der Metallfachschule in Brixen waren bisher durchwegs sehr gut geeignet für

den Werkzeugbau; die Basis stimmt also auf jeden Fall. Die diesbezüglichen Abgänger haben ein gut fundiertes theoretisches und praktisches Wissen und Können, das man für die neuen Technologien einfach braucht. Es ist aber auch zu unterstreichen, dass andere Ausbildungszweige, zum Beispiel die Lehre – gute Voraussetzungen für die Metallverarbeitung bieten. Wie so oft liegt es an den einzelnen Personen selbst, wie sie sich weiterentwickeln.

Manchmal spricht man davon, dass die Schulen der **Realität** hinterherhinken...

Nikolaus Bachmann: Die Fachschule in Brixen und Berufsschule in Bruneck sind up to date, auch die dort verwendeten Mittel und Anlagen sind mehr oder weniger auf dem erforderlichen Stand der Technik. Es geht dort ja nicht um „Hightech“, sondern um die Vermittlung der erforderlichen theoretischen und praktischen berufsbildenden Grundlagen, die später in der Industrie benötigt werden.

Sie waren jahrelang der Leiter der Abteilung Qualitätsmanagement und haben dann die Leitung des Werkzeugbaus übernommen. Welche Schwierigkeiten und **Ziele** hatten Sie damals?

Nikolaus Bachmann: Man kann nicht von Schwierigkeiten sprechen. 2002 war sehr wichtig, da die GKN-Gruppe damals Überlegungen angestellt hat, Werkzeuge gegebenenfalls extern zu beschaffen. Schlussendlich ist man zur Erkenntnis gelangt, dass die Vorteile der internen Herstellung überwiegen. Einerseits war es wichtig, das Wissen um die Herstellung der Werkzeuge und der entsprechenden Sinterprodukte im Unternehmen zu behalten. Andererseits war die Wettbewerbsfähigkeit gegeben, wie auch Flexibilität und Reaktions-



schnelligkeit. In diesem Zusammenhang wurde aber auch entschieden, die meisten Werkzeugbauten innerhalb der GKN-Werke zu schließen oder auf „Reparaturgröße“ zu verkleinern und den so genannten „EU-Werkzeugbau“ auf wenige Standorte zu konzentrieren. Der Werkzeugbau in Bruneck war damals bereits auf einer soliden Basis und wurde unter Einbeziehung weiterer Aspekte entsprechend berücksichtigt.

### Welche Herausforderungen brachte diese Entscheidung mit sich?

Nikolaus Bachmann: Da gab es mehrere und unterschiedlich gelagerte Herausforderungen, vor allem, was die Zeitplanung betraf. Sie müssen sich vorstellen, dass im Herbst 2002 die Entscheidung zur Erweiterung gefallen ist. Im Frühjahr 2003 begann man bereits mit dem Um- und Zubau der neuen Halle. Während des Umbaus war es notwendig, in vollem Umfang operativ zu bleiben, da das Werk nach wie vor mit Neu- und Ersatzwerkzeugen sowie Reparaturen beliefert werden musste. Das war nicht immer einfach, aber die Flexibilität der Mitarbeiter und eine gute Planung haben zum guten Gelingen beigetragen. Auch die erforderliche Infrastruktur, Planung des Layouts, Klimatisierung, Zu- und Abluft, NC-Datenübertragungssysteme und vieles mehr galt es in diesem knappen Zeitraum zu realisieren. Kapazitäten und Organisation des Werkzeugbaues waren parallel anzupassen – Personalbeschaffung und -entwicklung mussten vorangetrieben werden.

