



# «Mehr bieten als der Kunde fordert»

*Bei international ausgeschriebenen Aufträgen stehen Schweizer Unternehmen in Konkurrenz zu Anbietern aus Billiglohnländern. Wie nach der Vergabe eines solchen Auftrags nach Osteuropa trotzdem ein wesentlicher Teil der Wertschöpfung in die Schweiz zurückgeholt werden kann, zeigt dieses Beispiel von ZW Hydraulik. Deren leitende Köpfe erzählten der «Technischen Rundschau» ihre Erfolgsgeschichte.*

Ende März 2014 vermeldete die SBB, dass sie für den Schienenbau und -unterhalt insgesamt 485 neue Güterwagen beschaffe und dass dieser Auftrag über 50 Millionen Franken an die Firma Žos aus Trnava in der Slowakei gehe. Žos produziert neue Güterwagen und gilt als die grösste Werkstätte für Reparaturen von Eisenbahnwagen in Mitteleuropa. Gemeldet wurde auch, dass ein Teil der Wertschöpfung in der Schweiz anfallen werde, da namhafte Schweizer Zulieferer am Projekt beteiligt seien.

Im September 2014 erhielt dann ZW Hydraulik in Rümelingen von Žos eine erste Anfrage, ob man für 75 vierachsige Kippwagen die Hydraulikzylinder für die seitlich kippbaren Mulden der Wagen liefern könne, erzählt Stefan Zeller im Interview mit der Technischen Rundschau. Er ist einerseits Inhaber und Geschäftsführer der Zeller Automatik AG / Zamag, sitzt aber auch im Verwaltungsrat von ZW Hydraulik und betreute dort 2014 interimistisch die Produktion und den Verkauf.

Bei Žos hatte man die Adresse von ZW Hydraulik in den Unterlagen zu einer 1990 erfolgten Beschaffung gefunden. ZW hatte die Hydraulik damals für die Josef Meyer AG hergestellt, die die ganzen Eisenbahnwagen baute. Stefan Zeller dazu: «Žos wandte sich an die ZW Hydraulik, weil sie in den Unterlagen als Lieferant für die Hydraulik aufgeführt

und mit den technischen Gegebenheiten vertraut war. Wir waren aber nicht die Einzigen, die Žos anfragte, sondern eine von etwa fünf verschiedenen, grösstenteils aus der EU stammenden Firmen.»

Bereits im Oktober 2014 fuhr Zeller für eine erste Sitzung nach Trnava, wo klar wurde, dass die Slowaken nicht nur die Zylinder sondern das komplette Engineering inklusive Steuerung von ZW beziehen wollten. «Bei Žos war man zwar mit dem Wagenbau vertraut aber nicht mit der Elektro-Hydraulik,» vermutet Stefan Zeller, «deshalb waren sie auf einen in diesen Belangen starken Partner angewiesen.» Die Partnerschaft von ZW Hydraulik als Hydraulik- und der Zamag als Steuerungsspezialistin ergab eine sinnvolle Kombination, die bei Žos sehr gut aufgenommen wurde. Im Laufe Verhandlungen liess sich dann auch die SBB vom Knowhow der Schweizer überzeugen und favorisierte sie als kompetente Lieferanten.

Auf die Frage, welches für Žos letztlich der entscheidende Punkt war, den Auftrag an ZW zu vergeben, hat Christoph Schneider, der Anfang 2015 als neuer CEO zu ZW Hydraulik stiess, eine klare Antwort: «Entscheidend war, dass wir das Gesamtprojekt abwickelten. Das heisst, dass wir erstens das Engineering selbst erstellten und zweitens, dass wir den Steuerungssteil und den Hydrauliksteil unter einem Dach

bauen und als Gesamtlösung anbieten können ...», und Stefan Zeller ergänzt: «... und dass wir nicht lediglich als Systemanbieter, sondern auch als Produzent auftraten. Das war einer der wichtigsten Punkte, und diesen hoben wir auch ganz bewusst immer wieder klar hervor. So wusste man bei Žos, dass wir als Systemanbieter nicht lediglich Komponenten zusammenkaufen.»

