Nachgefragt bei Dr. Stefan Spindler, Vorstand Industrie der Schaeffler AG

„DEN KUNDEN UNSERES KUNDEN VERSTEHEN“

Mit dem Effizienz- und Wachstumsprogramm CORE richtet Schaeffler das Industriegeschäft neu aus. Dr. Stefan Spindler zieht eine Zwischenbilanz.

▸ *Was bestimmt im digitalen Zeitalter über Erfolg oder Misserfolg des Industriegeschäfts?*

Die Basis für den Erfolg stellen für uns als Industrieunternehmen auch künftig starke Produkte dar – stark hinsichtlich Leistungsfähigkeit, Kosten und Verfügbarkeit. Aber das ist nicht der einzige Maßstab, weil viele unserer Kunden, die Hersteller von Maschinen und Anlagen, den Betreibern zunehmend Komplettlösungen anbieten. Für uns bedeutet das, dass wir nicht nur das Systemverständnis für die Anlage mitbringen, sondern auch den Kunden unseres Kunden verstehen müssen. Darauf basierend kann dann neben dem Produkt- auch ein Service-Geschäft entstehen. Digitalisierung verstehen wir als die Voraussetzung für effizientes Lösungs- und Service-Geschäft und damit als Wachstumstreiber.

▸ *Stark gewachsen ist die Industriesparte von Schaeffler in den vergangenen Jahren aber nicht ...*

Der Markt für Industriewälzlager gibt uns momentan leider wenig Rückenwind: Wir gehen davon aus, dass der Markt preisbereinigt bis 2022 durchschnittlich um 1 bis 2 Prozent pro Jahr wächst. Deshalb gehen wir mit unserem Programm CORE einen doppelten Weg. Einerseits gilt es, höhere Effizienz und damit geringere Kosten zu erzielen, auch wenn dies manchmal schmerzhaft ist. Andererseits wollen wir aber auch die Voraussetzung schaffen, künftig im Industriegeschäft wieder stärker zu wachsen.

▸ *Wahrgenommen wird vor allem die Kosteneinsparung. Was leistet CORE konkret für mehr Wachstum?*

Ein wichtiger Aspekt ist der Ausbau des Geschäfts mit standardisierten Produkten, zum Beispiel mit Kugellagern der Generation C, aber ebenso mit Nadel-, Zylinderrollen- und Pendelrollenlagern. Zum einen wächst der Marktbedarf hier in Summe: Wenn mehr Menschen zu Wohlstand gelangen, kaufen sie zum Beispiel mehr Haushaltsgeräte oder Elektrowerkzeuge. Auch im industriellen Bereich verdrängen elektrifizierte Antriebe klassische mechanische Lösungen, sodass elektrische Antriebe stetig wachsen. Zudem haben wir als Schaeffler eine ausgewiesene Großserienkompetenz, die wir mit unserem Automobilgeschäft unter Beweis stellen.

Wir dürfen uns im Geschäft mit den sogenannten Kataloglagern nicht die Butter vom Brot nehmen lassen und haben noch deutliches Aufholpotenzial im Vergleich zum Wettbewerb.

▸ *Schaeffler steht für innovative Lösungen. Können Sie diesen Trumpf bei Standardlagern überhaupt ausspielen?*

Auch für Standardlager gibt es Anwendungen, in denen herausragende technische Eigenschaften ein Verkaufsargument darstellen. So sind unsere Generation C-Lager besonders laufruhig.

Dr. Stefan Spindler, Vorstand Industrie der Schaeffler AG

Außerdem besitzen wir das Know-how, um eine hochautomatisierte und hocheffiziente Volumenproduktion aufzubauen – damit sind wir in der Lage, ein sehr wettbewerbsfähiges Kostenniveau zu erreichen. Auch bei Nadellagern sind wir bekanntermaßen in einer starken Wettbewerbsposition und können diese im reinen Komponentengeschäft ausbauen.

Wir müssen auch sehen, dass es eine zweite Säule des Geschäfts mit Standardlagern gibt, nämlich die des Beratungsgeschäfts. Hier kommt es darauf an, dem Kunden eine Lösung anzubieten, die für seine Anwendung passt und auf Standardkomponenten beruht. Auch das kann innovativ sein, insbesondere wenn wir dem Kunden ein Optimum aus Nutzen und Kosten darstellen. Wir können hier auf eine starke Mannschaft in den Bereichen Vertrieb und Engineering bauen.

▸ *Welche Rolle spielen Spezialentwicklungen für einzelne Kunden künftig?*

Einige unserer Kunden brauchen beides, Standardprodukte genauso wie spezielle Konstruktionen für besondere Anforderungen. Wir müssen beides beherrschen! Bei den Produkten, die wir für Kunden speziell entwickeln, haben wir traditionell eine gute Stellung im Markt – die wollen wir natürlich halten und zu mechatronischen und digitalisierten Lösungen ausbauen.