### Wie hebt sich Bruneck im Vergleich zu den zwei anderen Werkzeugbauten in Bad Godesberg und Bad Brückenau ab?

Nikolaus Bachmann: In Bad Godesberg sind 78 Mitarbeiter, wir beschäf-

tigen im Werkzeugbau zur Zeit 73 Personen. In Bad Brückenau arbeiten etwa 40 Leute. Der größte Unterschied liegt in der Größe der Produkte und entsprechend in der Kundenstruktur, die strategisch vom EU-Werkzeugbau-Team festgelegt und vorgegeben wurde. Vielleicht sind wir zwangsläufig durch die Vielzahl der Produktpalette etwas besser organisiert als unsere deutschen Kollegen, vor allem, was PPS-Systeme, Produktionsplanungsmodulare und dessen effektive Nutzung anbelangt. Auf der anderen Seite haben unsere deutschen Kollegen Stärken in alternativen Technologien und teilweise im höheren Automationsgrad. Ich denke, im Werkzeugbau haben wir einen guten Elan; wir sind flexibel, haben eine junge und qualifizierte Mannschaft mit viel Potential. Die Investitionen, die seit 2002 getätigt wurden, haben angemessene Kapazitäten geschaffen und einen vernünftigen technologischen Fortschritt ermöglicht, von dem die gesamte GKN-Gruppe profitiert. Die Zusammenarbeit im Team funktioniert sehr gut; wir sind da, um uns gegenseitig zu unterstützen. Was uns vielleicht auszeichnet, sind auch die Entfaltungsmöglichkeiten, die wir unseren Mitarbeitern bieten und die gerne angenommen werden.

### Gerade im Werkzeugbau ist eine ständige Entwicklung notwendig. Wer liefert aber im Werk Bruneck die Ideen für Verbesserungen?

Nikolaus Bachmann: Verbesserungen entstehen meist direkt am Arbeitsplatz. Es ist vor allem der Mitarbeiter, der viele Ideen hat. Wenn es gelingt, die Mitarbeiter in die Entscheidungsprozesse und Verantwortung einzubeziehen, dann werden Ideen mitgeteilt und meistens ohne viel Aufsehen eigenständig umgesetzt. Wichtig ist auch die positive Einstellung und konkrete Unterstützung seitens der Vorgesetzten,

Ideen positiv anzunehmen und, wenn sinnvoll, auch zu verwirklichen. Diese im Werkzeugbau stark verankerte Kultur bildet einen besonders wichtigen Baustein, um sich mit vielen kleinen Schritten, neben den großen Projekten, in die richtige Richtung weiterzuentwickeln. ■



info

#### **Alfred Laner**

1980: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Maschinenschlossers im Werkzeugbau

#### **Nikolaus Bachmann**

1995: Eintritt bei GKN Sinter Metals als Leiter der Abteilung Qualitätswesen

#### **Herbert Willeit**

1980: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position eines Maschinenschlossers im Werkzeugbau

# „Frauen müssen sich **beweisen**“

Erika Neumair, Helga Huber und Dorothea Platter zu ihrem „Frausein“ im Werk Bruneck.



*Ich habe tolle Arbeitskollegen und gehe jeden Tag gerne zur Arbeit.*

*Erika Neumair*



*Wir Frauen in der Fertigung haben bewiesen, dass wir auch dieser Aufgabe gewachsen sind.*

*Dorothea Platter*

Wie fühlt man sich als **Frau** in der Abteilung Fertigung?

Dorothea Platter: Ich muss zugeben, dass wir anfangs von den Männern etwas schief angeschaut wurden. Man hat uns die typische Männerarbeit in der Fertigung möglicherweise nicht zugetraut, aber wir haben bald bewiesen, dass wir auch dieser Aufgabe gewachsen sind.

Helga Huber: Auch ich muss sagen, dass es anfangs eine gewisse Skepsis gegeben hat, aber mittlerweile respektiert man mich, und ich fühle mich sehr wohl im Betrieb.

Muss man aber als Frau in der Fertigung eine gewisse **Passion** für Technik haben?

Dorothea Platter: Ja, auf jeden Fall.



*Frauen müssen sich mehr anstrengen, um respektiert zu werden; dies führt automatisch dazu, dass sie sich mehr einsetzen.*

*Helga Huber*



01

Ansonsten traut man sich an den Umbau einer Maschine gar nicht heran. Bei den Männern ist es aber dasselbe: Auch sie müssen gern mit Maschinen hantieren, ansonsten wird ihnen der Beruf nicht zusagen. Bei mir war es so, dass man gesagt hat, ich werde etwa ein Jahr brauchen, bis ich die Maschine beherrsche. Drei Monate später habe ich die Maschine bereits allein umgebaut. Die größte Sorge bereitete mir das Messen im Tausendstel-Millimeter-Bereich. Mit den heutigen Messgeräten ist aber auch das ein Kinderspiel. Im Grunde war ich immer schon eine echte Bastlerin.

Wenn zu **Hause** der Staubsauger nicht funktioniert...

