



IM ZEITENSPIEGEL

Wie Produktionsvorstand Albrecht Reimold Mensch und Maschine in die Zukunft des Sportwagenherstellers Porsche führt.

📷 MAREN EITEL 📷 CHRISTOPH BAUER

ALBRECHT REIMOLD IM INTERVIEW

„WIR ERLEICHTERN DIE ARBEIT“



Der Stammsitz von Porsche in Stuttgart-Zuffenhausen im Spiegel der Zeit: Das Werk 1 mit seiner Keimzelle, dem roten Backsteinbau, bleibt. Das ist Porsche. Tradition. Aber drumherum entsteht eine neue Welt. Auch das ist Porsche. Innovation. Die Sportwagenproduktion steht vor ihrer bisher größten Transformation. Die Grundfläche des Werks hat sich in nur drei Jahren auf 614.000 Quadratmeter verdoppelt – und das mitten im Stuttgarter Stadtteil Zuffenhausen, wo sich Wohnen und Arbeiten vermischen. Die Zahl der Mitarbeiter hat sich seit 2010 mehr als verdoppelt. Bis 2020 entstehen weitere 1.400 Arbeitsplätze für den ersten rein elektrisch angetriebenen Sportwagen, den Mission E. 700 Millionen Euro investiert Porsche dafür alleine in Zuffenhausen. Produktionsvorstand Albrecht Reimold verbindet die zwei Welten miteinander: Er will das Beste aus Tradition und Moderne. Die Synthese wird gelingen, da ist er sich sicher.

Vor welcher Aufgabe stehen Sie im Moment?

Albrecht Reimold: Porsche hat sich mit der Strategie 2025 hohe Ziele gesteckt. Diese zu verwirklichen, daran arbeite ich gemeinsam mit meinen Kollegen. Die Digitalisierung beschäftigt uns massiv. Unser Antrieb ist aber nicht, die modernste Fertigung der Welt haben zu wollen, sondern die am besten geeignete, um die Anforderungen zu erfüllen,

die die Kunden an uns stellen. Es geht darum, ein Produkt herzustellen, das seine ganze Kraft auf die Straße bringt und zugleich einen hohen Individualisierungsgrad zulässt. Und das in kurzer Zeit und auf effiziente Weise. Das haben wir bei Porsche schon lange verinnerlicht. Durch den Wandel in der Automobilindustrie ändern sich jetzt aber unsere Fertigungsmethoden und auch unsere Produkte, die sportlichen Fahrzeuge.

Inwiefern?

Na ja, ein rein puristisches Fahrzeug würden viele unserer Kunden – außer bei GT-Fahrzeugen und Sonderserien wie dem 911 R – künftig nicht akzeptieren. Konnektivität und intelligente Assistenzsysteme gehören inzwischen einfach dazu. Und wir arbeiten an neuen Antriebskonzepten. Die Gesetzgebung erfordert das. Wir wollen es aber auch selbst. Elektroantriebe haben eine tolle Performance. Und unser Anspruch an den ersten rein elektrischen Porsche ist, dass er auch sonst alles erfüllt, wofür Porsche steht. Wir wollen keine Kompromisse bei Design, Fahrwerk oder Reichweite. Der Mission E soll eine neue Ikone werden – so wie es der 911 ist.

Für die künftige Ikone wird ja gerade kräftig gebaut ...

Ja, wir sind dabei, die wesentlichen Fertigungseinrichtungen vorzubereiten, damit der Elektrosportwagen Ende des Jahrzehnts in Serie produziert werden kann. Wir errichten einen

kombinierten Karosseriebau für den Mission E und unsere Sportwagen. Außerdem entsteht eine neue Lackiererei. Und die neue Montagehalle kann ich künftig von meinem Büro aus sehen. Dazwischen gibt es ein ausgeklügeltes Konstrukt an Förderstrecken, die alles miteinander verbinden. Schließlich bauen wir all das in ein bestehendes Werk hinein – und zwar im laufenden Betrieb.

Wäre es denn nicht einfacher gewesen, ein Werk auf der grünen Wiese zu planen?

