

„Benchmark ohne Kompromisse.“

Franz Schnabl, VP HR Magna Europe, und Hansjörg Tutner, Global Director HR Magna Steyr, im Gespräch mit Michael Böhm, Global Account Executive bei T-Systems, über auditierte Sicherheit, den Wettlauf der Bildungssysteme mit dem IT-Arbeitskräftemarkt und HR als Schnittstelle der Digitalisierung zwischen Mensch und Maschine.



Fotos: David Pöyr

TEXT — Thomas van Zütphen

Herr Schnabl, Magna wächst organisch wie strategisch gleichermaßen. Dabei muss der Konzern mit fast 320 Produktionsstätten und 102 Engineering-, Produktentwicklungs- und Sales-Standorten in 29 Ländern immer mehr den Weg vom Manufacturing zur intelligenten Produktion gehen. Wie legen Sie eine hochmoderne Smart Factory der Automobilfertigung an?

Franz Schnabl: Wir sind zu 100 Prozent kundengetrieben, gerade auf dem Weg zur smarten Fabrik. Und um in diesem Sinne effizienter, schneller, qualitätsgetruener und immer besser am Markt zu sein, ist Innovation für Magna ein permanenter Begleiter. Die Digitalisierung hat so viel Fahrt aufgenommen, dass Innovationszyklen, die früher mitunter 20 Jahre dauerten, heute in sechs Monaten oder noch schneller umgesetzt werden müssen. Deshalb liegt unser Fokus darauf, im Interesse unserer Kunden in Sachen neuester Produktionstechnik und Technologien immer eine Benchmark zu schaffen. Da gehen wir ungern Kompromisse ein.

Hansjörg Tutner: Gleichwohl ist das Thema Digitalisierung ja keine Revolution, sondern eine Evolution. Wir haben schon früh Roboter in der Fertigung eingesetzt. Das Neue ist die Menge und die Vielfalt an Daten, die uns zur Verfügung stehen. Das heißt: Auch wenn wir – wie aktuell gerade am Standort Graz – sechs Produktionsstraßen für neue Modelle umrüsten und dabei quasi keinen digitalen Stein auf dem anderen lassen, ist das zwar ein gewaltiges Projekt, aber es bleibt ein evolutionärer Prozess.

Wie unterscheiden sich dabei die Anforderungen der Einrichtung beziehungsweise Umstellung zwischen Green-Field- und Brown-Field-Anlagen?

Schnabl: Zum digitalen Beplanen und Bespielen sind Green-Field-Projekte natürlich einfacher, weil Sie bei null anfangen können. Die Komplexität der Umstellung aktuell hier in Graz liegt darin, dass die laufenden Projekte

„Um effizienter, schneller, qualitätsgetruener und immer besser am Markt zu sein, ist Innovation für Magna ein permanenter Begleiter.“

FRANZ SCHNABL, VP HR Magna Europe

bis zum letzten Tag und zur vollen Zufriedenheit der Kunden zu Ende geführt werden. Das bedeutet, parallel zum laufenden Betrieb umrüsten zu müssen. Bei Übernahmen wiederum geht es darum, einem neuen Mitglied in der Magna-Familie nicht einfach Systeme überzustülpen, die wir schon anderswo nutzen, sondern abzuwägen und nach Best Case zu beurteilen.

Tutner: Und dann kommt natürlich noch hinzu, dass wir je nach Standort in Asien, Amerika oder Europa eine jeweils völlig andere Produktionskultur vorfinden. Wenn Sie so wollen: Wie ist mein „Spielermaterial“? Was hab ich für Mitarbeiter? Und wie ist der Ausbildungsstand? Solche Dinge muss man berücksichtigen, wenn man mit jedem Schritt der Digitalisierung seinen Mitarbeitern neue, andere und gegebenenfalls mehr Dinge abverlangt. Also zunächst einmal analysieren, wie sieht die Produktionsumgebung „Mensch“ vor Ort aus.