Dorothea Platter: ...dann repariere ich ihn selbst, natürlich. Meist gelingt mir das auch.

**01**  
Frauen in der Fertigung

Frau Neumair, Sie waren früher bei GKN Driveline und sind nun bei GKN Sinter Metals beschäftigt. Gibt es **Unterschiede**?

Erika Neumair: Das ist eine schwierige Frage, da ich mittlerweile schon wieder 18 Jahre bei GKN Sinter Metals arbeite und nicht weiß, wie sich GKN Driveline in der Zwischenzeit entwickelt hat. Beide Firmen sind in dieser langen Zeit „gewachsen“, und der Druck von oben wird immer stärker. Das wirkt sich auch auf die Mitarbeiter aus, und die Gefahr ist groß, dass der „Mensch“ leicht auf der Strecke bleibt. Für persönliche Gespräche bleibt zum Beispiel kaum noch Zeit.

Das Werk mit seinen **500 Mitarbeitern** ist groß, aber die Belegschaft teilt sich dann ja in die verschiedenen Abteilungen auf...

Erika Neumair: Das ist richtig. Es hängt auch immer davon ab, mit welchen Kollegen man im unmittelbaren Umfeld arbeitet, wie das „Arbeitsklima“ ist. Ich zum Beispiel habe tolle Arbeitskollegen und gehe jeden Tag gerne zur Arbeit. Leute, die sich am Dienstag schon auf das Wochenende freuen, kann ich nicht verstehen.

Auch im **Verwaltungsbereich** haben sich die technischen Voraussetzungen in den vergangenen Jahrzehnten verändert...

Erika Neumair: Oh ja. Die Technik hat sich auch auf diesem Gebiet enorm verändert. Ich kann mich noch gut erinnern, als damals bei GKN Driveline die ersten Schreibautomaten angekauft wurden. Zur Schulung durfte ich mit einer Kollegin nach Frankfurt „reisen“. Ich sage Ihnen nicht, wie oft ich auf diesem neuen „Schreibautomat“ seitenlange Berichte geschrieben habe, und plötzlich war der Speicher wieder leer... So gut und effizient man mit all den technischen Neuerungen arbeiten kann, bringen sie auch mehr Stress mit sich. Musste früher eine Zeichnung geändert werden, dauerte es mindestens zwei Wochen, bis sie wieder geändert zurückkam. Heute wird die Datei mittels E-Mail verschickt und sollte wieder zurück sein, oft schon, bevor sie am anderen Ende angekommen ist. Zeit zum Verschnaufen gibt es kaum mehr...

Das **E-Mail** als Geisel der Gesellschaft?

Erika Neumair: Ja und nein! Heute wird auch betriebsintern meist nur noch per E-Mail kommuniziert. Meiner Meinung nach ist das nicht förderlich für das Arbeitsklima. Irgendwann arbeiten wir nur noch mit der Tastatur, und die Kommunikation erfolgt nur mehr über Bildschirm.



Ist die **männliche Belegschaft** eigentlich Frauen gegenüber eher hilfsbereit, wenn es Probleme gibt?

Helga Huber: Prinzipiell ist man sehr hilfsbereit. Kleinere Probleme aber löst man selbst. Bei größeren Problemen holt man sich dann Unterstützung, damit es schneller voran geht.

Eine heikle Frage: Sind Sie zufrieden mit dem **Gehalt**?

Helga Huber: Schauen Sie, die Lebenshaltungskosten steigen andauernd, und zufrieden wäre man ja nie. Im Vergleich zu anderen Betrieben verdienen wir hier bei GKN Sinter Metals aber ausgesprochen gut.

Das entspricht im Grunde nicht dem weitläufigen **Image** der Fabrikarbeit...

Erika Neumair: ...es geht auch um die Nebenleistungen. Eine Mensa, bei der man 1 Euro für eine Mahlzeit zahlt, wo gibt's denn das sonst noch? Auch das betriebsinterne Geschäft, wo die Familie zu absolut günstigen Preisen einkaufen kann, bringt für die Belegschaft Vorteile. Im Vergleich zu anderen Berufen verdienen wir gut.

Sind Sie der Meinung, dass es gut wäre, wenn der Betrieb noch mehr **Frauen** anstellen würde?