↑ *Will die Voraussetzung schaffen, im Industriegeschäft künftig wieder stärker zu wachsen: Dr. Stefan Spindler, 2. von links, hier im Kundengespräch auf der Hannover Messe 2017.*

▸ Die Autosparte von Schaeffler hat in den vergangenen Jahren große Erfolge mit Systemlösungen – etwa für Hybrid- und Elektroantriebe – erzielt.

Grundsätzlich ist das ein Weg, den wir ebenfalls gehen. Wir entwickeln dabei branchenspezifische Lösungen. Nehmen Sie zum Beispiel die Kombination von Wälzlagern, Direktantrieben von IDAM und der zugehörigen Sensorik: Damit bieten wir eine Systemlösung für die Hersteller von Werkzeugmaschinen. Wir können integrierte Lösungen realisieren, wollen dabei aber immer einen zusätzlichen Nutzen generieren und nicht nur zwei Komponenten zusammenmontieren. In nahezu allen Branchen gibt es einen starken Trend dazu, die Lebenszykluskosten zu verringern, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Wo immer wir dazu beitragen können, werden wir gefragt sein.

▸ Zum Beispiel?

Auf der Hardware-Seite zum Beispiel, indem wir bestimmte Umfänge kostengünstiger und zuverlässiger herstellen als der Anlagenhersteller selbst. Dafür gibt es Beispiele im Bereich der Rundtisch-Antriebe für Werkzeugmaschinen und Getränkeabfüllanlagen, bei Linearantrieben, wo wir Weltunternehmen wie die Medizintechnik-Sparte von Siemens beliefern, und jüngst sogar im Bereich der Windkraft, wo wir einen Auftrag für die Montage von Welleneinheiten mit Lagern und Gehäuse haben. Das Modulgeschäft nimmt zu und damit ändert sich auch die klassische Wertschöpfung.

▸ Parallel setzen Sie stark auf das Thema Digitalisierung.

Wir sind im Bereich der Zustandsüberwachung von Maschinen und Anlagen schon seit etlichen Jahren unterwegs. Jetzt arbeiten wir an erweiterten Lösungen. Diese bestehen aus Lagern mit integrierter Sensorik, Hardware, die eine erste Auswertung vornimmt, sowie einer Cloud-Anbindung. Damit wird es möglich, die Vision einer prädiktiven Wartung umzusetzen: Für jedes einzelne Lager kann mit Methoden der Künstlichen Intelligenz die verbleibende Restlaufzeit abhängig von den konkreten Betriebsbedingungen berechnet werden.

▸ Sehen Sie die Digitalisierung als den Wachstumstreiber der nächsten Jahre?

Für mich ist Wachstum keine Frage der Digitalisierung allein. Überleben wird nur, wer es schafft, sich am besten in die Bedürfnisse des Betreibers hineinzudenken. Und da muss man differenzieren: Es gibt Betreiber, für die die Senkung der Instandhaltungskosten allerhöchste Priorität hat. Für diese Kunden müssen wir eine digitale Lösung anbieten, die darauf einzahlt.

Es gibt aber auch Kunden, die vor allem die Zuverlässigkeit steigern wollen. Eine solche Anforderung kann man am besten über eine Kombination von Hightech-Hardware und digitalen Erweiterungen erfüllen. Insgesamt ist in der Industrie ein Trend zu beobachten, dass der Betrieb und die Instandhaltung von Anlagen ausgelagert werden. Dafür haben wir mit unseren Condition-Monitoring-Produkten und -Dienstleistungen eine gute Basis.

▸ Das Programm CORE war mit einigen Organisationsänderungen verbunden. Haben sich diese aus Ihrer Sicht bewährt?

Es war für uns ein wesentlicher Schritt, den vier Regionen die Geschäftsverantwortung zu übergeben. In jeder der Regionen haben wir die acht Fokusbranchen mit regionalen Business Units abgebildet, soweit das von der Größe des Geschäfts her sinnvoll ist. Diese Struktur kommt bei unseren Kunden gut an, denn die Industriewelt ist zu einem großen Teil regional. Man kann in Schweinfurt keine Entscheidung über ein konkretes Geschäft in Vietnam treffen.

Was wir sukzessive ausbauen, ist die Vernetzung der Regionen untereinander, denn natürlich wollen wir eine gemeinsame Technologie- und Produktstrategie über die Regionen hinweg erhalten. Auch die strategische Weiterentwicklung des Geschäfts soll weiterhin global erfolgen. Zudem haben wir ein globales Key-Account-Management für unsere Großkunden etabliert. In Summe sind wir heute deutlich kundennäher aufgestellt als noch vor zwei Jahren. ◂

Das Gespräch führte Johannes Winterhagen