Schon 1999 haben Sie damit begonnen, verschiedene Automodelle auf der gleichen Fertigungsstraße zu bauen. Was hat sich seither getan?

Tutner: Im heute sehr weit automatisierten Rohbau werden Sie nur noch ganz wenige hoch qualifizierte Mitarbeiter finden. Hier hat sich das Verhältnis Mensch-Maschine komplett verschoben. Ähnlich ist es in der Lackierung. In der Montage wiederum braucht die Automobilproduktion sehr viel Flexibilität, die wird noch immer über den Menschen am sinnvollsten abgebildet. Alles über Roboter darzustellen wäre auch nicht wirtschaftlich. Deshalb verringern wir manuelle Wertschöpfung nur da, wo es Sinn macht. Die Kunst ist es, die Grenze zu finden zwischen dem, was technisch möglich ist, und dem, was wirtschaftlich Sinn macht.

Schnabl: Und dabei ist es egal, ob es sich um mobile Fertigungsstraßen handelt oder um sich selbstorganisierende Transportfahrzeuge, um Lagerbestände, deren Regale selbstständig nachordern, oder um Roboter, die von Menschen lernen und neues Wissen an ihre „Kollegen“ weitergeben – diese Grenze folgt in allen Produktionsbereichen immer



Franz Schnabl ist davon überzeugt, eine Produktion ohne Menschen wird es in der Automobilindustrie nicht geben.



Ohne immer mehr die Aufgaben von Universitäten zu übernehmen, werden Industriebetriebe für Hansjörg Tutner kaum mit dem technologischen Fortschritt mithalten können.

„Preventive Maintenance erfordert neue Qualifikationslevel und steht für einen permanenten Change-Prozess.“

HANSJÖRG TUTNER, Global Director HR Magna Steyr

der Kundenvorgabe: Was müssen wir tun, um jährlich eine Effizienzsteigerung von zwei bis zweieinhalb Prozent im Fahrzeugausstoß zu erreichen, wenn die Mitarbeiterzahl gleich bleibt? Die daraus zwingend resultierende Arbeitsplatzverschiebung erleben wir in allen Bereichen.

Welche Aspekte spielen bei der zunehmenden Digitalisierung aus HR-Sicht eine besondere Rolle?

Schnabl: Die Mitarbeiter müssen sich mit jeder neuen Technologie auseinandersetzen und fit dafür sein. Wenn zum Beispiel die Ablaufgeschwindigkeit bestimmter Prozesse schneller wird, darf die Fehlerhäufigkeit nicht steigen. Bei Magna werden über alle Bereiche hinweg etwa fünf Prozent der Arbeitszeit für Aus- beziehungsweise Fortbildung aufgewendet.

Tutner: Investitionen in Ausbildung und Lernen werden zunehmen. Denn es wird wettbewerbsrelevant, dass wir immer an der Qualifikation unserer Mitarbeiter „dranbleiben“. Nur ein Beispiel dafür ist die Instandhaltung unserer Anlagen. Wenn es heute darum geht, im Vorfeld zu erkennen, wann ein Fertigungsteil wie zu ertüchtigten ist, dann müssen Mitarbeiter die entsprechenden Ergebnisse der Auswertung von Daten und Sensoren verstehen und danach handeln. Preventive Maintenance erfordert neue Qualifikationslevel und steht praktisch beispielhaft für einen permanenten Change-Prozess.

Wie lange wird es in der digitalen Fabrik noch menschliche Mitarbeiter geben, und was werden ihre Aufgaben sein?

Schnabl: Eine Produktion ohne Menschen wird es so nicht geben. Das ist unvorstellbar. Einer Prognose von PwC zufolge werden wir 2030 in der Automobilproduktion etwa fünf Prozent weniger direkte Mitarbeiter beschäftigen. Entsprechend werden sich Arbeitsplätze verlagern. Ich persönlich glaube, der Faktor Mensch wird nie ganz wegfallen. Das ist ja

für Industrie und Wirtschaft auch ein politisches Gebot von Arbeit und Beschäftigung, sinnstiftend für den Menschen zu sein. Diese Verantwortung auf dem Hochaltar der Digitalisierung opfern zu wollen würde sich sofort gegen die Digitalisierung selbst richten und wäre insofern – quasi automatisch – buchstäblich kontraproduktiv.

