

Automations praxis

11_November 2018

KI in der Produktion

Studie zeigt Potenziale

Seite 26

Special Medtech& Pharma

Automation für Lifesciences

Seite 46

Special Bildverarbeitung

Vision-Trends in der Praxis

Seite 52

OK

NOK

Konradin Verlag - Druckerei-Dr. & TOTTI Leinfelden-Echterdingen
ZKZ 71748, PVSL, DPAAG, Ertgelt bezahlt
71748#46297088#1118-WER A
SUXES GmbH
Werbeagentur & Unternehmensberater
Frau Susanne Kromer
Endersbacher Str. 69
70374 Stuttgart

315 6

Die Transparenz für Fügeprozesse

Uwe Weiß im Porträt: Automationsspezialist aus Buchen

Der Veränderungswillige

Uwe Weiß führt den vom Vater gegründeten Automatisierungsspezialisten Weiss durch Internationalisierung und Digitalisierung – ideenreich und veränderungswillig. Denn er weiß: Nur wer aus Rückschlägen lernt und sich verändert, bleibt erfolgreich.

Autor: Armin Barnitzke

Wenn man mit Uwe Weiß spricht, spürt man Begeisterung – für die Automation ebenso wie für das Führen eines gut 50 Jahre alten Familienunternehmens, das inzwischen auf 450 Mitarbeiter weltweit und rund 100 Millionen Euro Umsatz angewachsen ist. „Für mich ist es ein Traumjob“, lacht der jugendlich wirkende Mittvierziger. Und ergänzt: „Es ist eine große Bestätigung für mich, dass Weiss zu dem werden konnte, was es heute ist.“

Begonnen hat die Geschichte des Unternehmens 1967 in Neckarweihingen bei Ludwigsburg. Dort machte sich der Vater Dieter Weiß in einer alten Scheune mit Rundschalttischen selbstständig: „Mein Großvater hatte als Leiter des Betriebsmittelbaus bei Daimler erkannt, welches Potenzial das Thema Rundschalttische besitzt – und daher meinen Vater motiviert, hier einzusteigen“, erläutert Uwe Weiß den Gründungsgedanken.

Allerdings sei gerade die Anfangszeit durch „viele Entbehrungen und harte Erfahrungen“ geprägt gewesen, erinnert sich Uwe Weiß, der die Firmenentwicklung immer hautnah miterlebte. „Denn mein Vater startete mit 25 direkt nach dem Maschinenbau-Studium quasi bei Null. Ohne Geld und ohne Maschinen.“ Aber mit der Idee, einen Rundschalttisch zu bauen. Eine Aufgabe, der sich Dieter Weiß intensiv und leidenschaftlich widmete. Uwe Weiß: „Wochentags stand er in der Werkstatt an den Maschinen und am Wochenende hat er konstruiert.“

Aus Rückschlägen lernen

Von Rückschlägen blieb der Vater nicht verschont. Denn kaum war der erste Rundschalttisch ausgeliefert, wurde Dieter Weiß schon zur Reparatur gerufen. „Auf dem Rückweg vom Kunden im alten VW Bus hat sich mein Vater dann geschworen: Ab jetzt baue ich nur noch Rundschalttische, die nie kaputt gehen!“, berichtet Uwe Weiß. „Diese Anekdote hat unsere DNA geprägt.“ In der Folge wird Qualität zum zentralen Firmencredo. „Qualität senkt die Kosten, darauf zu verzichten, ist immer teurer. Uns ist es lieber, der Kunde kommt zurück und nicht das Produkt.“

Nach der prägenden Erfahrung mit dem ersten ausgelieferten Rundschalttisch 1969 machte sich der Qualitätsfanatiker Dieter Weiß daran, den Rundschalttisch neu zu erfinden und setzte damals auf elektromechanische Antriebe statt auf die stark verbreitete Pneumatik – und erreichte damit ein Plus an Genauigkeit und Zuverlässigkeit. Ob es dabei einen genialen Moment der Inspiration gab? Uwe Weiß schüttelt den Kopf. „Das war ein mühsamer Prozess mit einer Menge harter Arbeit – sozusagen Learning by Hard Doing.“ Es war Neuland. Der Vater habe viele Prinzipien ausprobiert und dabei auch viele Irrwege beschritten, bis er die richtige Lösung herausgefunden hatte.

Umzug öffnet ein Ventil

Aber Dieter Weiß hatte Erfolg mit seinen Rundschalttischen, die sich durch aufwändigere Konstruktion und Fertigung vom Wettbewerb abhoben. Zunächst eroberten die Weiss-Tische die Schweizer Uhrenindustrie. „Bis heute basiert die Fertigung von Uhrwerken in der gesamten Schweiz ausnahmslos auf Weiss-Drehtischen“, berichtet Uwe Weiß stolz.

Via Mundpropaganda (einen flächendeckenden Vertrieb gab es damals noch nicht bei Weiss) eroberten die Rundschalttische nach und nach auch

„Auf Qualität zu verzichten, ist immer teurer.