Wir gehen mit der Elektromobilität und der Digitalisierung in ein neues Zeitalter. Dafür gibt es keinen besseren Ausgangspunkt, Zuffenhausen und Porsche sind unzertrennlich. Hier spürt man die Tradition und es passt einfach zu uns, die Geschichte von hier aus weiterzuschreiben. An Porsche in Zuffenhausen fasziniert sowohl die Art und Weise, wie die Menschen zusammenarbeiten, als auch die hohe Identifikation jedes Einzelnen mit der Marke und natürlich die Produkte selbst. Hier entstehen die zweitürigen Sportwagen, die einem bei Porsche immer als Erstes einfallen. Mit den neuen Fertigungseinrichtungen können wir den Mission E hocheffizient und mit modernen Technologien produzieren. Aber auch die bestehenden Bereiche des Werks werden in das digitale Zeitalter überführt.

Passen digitale Technologien überhaupt in ein so traditionsreiches Werk?

Das passt sogar sehr gut. Zuffenhausen hat schon in der Vergangenheit enorme Wandlungsfähigkeit bewiesen. Außerdem ist die Digitalisierung keine Revolution, sondern eine Evolution, die schon vor Jahren mit der Einführung von Computertechnologien in der Fertigung, modernen Steuerungsmethoden im Karosseriebau oder dem Einsatz von elektronisch gesteuerten Schraubern in der Montage begonnen hat. Das führen wir heute konsequent fort und haben dafür die Vision der Porsche Produktion 4.0 vor Augen. Wir machen das nicht um der neuen Technologien willen, hinter jedem Anwendungsfall muss der Effizienzgedanke stehen.

Wie stellen Sie sicher, dass daraus mehr als ein Hype wird?

Wir testen neue Ideen immer mithilfe von Pilotversuchen und entscheiden dann gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretern, wie wir weiter verfahren. Eines ist klar: Wir sind ein Unternehmen, das Geld verdienen muss. Aber es gibt viele Felder, auf denen digitale Technologien einen großen Nutzen bringen. Das beginnt beim Thema Ergonomie. Überall da, wo der Mensch mit der Zeit überfordert ist, können wir heute Mensch-Roboter-Kooperationen nutzen. Das entlastet unsere Mitarbeiter. Außerdem ist die Porsche-Produktion dadurch gekennzeichnet, dass es eine hohe Individualität und dadurch auch hohe Komplexität gibt. Um so etwas zu

beherrschen, helfen digitale Visualisierungen, die das Kommissionieren der richtigen Teile unterstützen. Auch Dokumentationen gehen mit digitalen Methoden leichter. Die Arbeit wird für den Menschen einfacher. Wichtig ist, die Leute immer mitzunehmen.

Verraten Sie Ihr Rezept?

Wir haben 2016 mit Porsche Consulting einen Innovations- und Technologiemarktplatz veranstaltet, bei dem Anbieter von digitalen Technologien ihre Produkte unseren Mitarbeitern vorstellen konnten. Das ist sehr gut angekommen und war wichtig, weil die Mitarbeiter so die Chance hatten, neue Technologien selbst zu erleben. Das hilft, um ihnen unbegründete Ängste zu nehmen. In Bezug auf die Industrie 4.0 wird bisweilen das Bild der menschenleeren Fabrik heraufbeschworen. Das entspricht einfach nicht der Wahrheit.

Soll sich die moderne Fabrik nicht selbst optimieren?

Das Thema Regeln und Steuern ist ein wichtiger Bestandteil der Porsche Produktion 4.0. Aber auch ein Selbstregelungseffekt, den wir in naher Zukunft erreichen wollen, wird weiterhin den Eingriff von Menschen erfordern. Wir brauchen die Mitarbeiter, um Prozesse zu gestalten. Der Sinn von digitalen Technologien ist nicht, Menschen zu ersetzen, sondern ihnen die Arbeit zu erleichtern. Die Porsche-Produktion von morgen wird deshalb noch menschenfreundlicher sein als heute. ←

BERATER VON PORSCHE CONSULTING BEGLEITEN DEN SPORTWAGENHERSTELLER BEI DER VERWIRKLICHUNG DER PORSCHE PRODUKTION 4.0. DAS SIND DIE WICHTIGSTEN SCHRITTE:

- 1. Impulse setzen**
Keine Scheu vor Ideen von außen.
- 2. Leitbild generieren**
Eine übergeordnete Vision gibt Orientierung.
- 3. Mitarbeiter begeistern**
Technologien erlebbar machen und Ängste nehmen.
- 4. Anwendungsfälle vernetzen und priorisieren**
Gesamtkonzept statt Insellösungen.
- 5. Prototypisch starten, erfolgreich skalieren**
Schnell sichtbare Resultate erzielen.