

# – I Tyskland sätter vi värde på våra fabriker

*Elobaus ägare Michael Hetzer tänker inte flytta tillverkningen från Tyskland*

## Sammanfattat

- Elobau har sin produktion i Tyskland och har inga planer på att flytta den till ett låglöneland.
- 60 procent av produktionen går på export.
- Personalen är en viktig del av Elobaus strategi.
- Närhet till kunderna och korta leveranstider är två andra skäl att stanna i Tyskland.

**F**ör en svensk företagsledare ser Elobau ut som typexemplet för en fabrik som skulle flytta produktionen till ett låglöneland. Största delen av det som produceras går på export och tillverkningen innehåller ganska mycket manuellt arbete medan inte särskilt mycket är automatiserat. Michael Hetzer, ägare av företaget Elobau i sydvästra Tyskland, har dock inga som helst planer på att flytta tillverkningen utomlands. Inte ens från den lilla staden

Leutkirch i Baden-Württemberg.

– Vi tyskar värnar om våra fabriker. Man flyttar inte ett företag från bygden, säger han.

– Vi känner ansvar för både samhället och våra anställda.

Men, poängterar han, det är också bättre för företaget att ha kvar produktionen i landet. Han menar att det är fullt möjligt att bedriva en lönsam tillverkning i Tyskland, även med ett stort inslag av manuellt arbete. En utflyttning skulle ►

”Personalen är viktig för vår framgång. Är de anställda nöjda gör de ett bättre jobb. Skulle vi flytta ut produktionen, kunde vi inte påverka deras arbetsförhållanden.”

MICHAEL HETZER  
ÄGARE ELOBAU





**Arbetet i fabriken** är till stor del manuellt. Ändå menar företaget att det är lönsamt att ha den i Tyskland.

- innebära att verksamheten fungerade sämre.

Michael Hetzer säger att det är viktigt att Elobau är ett familjeföretag, som kan tänka långsiktigt. Självt är han son till grundaren, som startade företaget 1972.

– Även om en investering inte lönar sig det första året eller andra eller ens det tredje, kan vi tjäna det fjärde året. Och framöver, understryker han.

## Personalen viktig för framgång

Det är uppenbart att Michael Hetzer mår om både företagets personal och lokalsamhället. Men han understryker att detta också är bra för driften av företaget.

– Personalen är viktig för vår framgång. Om de anställda är nöjda, känner de lojalitet med företaget och gör ett bättre jobb, säger han.

– Motivation är en nyckelfaktor. Skulle vi flytta ut produktionen, kunde vi inte påverka personalens arbetsförhållanden och det skulle vi förlora på.

## 60 procent på export

Elobau tillverkar elektronikutrustning för industri och besläktade tillämpningar, framförallt för arbetsfordon som skogsmaskiner, traktorer och jordbruksmaskiner. Det Michael Hetzer på engelska kallar ”off highway vehicles”. Ungefär hälften av produktionen går till industrin, hälften till arbetsfordon. Produkterna kan delas in i

fyra kategorier: operatörsverktyg med allt från enkla tryckknappar till armstöd med en mängd inbyggda kontroller, nivåmätare, andra typer av sensorer samt säkerhetsutrustning.

60 procent av det som tillverkas går på export. Och Michael Hetzer menar att produktionen i Leutkirch mycket väl kan konkurrera med företag som har lagt sin tillverkning i Kina och andra länder med lägre löner än Tyskland.

– Det finns ingen motsättning mellan att ha produktionen i Tyskland och att vara framgångsrik på världsmarknaden, anser Michael Hetzer.

## Tillverkning med kort varsel

Personalen och dess arbetsförhållanden är långtifrån det enda skälet att behålla produktionen i egen regi. Och i Tyskland. En viktig faktor är enligt Michael Hetzer att man på så vis har kort avstånd mellan konstruktionsavdelning och produktion. Och inte minst, man kan vara betydligt mer flexibel mot kunderna.