Richtig ist: Die Digitalisierung bietet Riesenchancen, Arbeitszeitmodelle anders zu gestalten und die Lebensführung von uns Menschen selbstbestimmter zu machen. Die Kunst ist es, alle Menschen auf dieser Reise rechtzeitig abzuholen und mitzunehmen. Das ist eine Kernaufgabe von HR in der Digitalisierung, die wir – und das gilt für alle Stakeholder des Unternehmens – für aktuell 160 000 Mitarbeiter weltweit auf dem eingeschlagenen Weg in Richtung smarte Produktionsprozesse sehr ernst nehmen. HR als Schnittstelle der Digitalisierung zwischen Mensch und Maschine.

IoT, künstliche Intelligenz, Augmented Reality – was in den hochmodernen Fertigungsstätten von Magna längst „commodity“ ist, ist für viele Unternehmen „yet to come“. Was ist das „Next Big Thing“ in der smarten Fabrik?

Schnabl: „Think global, act local“ mit dem Fokus auf Kundenzufriedenheit spiegelt sich heute in unserer Innovationsstrategie wider. Anders gesagt: Die Frage an sich nach dem Next Big Thing kann, glaube ich, niemand beantworten.

Tutner: Das hat natürlich damit zu tun, dass dahinter wiederum in unserer Branche die Frage der Mobilität der Zukunft steht. Und auch das kann niemand beantworten. Für uns als Zulieferer bedeutet das, immer vorne dabei zu sein. Denn sicher ist: Es wird sich signifikant etwas ändern, gerade in der Automobilproduktion. Autonomes Fahren und Elektromobilität werden gewaltigen Einfluss auf uns haben von der Ausbildung über die praktische Fertigung bis zur Organisation.

Gibt es konkrete Technologien, Anwendungen, Devices, von denen Sie sagen, da ist Magna schon sehr weit?

Schnabl: Auf Automobilstelle ist es etwa unsere Innovation eines Hybridantriebs aus kombiniertem Elektro- und Wasserstoffantrieb. Was unsere Digitalisierung angeht, erfolgt der aktuell größte Umbruch bei uns in der Logistik, wo wir sukzessive fahrerlose Transportsysteme einsetzen. Die gesamte Steuerung der Logistik wird mit der ständig optimierten Hochverfügbarkeit von Daten sehr spannend. In der Robotic Collaboration ist unser nächster Schritt, dass in ersten Anwendungen die Zäune verschwinden, die heute noch vielerorts in der Fertigung Menschen und Roboter voneinander trennen.

Tutner: Ebenso testen wir Wearables als Brillen beim virtuellen Engineering und in der Ausbildung. In einem anderen Fall kooperieren wir mit dem Innovation Center der T-Systems in München in Anwendungsszenarien, in denen es darum geht, bei Incidents in der Produktion oder Montage die richtigen Spezialisten schnellstmöglich in einem virtuellen Emergency Room zusammenzubringen.

„General wird Sicherheits-Chef bei Magna“ titelte „Der Standard“ seinerzeit – welche Rolle spielt Sicherheit für Sie in Ihrer aktuellen Rolle heute?

Schnabl: Das hat ja mehrere Facetten. Angefangen damit, dass jede Produktionsbesprechung bei uns mit dem Thema Sicherheit am Arbeits-

platz beginnt. Die sehr sehr positiven Zahlen, wie wir sie hier erzielen, fallen aber nicht vom Himmel. Das heißt, auch hier führt jedes Wissen aus der neuen, gewaltigen Datenverfügbarkeit täglich zu neuen Chancen, und dafür muss man offen sein. Deshalb wird jeder Standort regelmäßig evaluiert und auditiert, um auch in Sachen Sicherheit am Arbeitsplatz immer auf dem neuesten Stand der Technik zu sein. Das bedeutet konkret, dass wir an dieser Stelle versuchen, unsere europäische Kultur und Denkweise zum globalen Standard zu machen.

