

**„ÜBER
MORGEN
IST
MORGEN“**

BLÄTTERN SIE UM

SCHAEFFLER

DAS WERK VON OLIVER JUNG

Wie der Produktionsvorstand des Technologiekonzerns Schaeffler die Fabrik der Zukunft realisiert.

📷 MAREN EITEL 🗨️ CHRISTOPH BAUER

Herzogenaurach ist ein Ort in Mittelfranken, der im Erdkundeunterricht rein geografisch sicher keine besondere Bedeutung bekäme. Hier hat die Schaeffler AG ihren Sitz, in direkter Nachbarschaft zu den Hauptquartieren der weltbekanntesten Sportmarken Adidas und Puma. Mit deren Bedeutung kann Schaeffler locker mithalten, wenn auch in einer anderen Disziplin: in der Topliga der Automobil- und Industrielieferer. Zu den erfolgreichsten Produkten gehören Wälz- und Gleitlager genauso wie Motorenelemente und Kupplungssysteme.

Jedes Mal wenn Maschinenbauingenieur Oliver Jung, im Schaeffler-Vorstand verantwortlich für die Ressorts Produktion, Logistik und Einkauf, sein Büro betritt, blickt der 55-Jährige zuerst

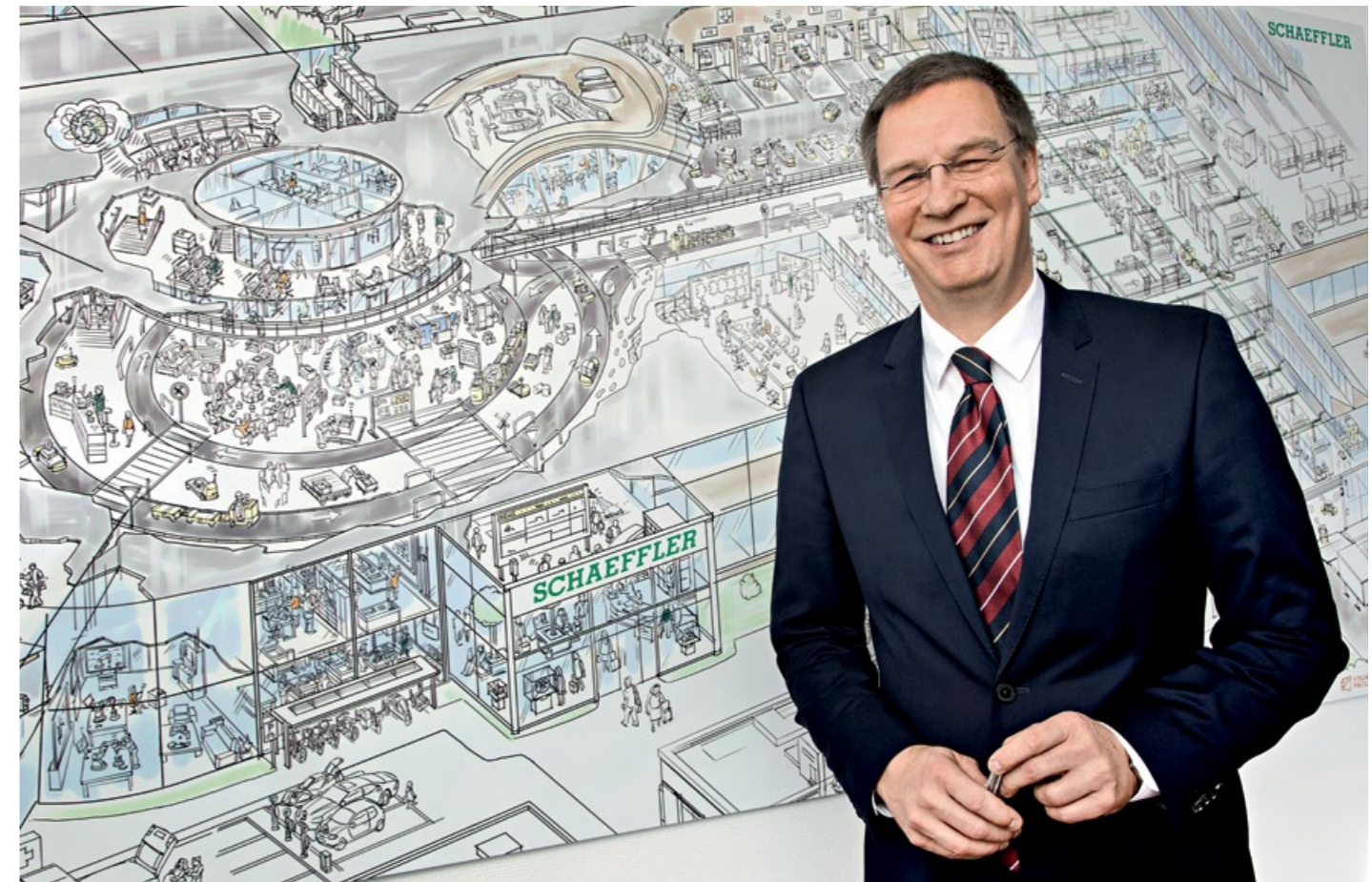
auf eine ziemlich große Grafik an der Wand: die Factory for Tomorrow. Sie ist hier im Format zwei mal vier Meter illustriert, man könnte auch sagen: mit einer Portion künstlerischer Freiheit interpretiert. Sieht so die nächste Schaeffler-Fabrik aus? „Nun ja, mit einem Bauplan hat das wenig zu tun“, sagt Jung. Aber darum geht es dem Vorstand auch nicht. In dem „Kunst-Werk“ findet er Tag für Tag neue Inspiration für Innovationen – für die Arbeit von übermorgen in den Fabriken von Schaeffler.

