



„Beherrschung von Komplexität als Kernkompetenz“

Priv. Doz. Dr. Kaufmann vor der im Bau befindlichen Präzisionsplattenfertigung (Produktionsstart 1/2011)

AluReport spricht mit Priv. Doz. Dr. Helmut Kaufmann, Technikvorstand der AMAG, über die Erweiterung des Produktportfolios und die positiven Seiten von Komplexität.

Im Septemberheft des Harvard Business Manager-Magazins mahnen die Autoren Leinwand und Mainardi vor zu starker Diversifikation um des Wachstums willen und fordern die Konzentration auf die Kernkompetenzen [1]. Die AMAG erweitert gerade das Produktportfolio und erhöht die Komplexität. Wie erklären Sie das?

Von einem Premium-Hersteller werden hohe Produktqualität, Entwicklungskompetenz, Ressourcenschonung und kurze Reaktionszeiten auf Kundenwünsche erwartet. Aus meiner Sicht gilt das für die AMAG als erfüllt, gerade weil die Beherrschung der Komplexität eine Kernkompetenz der AMAG ist und eine Erhöhung der Komplexität sogar zur weiteren Stärkung des Unternehmens führt. Lassen Sie mich ein paar Daten nennen, die Ihnen die Komplexität verdeutlichen: Wir produzieren und verarbeiten mehr als 450 unterschiedliche Gussprodukte (Walzbarren) pro Jahr, die sich in Dimension und Legierungszusammensetzung unterscheiden. Letztlich entstehen daraus etwa 4500 unterschiedliche Walzprodukte für ca. 500 verschiedene Kunden jährlich. Wir verarbeiten über 100 Legierungen aus allen Legierungsfamilien von 1xxx bis 8xxx zu Walzprodukten, also naturharte und aushärtbare Legierungen, und wir prüfen die Qualität mit modernsten Einrichtungen sowohl zerstörungsfrei wie auch zerstörend nach den unterschiedlichsten Normen und Kundenanforde-

rungen. Mehr als 70.000 Zugprüfungen werden in unseren Labors jährlich durchgeführt! Daraus wird deutlich, dass die Profitabilität der AMAG nicht aus der spezialisierten Fertigung riesiger Losgrößen kommt, sondern aus der werkstoff- und prozessseitigen Beherrschung komplexer Problemstellungen des Kunden. Darauf hat sich die AMAG in den vergangenen Jahren erfolgreich konzentriert.

Aber wieso soll eine Erhöhung der Komplexität zu einer Stärkung führen?

Natürlich immer unter der Annahme, dass die Komplexität im Produktportfolio und damit automatisch im Anlagenpark beherrscht wird, stärkt sie das Unternehmen. Die Know-how-Konzentration in der Belegschaft ist höher in einem Werk, das alle Legierungsfamilien verarbeitet, das Glanzprodukte und Mehrschichtverbunde herstellt, das die Prüfvorschriften der Automobil- und Luftfahrtindustrie genauso beherrscht wie jene der Verpackungsbranche, als in einem Werk, das sich auf ein einzelnes Produkt spezialisiert hat. Aus dieser Sicht heraus erwarte ich durch die Einführung der passivierten Automobilbänder und der Präzisionsplatten eine weitere Bereicherung der AMAG-Expertise und somit eine Steigerung der Problemlösungskompetenz für unsere anspruchsvollen Kunden. Nicht außer Acht lassen darf man die Tatsache, dass die Komplexität des Produktportfolios aus der Belieferung der unterschiedlichsten

Aluminium-Abnehmerbranchen resultiert, was die AMAG weniger sensibel gegenüber Marktschwankungen in einzelnen Branchen macht. Die Produktvielfalt erhöht daher die wirtschaftliche Stabilität. Das hat unser Abschneiden im Krisenjahr 2009 klar verdeutlicht.

Was tun Sie, damit die Komplexität beherrschbar bleibt?

Die Komplexität muss fachlich und kostenseitig beherrscht werden. Alle Maßnahmen müssen daher letztlich zur Steigerung der Profitabilität beitragen. Wir haben in den vergangenen drei Jahren Forschung, Entwicklung und Technologie gestärkt und im gesamten Unternehmen das Innovationsklima verbessert, wir haben in flexible moderne Anlagen investiert und dem Thema Logistik am integrierten Standort Ranshofen einiges an Augenmerk gewidmet und wir bringen deutlich mehr Computerunterstützung zur Anwendung als früher.

Abschließend noch einige Fakten: Wir verarbeiten mehr als 200.000 t Aluminiumschrott zu hochwertigen Legierungen für das Walzwerk der AMAG und für die Gießereindustrie. Wir fertigen über 20.000 Walzbarren im Jahr, die am Werksgelände zu den einzelnen Verarbeitungsstationen transportiert werden müssen. Alles das wurde in der jüngsten Werksmodernisierung berücksichtigt.

Wir bedanken uns für das Gespräch. ■

Literaturverzeichnis

[1] P. Leinwand, C. Mainardi, Die Stärken des Unternehmens richtig nutzen, Harvard Business Manager, September 2010, S. 72 - 80

Alle Zahlenangaben beziehen sich auf das Jahr 2009.