Aber es geht ja auch um die Sicherheit der Anwendungen, Produkte und Services sowie die Sicherheit nach außen. All das, was wir unter Innovationsschutz summieren, haben wir bewusst dem Risk Management zugeordnet, das verantwortlich für die Integrität von Software und Daten und Intellectual Property ist – sowohl unsererseits als auch kundenseitig. Dieses Feld wird an Bedeutung zukünftig in einem nicht zu unterschätzenden Maß gewinnen.

Nennen Sie einmal ein Beispiel, bitte.

Schnabl: Nehmen Sie – einmal abseits der branchenweit diskutierten Herausforderungen wie Connected Car, autonomes Fahren, Internet of Things & Co. – nur das Stichwort Drohnen. Wenn es um den Schutz vor Industriespionage, zum Beispiel aus der Luft via Drohnen geht, gibt es für uns kundenseitig klare Vorgaben und auch Auditierungen, wie wir bestimmte Bereiche im Entwicklungs- und Produktionsprozess zu schützen haben – inklusive der Drohnenabwehr. Da hat die Branche schon über den VDA (Verband der Automobilindustrie) längst entsprechende Standards vorgegeben.

Aber mit Blick auf den gesetzlichen Rahmen besteht noch Handlungsbedarf – wenn es darum geht, ein theoretisches Recht an Intellectual Property zum Beispiel auch durchzusetzen und in einen verlässlichen Compliance Framework münden zu lassen. Denn zahnlöse Tiger nützen niemandem, wenn böswillige Drohnen das eigene Werk überfliegen.



„Think global, act local“ muss sich für Franz Schnabl in der Innovationsstrategie Magnas widerspiegeln.



Damit Unternehmen ihr Recht an Intellectual Property etwa bei Luftaufnahmen von Drohnen durchsetzen können, sieht der Automobilzulieferer Magna (hier das Werk in Graz) gesetzgeberischen Handlungsbedarf.

Flexibilität, Agilität, Vernetzung – Magna versteht Smart Production und die digitale Fabrik nie als Status quo, sondern treibt die digitale Fabrik quasi permanent weiter. Zugleich geht es darum, den Weg vom Virtual Engineering zur realen Fertigung und Auslieferung an den Kunden immer kürzer zu gestalten. Welche Unterstützung erwarten Sie von IT-Dienstleistern wie T-Systems?

Schnabl: Man muss selbstständig über den Tellerrand schauen. Damit sich jeder in den Innovationsprozess einbringt. Von unseren Partnern erwarten wir einen ständigen Interaktionsprozess, und das Dritte ist der Kunden- und Wettbewerbsdruck. Der befeuert den täglichen Verbesserungsprozess – immer entlang der Frage: Warum haben wir einen Auftrag bekommen, einen anderen aber nicht? Die Gründe sind fast immer Innovation und Effizienz.

Tutner: Das führt zu einer Herausforderung, die den Input, den wir in Sachen Digitalisierung und Innovation etwa von Partnern wie T-Systems bekommen, noch verschärft: dass am Ende des Tages der Arbeitsmarkt nicht annähernd die potenziellen Mitarbeiter liefern kann, die von uns zum Beispiel mit Blick auf Virtual Engineering oder Smart Production gebraucht werden. Im Ergebnis müssen Industriebetriebe wie wir immer mehr Aufgaben von Schulen und Universitäten übernehmen, um mit dem technologischen Fortschritt dessen, was in der industriellen Fertigung heute schon möglich ist, Schritt zu halten.

Schnabl: Da sind unsere Bildungssysteme ein brutaler Showstopper der Digitalisierung – so deutlich muss man das sagen. Das ist eine Kritik, die sich besonders an die Politik richtet.

boehmm@t-systems.com
www.magna.com/de
www.t-systems.de/automotive/smart-factory