



Der feine Unterschied

Wie sich der Schweizer Zulieferer Feintool in Japan unentbehrlich machte.

Von Martin Fritz

In der hohen Fabrikhalle liegt feiner Ölgeruch, ein Lastwagen liefert glänzende Rollen mit Stahlband an. Überraschend leise spuckt ein garagengrosser Stanzroboter im Sekundentakt kompliziert geformte Metallteile aus. Ein einzelner Arbeiter stapelt sie mit der Hand in eine Plastikbox. 150 bis 160 Millionen solcher Teile stellt das Unternehmen Feintool in seinen drei Werken in Atsugi und Tokoname her. Damit ist man der grösste Schweizer Industrieproduzent in Japan und zugleich wie kaum ein anderes ausländisches Unternehmen in die japanische Logistikkette integriert. Als Zulieferer etwa von Toyota Boshoku oder Imasen Electrical auf der zweiten, dritten und vierten Ebene der Fahrzeugindustrie wird Feintool vom Endkunden nicht wahrgenommen. Aber im vergangenen Jahr wurden Komponenten der Schweizer zum Beispiel in zwei Drittel aller Honda-Fahrzeuge verbaut.

Fokus auf Sitzversteller

Mit ihren Technologien des Feinschneidens und Kaltumformens stellt Feintool bis zu 200 Automobil-Komponenten her – für kompakte Getriebe, effiziente Motoren und verlässliche Airbags. In Japan fokussiert sich Feintool auf die

metallischen Komponenten von leichtgängigen Sitzverstellern mit und ohne Motor: In erster Linie übernimmt man selbst die Grossserienproduktion, aber Feintool entwickelt auch die Maschinen und Werkzeuge für die Produktionsanlagen anderer Firmen. „Auf diese Weise beliefern wir *de facto* sämtliche Autobauer in Japan“, erzählt Marcel Pernici, seit sieben Jahren der Geschäftsführer von Feintool Japan und seit fast zwanzig Jahren im Land. Die intensive Einbindung in den Produktionsprozess führt dazu, dass Feintool inzwischen als japanischer Zulieferer wahrgenommen wird. Nur wenn er persönlich zu Geschäftsterminen auftaucht, würden seine japanischen Gegenüber merken, dass sie es mit einem ausländischen Unternehmen zu tun haben, berichtet Pernici schmunzelnd.

Die bedeutende Position von Feintool in Japan wirft ein Schlaglicht auf das interessante Phänomen, dass in der Schweiz zwar keine Autos mehr gebaut werden, aber ein verborgenes Cluster von Zulieferern einen jährlichen Umsatz von 16 Milliarden Franken erzielt. Aus diesem Grund besuchte Ende Juni die Schweizer Staatssekretärin für Wirtschaft, Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, zusammen mit dem Leiter des Swiss

Business Hub Japan, Roger Zbinden, die Feintool-Fabrik in Tokoname. Immerhin rund 90 Prozent der weltweit gefertigten Autos weisen entweder von Feintool direkt oder auf ihren Pressen produzierte Sitzversteller auf.

Der Geschäftserfolg in Japan beruht auf einem schlichten Geheimnis, das aber Zeit und Geld verschlingt: „Vor allem braucht man viel Geduld und muss langfristig denken“, meint Pernici. Die Schweizer beackern ihr Geschäftsfeld in Japan nämlich schon seit 35 Jahren und gehörten Ende der siebziger Jahre damit zu den ersten ausländischen Zulieferern im Land. Doch von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Vertragsabschluss seien nicht selten vier bis sechs Jahre vergangen. In den neunziger Jahren brachten die Banken von Feintool sogar eine Schließung der Japan-Tochter ins Gespräch. Doch seit 2002 schreibt die Operation schwarze Zahlen. Die eigentliche Ertragsbasis wurde durch die Fokussierung auf Know-how intensive Sitzversteller und die Lokalisierung gelegt. „Wer im technischen Bereich in Japan Erfolg haben will, darf das Engineering nicht in Europa behalten“, bilanziert Pernici seine Erfahrungen. Das mache den feinen Unterschied aus, wenn man sich langfristig durchsetzen wolle.