Christoph Schneider bestätigt: «Genau, wir versahen alle technischen Beschriebe immer mit der Bemerkung, dass wir die kompletten Zylinder inklusive Innenleben selbst herstellen, genauso den Schaltschrank und die Steuerung und dass wir letztere auch selbst programmieren. Wir kaufen nur das Hydraulikaggregat, die Ventile und die elektrischen Komponenten hinzu, der Rest stammt aus der eigenen Produktion.» Und Stefan Zeller fügt an: «Damit weiss der Vertragspartner, dass er bei Fragen mit dem direkt Verantwortlichen spricht, der zudem in diesem Fall für den Endkunden SBB in der Schweiz in greifbarer Nähe sitzt, und nicht mit einem Systemanbieter, der die Verantwortung an seine Lieferanten weiterschiebt.»

Christoph Schneider: «Wir waren von Beginn weg bei Meetings mit dem Auftraggeber von Žos dabei. Ich bin überzeugt davon, dass dies die Slowaken honoriert haben. Sie wussten: Die haben uns geholfen auf den nötigen Wissensstand zu gelangen.»

Für Stefan Zeller ist klar: «Letztlich konnten wir ihnen mehr bieten, als unsere Mitbewerber, da wir im Gegensatz zu diesen mit den Schweizer Verhältnissen und mit den Sicherheitsvorschriften hierzulande vertraut sind. Wir klärten dies für Žos ab und lieferten so dem Kunden eindeutig mehr, als er ursprünglich nachgefragt hatte.»

Laut Zeller war man bei Žos froh, dass ZW den Kontakt zur SBB herstellen konnte und auch Verbesserungen gegenüber dem Pflichtenheft einbrachte, etwa bei den Bedienele-



**Die federführenden Köpfe: Christoph Schneider, CEO der ZW Hydraulik AG (links) und Stefan Zeller, Geschäftsführer der Stefan Zeller Automatik AG. (Bild: TR)**

menten. Zeller erzählt: «An einer Demo-Veranstaltung mit Wagen, die jedoch nicht von der SBB stammten, fiel uns auf, dass die Bedienknöpfe für diesen Einsatz ungeeignet und deshalb beschädigt waren. Also schlugen wir geeignetere Elemente vor. Auch der Kontakt mit dem Starkstromexperten der SBB klappte hervorragend. Wir konnten mit ihm das Schema bereits vor dem Abnahmetermin besprechen, und so sicherstellen, dass der ganze Elektro- und Steuerungs teil korrekt nach Eisenbahnnorm ausgeführt wurde. Änderungswünsche konnten wir auch vorgängig ausführen. Das ersparte Diskussionen bei der endgültigen Abnahme.»

Žos erhielt so ein umfassendes Engineering inklusive Know-how von ZW und eine abgeschlossene Gesamtlösung inklusive einer präzisen Montageanleitung. Der Bau des ersten Wagenprototyps wurde sogar von zwei ZW-Mitarbeitern in Trnava begleitet.

Für die Umsetzung des Auftrages musste Stefan Zeller allerdings auch in seiner Firma investieren: «Erstens mussten wir alle Normen zukaufen, die das Projekt tangiert. →

**Flüssigkeiten  
Speichern – Kühlen – Filtrieren**

**www.olaer.ch**

**OLAER (Schweiz) AG, Bonnstrasse 3, CH – 3186 Düringen**



Der Prototyp wird erstmals in der Schweiz erprobt, Hydraulik und Steuerung funktionieren perfekt. (Bilder: ZW Hydraulik)

Dann mussten wir die Software zu unserem Elektroprogramm aufrüsten. Und schliesslich schafften wir eine spezielle Beschriftungsanlage an, um die Kabel normgerecht beschriften zu können. Handkehrum: Wenn wir die Kabel beschriftet eingekauft hätten oder hätten beschriften lassen, hätte uns dies auch drei Viertel des Anlagenpreises gekostet. Die Kehrseite davon: Wir sind jetzt im Schaltschrankbau leistungsfähiger, auch der Standard unserer Unterlagen ist klar gestiegen.»