Jedes Jahr eröffnet Schaeffler ein bis zwei Produktionsstätten irgendwo auf der Welt. Zurzeit sind es 73. „Das ist für uns Routine. Auf diesem Gebiet sind wir Experten“, so Jung. Für jede Fabrik gibt es eine klare Vision und konkrete Pläne, die fünf Jahre in die Zukunft gerichtet sind. „Wie aber beispielsweise eine Fabrik aus-

sehen soll, die wir erst in fünf Jahren bauen, das war nicht immer so klar.“ Um diese Vision zu erarbeiten, zog Jung die Porsche-Berater hinzu mit dem ungewöhnlichen Auftrag, bloß nicht zu sehr an die unmittelbare Wirtschaftlichkeit zu denken. „Wir haben in der Vergangenheit gemeinsam mit Porsche Consulting bereits sehr viel dafür getan, unsere Produktion zu erüchtigen und in puncto Qualität, Kosten und Liefertreue zu verbessern. Für die jetzige Aufgabe mussten wir den Blick aber zunächst weiten.“ Jungs bewusst überambitionierte Forderung lautete daher so: eine Fabrik, die unterm Strich Energie erzeugt, anstatt sie zu verbrauchen, und nebenbei noch die Luft reinigt. „Ich gebe zu, das war überspitzt formuliert. Aber wir wollen in diese Richtung gehen.“

Der Drang, die Fabriken zu verändern, hat viele Gründe. Das Unternehmen will nicht nur seinen Beitrag zu mehr Umweltschutz durch Energieeffizienz und Luftreinhaltung leisten. Megatrends wie Digitalisierung und Elektrifizierung verändern die Produkte, die Schaeffler künftig anbietet. Die demografische Entwicklung und die zunehmende Verstärkung rufen neue Ansprüche der Mitarbeiter an einen attraktiven Arbeitsplatz auf den Plan. Und Innovationen fallen nicht einfach vom Himmel, sie gedeihen nur in der richtigen Umgebung. Das alles habe ganz natürlich dazu geführt, dass Schaeffler ein Leitbild für die künftige Produktion entworfen hat. „Unsere Fabriken sind die Stelle unserer Wertschöpfung, das Rückgrat unseres Produktionssystems, deshalb setzen wir alles daran, starke Werke zu haben.“