En stor del av Elobaus tillverkning är kundorderstyrd. Många av produkterna är skraddarsydda efter kundernas önskemål. Det innebär en stor mängd olika produkter att tillverka. Be-

## Familjeföretag grundat 1972

Elobau har huvudkontor och fabrik i den lilla staden Leutkirch i delstaten Baden-Württemberg i sydvästra Tyskland. Företaget har cirka 780 anställda varav 380 arbetar i produktionen. Omsättningen 2016 var drygt 800 miljoner kronor.

FÖRETAGET GRUNDADES 1972 av Fritz Hetzer. Idag ägs det av sonen Michael Hetzer.

Företagets produkter är i stor utsträckning baserade på beröringsfria sensorer med reedreläer eller halleffektsensorer. Dessa har utvecklats till fyra huvudområden som företaget arbetar med.

DET STÖRSTA PRODUKTOMRÅDET är operatörsverktyg, som står för hälften av omsättningen. Det omfattar allt från enkla tryckknappar via styrsparar till avancerade armstöd med en mängd funktioner. Många av dessa används i arbetsfordon. Bland kunderna i Sverige finns Scania, Hiab och Cargotec. Bland industrikunderna hittar man De Laval och Gambro.

Ett andra område är sensorer, bland annat för mätning av lutning och vinkel. Även pneumatiksensorer och närvarosensorer ingår i sortimentet.

NIVÅMÄTARE är det tredje huvudområdet.

Det fjärde är maskinsäkerhet med säkerhetsensorer, säkerhetslås och nödstoppknappar. I säkerhetsområdet ingår även IO-moduler och säkerhets-PLC:er.

Elobaus produkterna används framförallt i industrin och i arbetsfordon. Båda dessa områden står för ungefär lika stor del av verksamheten.



” Det finns ingen motsättning mellan att ha produktionen i Tyskland och att vara konkurrenskraftig på världsmarknaden.”

ställningarna kan också vara ganska små och komma med kort varsel.

– Därför är det viktigt att kontroll över produktionsapparaten och ha den nära. På så vis kan vi ha korta leveranstider, poängterar Michael Hetzer.

#### Kunderna viktiga för utvecklingen

– Skulle vi anlita en underleverantör är vi inte alls lika flexibla, särskilt inte om den finns långt bort. Om vi i så fall ska kunna leverera produkterna snabbt måste vi antingen ha dem i lager eller också kunna komma igång snabbt med tillverkningen. Ska vi få dem från en underleverantör måste vi ha uppbokad kapacitet där som vi inte är säkra på om den verkligen kommer att

användas. Och det kostar pengar.

Michael Hetzer poängterar hur viktiga kunderna är för Elobau.

– Vår utveckling drivs på av våra kunder snarare än av hela marknaden, förklarar han.

Många av de produkter som tillverkas är kundspesade. Och även en stor del av de produkter som idag tillhör standardsortimentet, började en gång som önskemål från kunderna.

– Därför är det också viktigt för kunderna att veta att vi kan tillverka produkterna länge. Det är inte ovanligt att vi får tillverka dem under tio eller femton år. Har vi outsourstat verksamheten kan vi inte garantera det på samma sätt.

Att tillverkningen i fabriken i Leutkirch bedrivs lönsamt, hindrar inte att det finns saker att förbättra. Automatisering är en sak man tittar på hela tiden.

#### Öka produktionen – inte avskeda

– Vårt arbete ger faktiskt inte så stora möjligheter, men visst automatiserar vi där det är möjligt, säger Michael Hetzer.

Men samtidigt understryker han att det i så fall ska vara till personalens bästa.

– Automatisering ska inte användas till att minska arbetsstyrkan utan för att öka produktionen.

Eftersom personalens arbete och engagemang är avgörande för företagets framgång är det viktigt att utveckla deras roll i företaget, menar Michael Hetzer. En viktig faktor är det nya lönesystem som man tagit fram.

– Vi vill att lönerna ska uppmuntra samarbete. Det tidigare systemet var individuellt och gav pengar utöver grundlönen till dem som arbetade extra snabbt. Nu vill vi istället premiera att man jobbar tillsammans med fokus på kunderna, inte på de enskilda prestationer.