Im Herbst 2016 bestellte Žos definitiv die ganze Serie. Die Projekt- und Prototypphase davor hatte gut eineinhalb Jahre gedauert und bei ZW und der Zamag insgesamt einen Kostenaufwand im höheren fünfstelligen Bereich verursacht. Die ersten zwei Prototypen wurden im Februar 2016 geliefert, der erste Waggon kam im Mai 2016 zur Erprobung in einem Feldtest in die Schweiz und die erste Betriebserprobung in einer normalen Baukolonne erfolgte Anfang Juli 2016. Dabei zeigte sich, dass die Komponenten von ZW auf Antrieb funktionierten.

Trotzdem kamen noch neue Herausforderungen auf ZW zu, bemerkt Christoph Schneider, hält aber auch fest: «Nicht etwa wegen fertigungstechnischer Belange auf unserer Seite, sondern weil am Wagen aufgrund der Erfahrungen in der Betriebserprobung noch Anpassungen erfolgen mussten. Beispielsweise wurden nachträglich von Žos an den Hydraulikzylindern längsverstellbare Kolbenstangenbefestigungen gefordert, weil im Wagenbau nicht genug präzise geschweisst werden konnte. Hier war entscheidend, dass wir unsere eigene Konstruktion von heute auf morgen anpassen konnten. Die Änderungen, die während der Prototypphase noch verlangt wurden, hätten bei einem Systemanbieter, der die Komponenten lediglich einkauft und sie selbst nicht modifizieren kann, einen Rattenschwanz von Konsequenzen

mit einer ewiglangen Beschaffungszeit nach sich gezogen.»

Nach einem Rat gefragt für Unternehmen, wie diese in solchen Offert-Situationen gegenüber Anbietern aus Billiglohnländern agieren sollten, erklärt Christoph Schneider: «Wir haben nicht etwa Preisdumping betrieben, sondern mit normalen Stundensätzen einen auskömmlichen Betrag gerechnet. Aber wir boten eine Mehrleistung, obwohl wir in der Offert-Phase nicht wussten, ob wir den Auftrag erhalten oder nicht. Trotzdem muss man das Vertrauen in seinen Kunden behalten und davon ausgehen, dass es letztlich zum Auftrag kommt. Verliert man dieses Vertrauen, fährt man unwillkürlich die eigene Leistung herunter und verspielt so den Bonus, den wir in der Schweiz haben: das Image, dass wir etwas seriös und minuziös erledigen. Natürlich geht man das Risiko ein, gegen einen Anbieter aus einem Billiglohnland zu verlieren. Aber dieses besteht genauso in der Schweiz. Wir wissen hier auch nicht, ob der potentielle Kunde unsere Informationen nimmt und sich damit aus dem Staub macht. Diese Befürchtung trifft besonders Firmen aus osteuropäischen Staaten. Im Gegensatz dazu haben wir selbst bisher sehr gute Erfahrungen gemacht. Žos ist sehr fair und offen mit uns umgegangen. Also: Man muss fest daran glauben, dass dies sehr gute Kunden werden können.»

Das Fazit von Stefan Zeller lautet: «Eigentlich muss man dem Kunden das Gefühl geben, er sei der wichtigste Kunde. Man muss ihn ernst nehmen – auch emotional – und ihm sagen: Es ist uns wichtig, dass du diesen Auftrag von deinem Kunde erhältst und wir helfen dir dabei.»

ZW Hydraulik AG

4444 Rümelingen, Tel. 062 285 20 40  
info@zwh.swiss

ZAMAG, Zeller Automatik AG

4923 Wynau, Tel. 062 926 60 50  
office@zamag.ch

ŽOS Trnava, a. s.

SK-917 21 Trnava, Tel. +421 33 5567 111  
zos@zos.sk

Markus Schmid