Uns ist es lieber, der Kunde kommt zurück und nicht das Produkt.“

Uwe Weiß



„Begeisterung wächst, wenn man sie teilt“: Die richtigen Menschen für Weiss zu begeistern, ist für Uwe Weiß fast schon zu einem Kernprozess geworden.

andere Branchen (siehe Kasten), und so erreichte der Umsatz 1981 schon die Höhe von einer Million D-Mark. Das machte allmählich einen Umzug notwendig, denn der Standort auf dem Neckarweihinger Bauernhof platzte aus allen Nähten. „Wir hatten 10 bis 12 Mitarbeiter verteilt in diversen Scheunen und Hütten auf dem Hof.“

Da ein neuer Standort im Großraum Stuttgart für das Unternehmen nicht erschwinglich war, machte sich Dieter Weiß auf die Suche, „oft mit mir auf der Rücksitzbank“, erinnert sich Uwe Weiß lachend. Fündig wurde Dieter Weiß in Buchen im Odenwald, wo sich der engagierte Bürgermeister sehr für die industrielle Entwicklung einsetzte. Uwe Weiß: „Der Umzug hat ein Ventil geöffnet. Nun gab es Entwicklungsmöglichkeiten.“

Konsequente Internationalisierung

Weitere Chancen erschloss Uwe Weiß, der 2001 direkt nach seinem Maschinenbaustudium ins väterliche Unternehmen einstieg, durch eine konsequente Internationalisierung. Mitauslöser dafür war ein Erlebnis während seines Praxissemesters in den USA. Im großen Land der unbegrenzten Möglichkeiten besuchte der junge Maschinenbaustudent die Assembly Technology Messe in Chicago. Und stellte mit Erstaunen fest: „Das ist ja wie bei uns daheim auf der Motek.“ Dass all die vermeintlich großen Wettbewerber offensichtlich auch nur mit Wasser kochen, hinterließ bei ihm einen bleibenden Eindruck. Ihm wurde bewusst: „Wir brauchen keine Angst davor haben, in die USA zu gehen.“

Also begann er ab 2005 damit, in den USA und in China eigene Niederlassungen aufzubauen – auch um die nötige Kundennähe zu gewährleisten. Für Uwe Weiß war klar: „Das, was wir da vorhaben, hat richtig großes Potenzial.“ Also schob er große Investitionen und Bauvorhaben an. Bitter für den jungen CEO: Durch die Wirtschaftskrise, die genau in dieser Phase aufzog, geriet auf einmal alles ins Wanken. „Es ging im freien Fall

nach unten“,



Die Rundtische CR700 und CR900 sind die ersten beiden Modelle einer völlig neuen Familie von Schwerlasttischen.

erinnert sich Uwe Weiß. Dieser Griff ins Leere sei für ihn selbst eine harte aber wichtige Erfahrung gewesen: „Ich habe gelernt, offen zu kommunizieren.“ Immer wieder mit den Mitarbeitern reden, sei das Wichtigste gewesen, um ihnen in der Krise Orientierung zu geben.

Und die Mitarbeiter haben es ihm zurückgezahlt – nach der Krise. „Es kam der Wirtschaftsaufschwung. Und unsere neuen Produkte. Und die Internationalisierung. Wir wurden mit Anfragen überrannt“, erinnert sich Uwe Weiß an die Phase des fast schon explosionsartigen Wachstums. Das bekomme man nur bewältigt, wenn die Mitarbeiter dahinterstehen. „Zumal uns unsere Mitarbeiter und ihr Knowhow extrem wichtig sind, da wir eine hohe Eigenfertigungstiefe haben.“

Schlüsselerlebnis Wirtschaftskrise

So gesehen hatte der Sohn mit der Wirtschaftskrise 2008/2009 ein ähnliches Schlüsselerlebnis wie der Vater zu Beginn bei der Konstruktion seiner Rundtische. „Man braucht solche Krisen, aus denen man gestärkt hervorgeht.“ Und Uwe Weiß musste die Krise alleine durchstehen, denn der Vater war 2007 mit 65 in Rente gegangen. „Aber für solche Führungswechsel gibt es ohnehin nie den perfekten Zeitpunkt. Ein klarer Übergang ist allemal besser, als ein Generationsübergang, der über längere Zeit nicht geklärt ist.“

Uwe Weiß hat daher großen Respekt vor dem Vater, der die Firma nicht nur mit Leidenschaft aufgebaut, sondern auch mit Konsequenz losgelassen hat. „Auch wenn es hart war: Rückblickend war es gut, dass ich die Wirtschaftskrise alleine meistern musste. Denn man wird immer von Erfahrungen geprägt. Und das war definitiv eine Erfahrung – die Leere, die Suche nach Antworten. Und auch zu erleben, was möglich ist, wenn man intensiv dranbleibt.“

Das neue Transfersystem LS Hybrid von Weiss verspricht eine 20 Prozent höhere Ausbringungslleistung.



Bild: Weiss

WAS² WEISS APPLICATION SOFTWARE

Mit der Weiss Application Software ist Uwe Weiß schon früh in die Digitalisierung eingestiegen.



