

# „NEUE STANDBEINE ENTWICKELN“

**Der Umstieg von Verbrennungsmotoren auf Elektro- und Wasserstoffantriebe führt auch für Maschinenbauer wie die Weil Technology GmbH in unruhiges Fahrwasser. Bereichsleiter Florian Weil erläutert die drohenden Folgen und die strategische Neuausrichtung des Unternehmens.**

INTERVIEW: PETER TRECHOW



**H**err Weil, können Sie Weil Technology und ihre bisherige Rolle im Automobilbau kurz vorstellen?

Mein Vater hat das Unternehmen 1987 gegründet. Nach dem Mauerfall gab es einen sprunghaft steigenden Bedarf an Rohren für Heizungen und Kamine, für deren Produktion er Laseranlagen entwickelt hat. Das dabei gewonnene Know-how haben wir auf Komponenten für Abgasstränge von Pkw und Lkw übertragen, etwa Endrohrblenden oder Katalysator-Ummantelungen. Mit jeder Stufe der EU-Abgasgesetzgebung ist dieser Geschäftsbereich gewachsen. Unsere Laseranlagen sind bei vielen Automobilzulieferern im Betrieb. Auf dem Höhepunkt im Jahr 2017 trug das Automotive-Geschäft 40 Prozent zu unserem Umsatz bei. Auch personell ist Weil Technology stark gewachsen. Aktuell haben wir knapp 240 Beschäftigte.

**Was bedeutet das absehbare Aus des Verbrennungsmotors für Ihr Unternehmen?**

Damit entfällt natürlich auch der Abgasstrang. Die Würfel sind gefallen. Die Automobilhersteller stellen ihre Plattformen auf die Elektromobilität um.

## Zur Person

**Florian Weil**  
ist Bereichsleiter für  
Entwicklung & Innovation der  
Weil Technology GmbH in Müllheim.

Wir stellen uns auf eine stark rückläufige Nachfrage in diesem Markt ein. Noch läuft das Geschäft, weil die Abgasnormen für Lkw und vermutlich auch für Pkw weiter verschärft werden. Daher muss die Branche weiter in Fertigungstechnik für Abgasnachbehandlungssysteme investieren. Doch der Wandel hat eingesetzt und beschleunigt sich. Die Verbrennungstechnik wird von batterieelektrischen Antrieben und Wasserstoff-Brennstoffzellen abgelöst.

### Wie bereiten Sie sich strategisch auf diesen Wandel vor?

Es war immer das Credo meines Vaters, dass ein Unternehmen mehrere Standbeine braucht. Neben den Anlagen für Kamin- und Heizungsrohre und dem Automotive-Geschäft haben wir im Markt für weiße Ware ein drittes stabiles Standbein aufgebaut. Doch als die Nachfrage aus der Automobilindustrie 2017 stark stieg, hat das einen Großteil unserer Ressourcen beansprucht. Das war der Anlass, verstärkt über Diversifizierungspläne nachzudenken. Wir haben überlegt, an welche Märkte und Produkte jenseits des Automobilbaus unser Know-how adaptierbar ist. Unter anderem haben wir Laseranlagen für die Fertigung von Drucktanks, Boilern und Energiespeichern entwickelt, die heute auf hohe Nachfrage stoßen. Wo von Gasheizungen auf Wärmepumpen umgestellt wird, werden Boiler benötigt.

### Es war also das starke Wachstum im Automobilgeschäft, das die strategische Neuausrichtung auslöste?

Die Abkehr von fossilen Energien ist absehbar. Auch wenn unklar ist, wie schnell es gehen wird, ist uns bewusst, dass wir uns nicht zu sehr auf Fertigungstechnik für den Abgasstrang stützen können. Wir haben aber 2017 nicht gleich auf die Elektromobilität gesetzt, weil wir da noch nicht einschätzen konnten, wie schnell sich dieser Markt entwickelt. Darum haben wir das Automotive-Geschäft zunächst ausgeklammert und uns die Frage gestellt, wie Weil Technology ohne diesen Markt aussehen könnte. Als mittelständisches Unternehmen haben wir begrenzte Ressourcen, die wir klug und zum richtigen Zeitpunkt einsetzen müssen. Zugleich sind wir klein

genug, dass wir kürzere Entscheidungswege haben und Prozesse schneller umstellen können als viele Wettbewerber. Technologiezyklen werden kürzer. Wir nehmen das in allen unseren Märkten