Lokalisierung als Geheimnis

Erstens könne man ohne lokale Fertigung nicht schnell genug auf die Kunden reagieren. Zweitens helfe eine Produktion in Japan, um die besonderen Anforderungen der lokalen Abnehmer zu erfüllen. Zum Beispiel verlangten

▼ Entwicklung in einem Drittel der Zeit: „Nur in Japan habe ich diese Hingabe für die Firma erlebt.“





◀ Erstaunlich leise: Mit Maschinen wie dieser stellt Feintool in seinen drei Werken in Japan jährlich rund 150 bis 160 Millionen Teile her.

verdankt das Schweizer Unternehmen seinen japanischen Ingenieuren. „Mit europäischem Tempo hätten wir das nie geschafft“, so der Schweizer. Früher vergingen von der ersten Zeichnung bis zur Massenfertigung drei bis vier Jahre, doch die japanischen Ingenieure verkürzten diesen Prozess auf ein Jahr: „Nur in Japan habe ich diese Hingabe für die Firma erlebt.“ In seiner Stimme schwingt Bewunderung für die Leistung seiner 110 Mitarbeiter mit.

Seine gesammelten Erfahrungen als Manager in Japan fasst der Schweizer in dem Rat an Expatriates zusammen, sich an die lokalen Gegebenheiten anzupassen. Man könne sich hier über vieles aufregen, aber dabei „wird man nur zum Affen im Käfig“. „Wer sich dagegen zwei, drei Jahre Zeit nimmt und das Vertrauen seiner Mitarbeiter erwirbt, der kann Änderungen durchsetzen“, sagt Pernici. Er hält es daher für falsch, dass viele Firmen ihre Expat-Manager in Japan nach wenigen Jahren austauschen. ■

japanische Kunden makellose Produkte. „Unsere Metallteile dürfen keine Kratzer haben, auch wenn sie trotzdem technisch einwandfrei funktionieren“, erläutert der Manager mit Wurzeln in der italienischsprachigen Schweiz das japanische Qualitätsdenken. Vor diesem Hintergrund hat Feintool sich auch für die Herstellung ihrer großen Pressen für den asiatischen Markt gerade einen lokalen Partner gesucht.

Einen großen Geschäftsvorteil verschafften sich die Schweizer durch ein eigenes Technologiezentrum in Japan, das für die Bedürfnisse der Kunden in ganz Asien zuständig ist. „Wir wachsen hier nicht, weil wir den Kunden Schwei-

zer Schokolade und Wein schenken“, grinst Pernici und verweist auf die Komponentenmuster auf dem Tisch. „Die erste Generation dieser Sitzverstellerteile wog 400 Gramm, die zweite 290 Gramm, die jüngste nur noch 185 Gramm“, berichtet der Schweizer Manager. Bei gleicher technischer Performance spart Feintool dadurch bis zu ein Fünftel der Materialkosten. Die Herstellung sei zwar komplizierter geworden, aber das halte auch die Rivalen auf Abstand.

Umsatz verfünffacht

Dank dieser Innovationen konnte Feintool den Umsatz in Japan seit dem Jahr 2000 verfünffachen. Die Innovationen



Marcel Pernici
Director/Vice President
Business Unit Asia
Feintool Japan Co., Ltd.

Tel.: +81-(0)46-248-4441
Fax: +81-(0)46-247-2008
E-Mail: mpernici@feintool.co.jp

Veranstungskalender

+ IN DER SCHWEIZ		
Montag – Freitag 16. – 20. September	Länderberatung Japan Haben Sie Fragen zum japanischen Markt? Nutzen Sie die Chance zu einem einstündigen, individuellen und vertraulichen Gespräch mit unserer Spezialistin des Swiss Business Hub Japan sowie dem Berater der Switzerland Global Enterprise.	Zürich Swiss Business Hub Japan tok.sbhjapan@eda.admin.ch www.switzerland-ge.com/
● IN JAPAN		
Samstag 27. Juli	Swiss National Day Celebration	Hilton Tokyo Bay Swiss Chamber of Commerce and Industry in Japan info@sccij.jp www.sccij.jp/events/event-calendar/