#### Lönen premierar gruppen

Sedan tio år har de anställda i produktionen jobbat ihop i grupper om två till fem personer. Men det tidigare individuella lönesystemet återspeglade inte detta. Därför startade man ett arbete att ta fram ett nytt, ett arbete där många deltog, från Michael Hetzer till representanter för personalen.

Målet var att premiera framgångar för gruppen, men inte nog med det utan även att få grupperna att samarbeta med varandra, dela med sig av kunskaper och information. Att kunderna får sina leveranser i tid ger till exempel utdelning för alla inblandade.

Genom det nya lönesystemet får man också ►

## Tar in lärlingar varje år



*Två lärare är anställda hos Elobau för att undervisa lärlingarna. Personen till vänster undervisar i elektromekanik.*

likhet med många tyska företag har Elobau i Leutkirch ett program för lärlingsutbildning. Varje år tar man in 13 till 15 lärlingar. Utbildningen pågår i tre till tre och ett halvt år och totalt har man cirka 45 lärlingar i olika stadier av utbildning. Av de lärlingar företaget tar in varje år ska minst en vara flykting.

En dag i veckan tillbringar de i skolan. Första året arbetar de i Elobaus ”lärlingsrum”, sedan går lärlingarna ut i produktionen. Efter utbildningen är de garanterade ett halvårs jobb hos Elobau, men de flesta får stanna kvar.

**De riktigt duktiga lärlingarna** går vidare till högre studier. Men de flesta av dem kommer tillbaka efter studierna, så företaget ser även det som en långsiktig investering.

Elobau har två personer anställda som lärare för att ta hand om lärlingarna. Den ena tar hand om utbildning i elektromekanik, den andra i elektronik.

- ▶ ett intresse för att förbättra arbetet inom företaget. Och Michael Hetzer pekar på att det är yt-



**Det är viktigt att ha kontroll över produktionsapparaten och ha den nära.**

**På så vis kan vi ha korta leveranstider.”**

terligare ett exempel på hur viktig personalen är för företagets framgång.

### Koldioxidneutral produktion

Även om Elobau vill ha produktionen i egen regi kan man inte helt undvika att använda underleverantörer. Men även då är Michael Hetzer angelägen om att arbetet stämmer överens med företagets arbetsprinciper och leverantörerna upprätthåller rättvisa arbetsförhållanden. De som inte uppfyller dessa krav får inga kontrakt.

Underleverantörerna måste också arbeta ”hållbart” ur miljösynpunkt. Och miljön ligger Michael Hetzer varmt om hjärtat. Företaget har vidtagit en mängd åtgärder för att värna miljön

och producera koldioxidneutralt. Detta är ytterligare ett skäl till att han inte vill flytta ut produktionen.

– Vi arbetar inte bara koldioxidneutralt i produktionen. Även hur våra maskiner byggs ingår i beräkningarna, liksom resor i tjänsten, transporter och även resorna till och från jobbet, förklarar Michael Hetzer, som själv kör elbilen Tesla.

### El från egna solceller

En miljöförbättring man håller på med är att gå över till eldrivna formsprutningsmaskiner. En annan är ett projekt för att använda biobaserad plast i produkterna.

Elobau köper också bara grön energi. I själva verket producerar företaget en hel del av elen själva. På fabriken tak finns solceller som producerar elektricitet och företaget äger dessutom ett fält med solfångare för elproduktion en bit bort. För en svensk kan detta låta radikalt och visst har Elobau drivit produktionen av egen el långt. Men samtidigt är vart och vartannat hus i södra Tyskland utrustat med solceller på taket, så så anmärkningsvärt är det inte här.

**Dag Toijer**



## IOT med säker fjärraccess

REX 100 finns i flera varianter så som WAN, 3G LTE och WiFi.

Med Ethernet routern REX 100 får du säker access via portalen myREX24.

Via myREX24 kan du se statusen, och få larm via sms eller e-mail.

 **Malthe Winje**  
Bergskällavägen 34  
192 79 SOLLENTUNA  
Tel: 08-594 118 30

[www.mwa.se](http://www.mwa.se) & [info@mwa.se](mailto:info@mwa.se)