## „Wir gehen bewusst agil vor und suchen den Austausch mit unseren Kunden.“

FLORIAN WEIL

wahr und stellen gezielt auf agile Entwicklungsmethoden um. Das ist eine Herausforderung. Denn wir liefern nicht nur Anlagen, sondern auch Prozesse, von denen unsere Kundschaft von Beginn an zuverlässige Ergebnisse erwartet. Mittlerweile entwickeln wir diese ebenfalls für die Elektromobilität.

### Wie kam es dazu?

Seit ich 2020 wieder ins Unternehmen eingestiegen bin, baue ich den eigenständigen Bereich Entwicklung und Innovation auf. Wir analysieren, welche Märkte Potenzial bieten, und entwickeln entsprechende Anlagen. In der Elektromobilität haben wir spannende Einsatzfelder identifiziert, etwa das Kontaktieren von Batteriezellen. Unsere dafür entwickelte Anlage stößt bereits auf rege Nachfrage. Momentan entwickeln wir eine Lösung für metallische Bipolar-Platten. Das Schweißen dieser Kernkomponenten von Wasserstoff-Brennstoffzellen ist sehr anspruchsvoll. Um unsere Anlagentechnik und die Optikkomponenten ideal auf diesen Prozess abzustimmen, kooperieren wir eng mit Partnerfirmen. In unserem TechCenter läuft bereits eine Laboranlage mit diesem neu entwickelten Schweißmodul, mit der wir Prototypen und Kleinserien für unsere Kunden fertigen. Sie ist modular aufgebaut, um technologische Fortschritte – etwa bei Scannern und Laserstrahlquellen – im Sinne fortlaufender Prozessoptimierung schnell integrieren

zu können. Die Strategie trägt erste Früchte: Letztes Geschäftsjahr lag der Umsatzanteil unserer Elektromobilitätsanwendungen im einstelligen Prozentbereich, im nächsten wird er zweistellig sein. Als Mittelständler haben wir die Agilität, um uns in transformierenden Märkten zu behaupten. Unser Vater hat damals schnell und erfolgreich auf Marktveränderungen reagiert. Nun sind mein Bruder Moritz und ich gefragt, die Transformation der Automobilindustrie und die Herausforderungen der Digitalisierung zu meistern. Wir schreiben keine großen Projektpläne, sondern gehen bewusst agil vor und suchen den Austausch mit unserer Kundschaft, um jederzeit auf neue Aspekte und veränderte Anforderungen reagieren zu können. Junge Technologiefelder zeichnen sich durch steile Lernkurven aus. Alle Beteiligten lernen schnell dazu. Darum gehen wir Projekte mit größtmöglicher Offenheit für etwaige Veränderungen an.

### Das alles setzt voraus, dass Ihre Beschäftigten mitziehen. Wie holen Sie sie mit ins Boot?

Motivierte Beschäftigte sind der Schlüssel zum Erfolg. Mein Bruder leitet die Organisationsentwicklung, in der wir auf gezielte Fortbildungen für unsere Führungskräfte setzen. Sie sind gefordert, die Transformation und die jeweiligen Gründe für anstehende Veränderungen an ihre Teams zu vermitteln. Um Veränderungsprozesse zu planen und transparent zu machen, haben wir eine Langzeitstrategie bis 2025 erarbeitet. Wir wissen, dass wir in dieser Transformationsphase für unser Unternehmen, die längst nicht nur das Automobilgeschäft betrifft, offene Ohren für die Sorgen und Ideen unserer Belegschaft brauchen. Zudem forcieren wir den internen Wissensaustausch – etwa, indem wir die Fachleute aus unserer Konstruktion zur Forschung und Entwicklung in meinem Bereich hinzuziehen. Trotz aller Corona-Einschränkungen sehe ich uns auf einem guten Weg. ▀



**Bianca Illner**

Telefon +49 69 6603-1481

[bianca.illner@vdma.org](mailto:bianca.illner@vdma.org)



**Business Development**

[go.vdma.org/w7163](http://go.vdma.org/w7163)