Bild: Weiss

Diese Erfahrungen dürften dem CEO auch bei der nächsten großen Herausforderung helfen: der Digitalisierung. „Der Sprung von Hardware zu Software ist ein Kulturwandel, aber der positive Umgang mit Veränderung hat Weiss schon immer ausgezeichnet“, betont Uwe Weiß, den seine Mitarbeiter als „ideenreich, veränderungswillig und visionär“ bezeichnen.

Ihm war schon früh klar, dass sich aus Daten neue Produkte und Geschäftsmodelle generieren lassen. Und so hat er mit seinem Unternehmen schon vor 10 Jahren erste Schritte in Richtung Software gemacht. „Wir können uns den Veränderungen durch die Digitalisierung gut stellen, weil wir uns schon seit über 10 Jahren neben Mechatronik und Antriebstechnik auch Themen wie der Vernetzung und einfachen Bedienbarkeit stellen.“

Mit einem Zukunftsprogramm hat Uwe Weiß dem Unternehmen eine ganzheitliche Digitalisierungsstrategie vorgegeben. Letztlich gehe es aber vor allem um einen internen Kulturwandel. „Wir müssen eine digitale Community aufbauen und gewissermaßen unseren digitalen Muskel trainieren“, sagt Uwe Weiß, der gleichwohl weiß, dass ein solcher Kulturwandel seine Zeit braucht. Zumal hier mit IT und Maschinenbau zwei Welten aufeinander treffen. „Auch hier hilft: miteinander reden.“

Erfolgreiches Employer Branding

Ganz entscheidend ist dabei natürlich, passende Mitarbeiter zu finden. „Die richtigen Menschen für Weiss zu begeistern ist für uns die letzten Jahre fast zu einem Kernprozess geworden“, sagt Uwe Weiß. Daher habe man eine Technologiestiftung für junge Leute gegründet. Und eine Lehrwerkstatt, um die eigene Ausbildung zu forcieren.

Da man aber den Mitarbeiterbedarf nicht alleine aus der Region decken kann, hat Weiss auch ein sehr erfolgreiches Employer-Branding-Programm gestartet. Motto „Begeisterung wächst, wenn man sie teilt“. Diese Employer-Branding-Kampagne, bei der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Wort kommen, wirke aber nicht nur nach außen positiv, sondern auch nach innen: „Dass wir die

Mitarbeiter erzählen lassen, hat eine positive Bewusstseinsveränderung mit sich gebracht.“

Kein Wunder also, dass für ihn das Führen des väterlichen Unternehmens ein echter „Traumjob“ ist. Daher ist er sehr froh, dass er 2001 ins väterliche Unternehmen eingestiegen ist. „Denn das hat mich auch persönlich stark geprägt. Zu erleben, wie aus dem Wiederaufstehen und der Neuorientierung nach einer Krise ein wundervoller Weg entstehen kann, dafür bin ich sehr dankbar.“

Weiss GmbH

www.weiss-gmbh.de; SP5 IPC Drives Halle 1, Stand 510

Aus Rundschalttisch wird Ökosystem

Die ersten Erfolge der Weiss-Rundschalttische in der Schweizer Uhrenindustrie breiteten sich nach und nach auf andere Branchen aus. So sprach sich die Präzision und Zuverlässigkeit der Rundschalttische von der Schweiz aus im süddeutschen Raum herum – insbesondere in der Automobilzulieferbranche. Uwe Weiß: „Uhrwerke und Einspritzpumpen haben viele Parallelen. Beide fordern hohe Genauigkeit und hohe Zuverlässigkeit.“

Weitere Branchen kamen nach und nach hinzu, darunter auch die boomende CD- und DVD-Produktion. Ab 2005 adressierte Weiss mit neu entwickelten Schwerlasttischen zudem auch den Karosseriebau. So lieferte Weiss im Januar 2018 den Tausendsten Schwerlasttisch an den Weltmarktführer für Lasermaschinen zur Karosseriebearbeitung aus und wurde als Premiümlieferant ausgezeichnet.

Über die Jahre hat Weiss aber nicht nur sein angestammtes Feld der Rundtische konsequent ausgebaut, sondern seine Erfahrung und sein Knowhow 2004 auch auf die Montage in Linie übertragen. Uwe Weiß: „Schnelle Rundschalttische und schnelle Linearmontagesysteme brauchen auch schnelle Handlinggeräte, die ebenso frei programmierbar und flexibel sind. Daher sind wir 2012 in die direkt angetriebene Handlingwelt eingestiegen.“ (siehe Bild) Sein Ziel ist es, ein Ökosystem aus verschiedenen Automatisierungsbausteinen anzubieten.

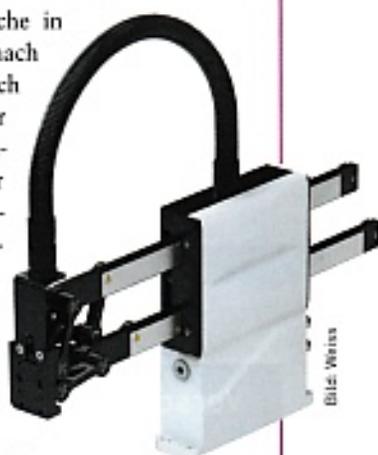


Bild: Weiss