Helga Huber: Ja. Der Arbeitseinsatz von Frauen ist meiner Meinung nach oft besser als von Männern. Sie müssen sich mehr anstrengen, um respektiert zu werden; dies führt automatisch dazu, dass sie sich mehr einsetzen. ■



info

**Erika Neumair**

1984: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position einer Angestellten in der Telefonzentrale

**Helga Huber**

2003: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position einer Maschineneinrichterin der Abteilung Formen

**Dorothea Platter**

2001: Eintritt bei GKN Sinter Metals in der Position einer Maschineneinrichterin in der Abteilung Formen

# „Teamgeist und **Bereitschaft** zur ständigen Weiterentwicklung“

Die Entwicklung der Informationstechnik brachte für GKN Sinter Metals enorme Möglichkeiten für Rationalisierung und Automatisierung. Die IT-Abteilung spielt in diesem Prozess eine wichtige Rolle.



Die ersten Computersysteme wurden bei GKN Bound Brook bereits Ende der Siebziger Jahre eingesetzt. Diese waren ausschließlich proprietäre Systeme, welche ganz spezielle Aufgaben erfüllten. Erst Jahre später, als sich die ersten Personal Computer am Markt etablieren konnten, begann man, technische und kaufmännische Aufgaben auf den PC zu übertragen.

Die Anforderungen an die Computersysteme stiegen in den Folgejahren rapide an, und so wurde 1987 die Abteilung EDV ins Leben gerufen, die von nun an verantwortlich war, einheitliche Infrastrukturen zu schaffen und alle Anforderungen an die Datenverarbeitung abteilungsübergreifend zu koordinieren.

Zunächst wurde dann ein lokales Computernetz aufgebaut, das die Basis für die Datenkommunikation bildete, was wiederum die Nutzung von gemeinsamen Abläufen, Applikationen und Datenbeständen ermöglichte. In diese Zeit fielen die Einführung eines CAD-Systems, die Entwicklung des Qualitätssystems (SPC) sowie die Auswahl und Einführung des zentralen ERP-Systems mit Lösungen für Finanzbuchhaltung, Warenwirtschaft, Verkauf, Lagerwesen, Ressourcenplanung und Produktion.

Von Anfang an erkannte die Geschäftsleitung die Bedeutung der EDV für den Unternehmenserfolg und gab der EDV-Abteilung den Auftrag, die sich verändernden Geschäftsprozesse mitzugestalten

und durch Computerunterstützung zu optimieren. So entstanden maßgeschneiderte Applikationen für die Maschinendatenerfassung, die Kostenrechnung, Business Analyse (BIH) u.a., die sich in die vorhandene Struktur integrieren ließen und keine sogenannten Inseln darstellten.

## Werkübergreifende **IT**

Einen grundlegenden Einschnitt erfuhr die EDV-Abteilung im Jahr 1997, als die Sinter Metals Division entstand. Es war von Anfang an klar, dass die IT, wie sie von nun an hieß, in ein globales Team integriert würde. Daraus ergaben sich vollkommen neue Aufgaben und Projekte, und die lokalen Interessen mussten oft globalen Richtlinien weichen.

Für die Brunecker IT-Mannschaft eröffneten sich damit neue Wege und Chancen, Erfahrungen in anderen SM-Werken, auch außerhalb Europas, zu sammeln. Durch besonderen Teamgeist und die Bereitschaft zur ständigen Weiterentwicklung spielt Bruneck auch im globalen IT-Team eine führende Rolle, vor allem in den Bereichen Netzwerk, Kommunikation und Sicherheit sowie in der Softwareentwicklung. So manche Applikation - entwickelt von der Brunecker IT - kommt heute in anderen Sinter-Metals-Werken erfolgreich zum Einsatz. ■

### 01

Das IT-Team Bruneck

# Impressionen **gemeinsamer** Momente ...



# ... und Erfolge



## Impressum

Koordination: Hannes Alton,  
Michaela Leitner (GKN Sinter Metals)  
Interviews: Willy Vontavon  
Texte: GKN Sinter Metals,  
Brixmedia GmbH  
Fotos: Archiv GKN Sinter Metals,  
Oskar Zingerle  
Layout & DTP-Satz: Heidi Oberhauser,  
[www.brixmedia.it](http://www.brixmedia.it)

Jubiläumsausgabe Juni 2008



**GKN Sinter Metals AG**    Fabrikstraße 5    **39031 Bruneck**