Keiner weiß heute genau, welchen Anforderungen eine Fabrik in Zukunft gerecht werden muss. Flexibilität ist daher wichtiger als je zuvor. „Wir müssen Fabriken bauen, die in der Lage sind, sich geänderten Längen der Wertschöpfungskette anzupassen“, so Jung. Denn Schaeffler stellt heute für ein Wälzlager vom Bandstahl bis zum fertigen Produkt alles selbst her. Bei elektrifizierten Produkten hingegen werden Kaufteile wichtiger. Und damit steigen auch die Anforderungen an die Logistik. Immerhin, mit der Verlagerung der Produktion zwischen verschiedenen Standorten hat der Konzern bereits Übung. Mehr als hundert Verlagerungsprojekte bewältigt Schaeffler jedes Jahr.



Modularer Aufbau für die flexible Produktion, Raum für Kommunikation und den Austausch unter allen Mitarbeitern, attraktive Arbeitsplätze: Mehr als 300 Einzelmaßnahmen für die Factory for Tomorrow erarbeiteten Schaeffler-Mitarbeiter und Porsche-Berater gemeinsam – und brachten sie in einem Leitbild unter.

Damit der Konzern noch flexibler wird, sollen die Fabriken künftig hoch standardisiert sein. Ein Widerspruch? Keinesfalls. Modularisierung macht es möglich. „Plug and produce“ lautet der Anspruch: Maschinen sollen nach dem Tetris-Prinzip in neue Umgebungen passen und dort sofort einsatzbereit sein. Also müssen ihre Maße und technischen Parameter bestimmten Standards entsprechen. Aktuelles Beispiel: Schaeffler entwickelt gerade eine universelle Produktionslinie für Wälzlager, eine Linie für alle Typen. Doch damit ist noch nicht Schluss. Sollte eine Wälzlagerfabrik eines Tages auf ein völlig anderes Produkt umgestellt werden, darf dem Umbau dort möglichst wenig im Wege stehen. Bei der Planung von Versorgungsanlagen, beispielsweise für Energie, muss also auch deren möglicher Wegfall bereits mitbedacht werden.

Und dann wäre da noch ein Thema: „Angenehmes Umfeld“ – das geht dem Produktionsmann Jung nicht ganz leicht über die Lippen, wie er gesteht. Aber die Attraktivität einer Fabrik liegt ihm am Herzen. „Wir brauchen auf dem Shopfloor nicht nur schönere Randbedingungen als heute, es geht auch um eine bessere Kommunikation. Die Produktion muss in räumlicher Nähe zu allen indirekten Bereichen des Unternehmens stehen und mit ihnen eng vernetzt sein.“ So werde die Fabrik zum Ort für Wissensaustausch und Innovation. Bei Schaeffler habe man über Jahrzehnte die Erfahrung gemacht, dass konsequentes Simultaneous Engineering die besten Innovationen hervorbringe. Und nebenbei sei die Zusammenarbeit von Produktentwicklung und Produktion auch die effizienteste Art zu arbeiten, davon ist Jung überzeugt. „Wir wurden in unserem Berufs-

leben alle so sozialisiert, dass wir eine klare gedankliche Trennung zwischen Blue Collars und White Collars vornehmen. Ich bezweifle, dass das künftig noch die richtige Auffassung ist.“

Im „Kunst-Werk“ ist die Trennung bereits aufgehoben. Diese und weitere Neuerungen aus dem Bild werden jetzt nach und nach verwirklicht. „Schon beim nächsten Fabrikbau setzen wir einen Großteil davon in die Realität um“, berichtet Jung. In China entsteht gerade ein neuer Firmencampus, der dem Idealbild sehr nahe kommen wird. Eine kürzlich eröffnete Fabrik in Tschechien enthält schon viele Elemente daraus. Und auch die anderen Standorte können mit einzelnen Lösungen nachgerüstet werden. Werk für Werk arbeitet Schaeffler an der Fabrik von übermorgen – denn das kommt manchmal schneller als man denkt. <