



GIPFELTREFFEN
antriebstechnik

MIT KLAUS FINDLING AUF DEM
TURMBERG IN KARLSRUHE

„ DAS UNTERNEHMEN
IST UNTRENNBAR
MIT DER FAMILIE
VERBUNDEN

Klaus Findling ist Geschäftsführer von Findling Wälzlager – bzw. Klaus Findling ist Findling Wälzlager. Das wurde in unserem Gipfeltreffen deutlich. Die Familie Findling brennt für ihr Business und ist immer auf der Suche nach der nächsten Möglichkeit, der nächsten Idee. Wir sprachen mit Klaus Findling über Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft – privat wie beruflich.







tung radikal übertragen. Das war für die Kreativität, die sich dann in den nächsten Jahren aus dem Unternehmen entwickelt hat – von der Entwicklung der ABEG-Methode bis hin zu unserem Dienstleistungsportfolio – ganz entscheidend. Ich konnte Dinge ausprobieren und habe Veränderung immer positiv und nicht als potenzielles Risiko wahrgenommen. Dass mein Vater mir freie Hand ließ und den Wechsel mit all seinen Folgen respektiert hat, war von größter Wichtigkeit.

Das gab Ihnen die Freiheit, die ABEG-Methode zu entwickeln und einzuführen?

Richtig. Das war der letzte große Meilenstein. Ich habe durch meine Einblicke in verschiedenste internationale Wälzlagerwerke sämtliche Fertigungstechnologien inklusive Ihrer Vor- und Nachteile kennenlernen dürfen. Durch dieses Wissen wurde mir klar, dass mit diesen Technologien gewisse Qualitätsmerkmale einhergehen. Diese kann man in Relation zum verwendeten Rohstoff setzen und so eine Klassifizierung vornehmen. Dies ermöglicht dem Kunden genau zu sehen: Was bekomme ich für mein Geld?

Dieses System lohnt sich, da die Preisspanne zwischen Premium- und Einsteigerprodukt bei Wälzlagerern enorm ist. Wir sprechen hier von bis zu 80 Prozent. Dementsprechend kann ich sehr viel Geld sparen, wenn ich weiß, was ich brauche. Heute arbeiten wir zu 100 Prozent mit ABEG. Wir haben unsere vier Leistungsklassen – Premium, Supra, Eco, EasyRoll – wir haben unsere Hersteller, die wir kategorisieren und einer dieser Leistungsklassen zuordnen, auf Basis der technologischen Herstellungsprozesse und des Werkstoffs. Das ist die Vorarbeit, die wir leisten. Der Kunde erhält eine sehr transparente Aussage darüber, welche Leistung er für sein Geld erhält und wird so im Entscheidungsprozess unterstützt.

Gab es für Sie einen konkreten Punkt, an dem Sie gesagt haben, dass sie bereit sind, das Familienunternehmen zu übernehmen?

Das war als mein Vater gesagt hat: ‚In zwei Jahren bin ich weg. Entweder du kommst, oder du kommst nicht.‘ Zu der Zeit war ich mit dem Studium fertig, ich hatte das Angebot zu promovieren, habe damals meine Diplomarbeit über Künstliche Intelligenz geschrieben. Auch damals schon war das Thema schwer in Mode und dementsprechend hatte ich schon diverse Angebote von diversen Unternehmensberatungen – der Klassiker. Mein Vater befürchtete, dass ich nicht mehr zurückkommen würde, wenn ich erst einmal in dieser Beratungswelt Fuß gefasst hätte. Daher wollte er, dass ich direkt in die Firma eintrete. Ich hatte und habe das Glück, dass meine Frau sich auch für die Idee begeistern konnte, im Familienunternehmen mitzuarbeiten. Denn das ist sehr wichtig. Familienunternehmen betrifft die gesamte Familie. Glücklicherweise kann ich die Arbeit mit meiner Frau teilen.

Man braucht ja auch Korrektive, man braucht Menschen, mit denen man diskutieren kann und die einem ihre Meinung ehrlich ins Gesicht sagen können. Zudem ergänzt man sich, nicht jeder kann alles. Meine Frau macht die Einkaufsleitung, ich mache die Vertriebsleitung und die Technik. Deshalb sage ich immer gerne, die Firma ist unser 3. Kind, die 5. Person in der Familie. Sie ist ein Teil der Familie und untrennbar mit uns verbunden. Um das auszuhalten, um das ernst zu betreiben, muss man das auch als Teil der Familie sehen und auch entsprechend behandeln.

‚Entweder du kommst, oder du kommst nicht‘, das hört sich nach reichlich Druck an.

Am Anfang ist der Druck natürlich da und man muss alles reinhauen. Aber man muss es auch so sehen: Ich habe die Firma nicht geschenkt bekommen, sondern habe sie meinem Vater abgekauft. Da spielt dann der Druck aus der Familie eine geringere Rolle, als

Ihr Unternehmen feiert in diesem Jahr 100-jähriges Bestehen. Gibt es bestimmte Sternstunden der Firmenhistorie?

Für die Familie ist natürlich die Gründung die erste Sternstunde. Dass mein Großvater, den ich leider nie kennengelernt habe, gesagt hat, ich möchte den wirtschaftlichen Aufschwung nach dem ersten Weltkrieg auch miterleben – ich habe die Idee eine Firma zu gründen. Dass er sich dies in der damaligen Situation getraut hat, das ist gar nicht hoch genug einzuschätzen.

Die zweite wirklich große Sternstunde war der Beginn der Fokussierung auf Wälzlager sowie die ersten Verbindungen nach Japan. Das war damals eine spannende Geschichte. 1945 konnte man nur Tauschgeschäfte machen, man musste sehr kreativ sein. Und über ein solches Tauschgeschäft sind mein Großvater und Vater zu unserem ersten Container japanischer Wälzlager gekommen. Von diesem Zufall und den Beziehungen, die im Anschluss nach Fernost aufgebaut wurden, profitieren wir bis zum heutigen Tag. Die Globalisierung war dann der nächste große Schritt in den 1980er- und 1990er-Jahren. Zunächst wollte die deutsche Industrie davon wenig wissen und verteufelte die Öffnung der Märkte. Heute wissen wir natürlich alle, dass Deutschland davon mehr profitiert hat als alle anderen. Mein Vater hat diese Entwicklung dankbar angenommen und das internationale Angebot für unsere Zwecke genutzt.

Den nächsten Meilenstein stellt sicherlich die Übergabe im Jahr 2001 an die dritte Generation, also meine Person, dar. Ich war damals 30 Jahre alt. Mein Vater hat damals einen klaren Schnitt gemacht, hat sich völlig zurückgezogen und mir die Verantwor-

ÜBER DEN TURMBERG

Der Turmberg ist sicherlich kein beeindruckender Gipfel im Sinne eines Alpinisten, aber dennoch überragt er Karlsruhe, das in einer Senke liegt. Auf 256 m Höhe über NN hat man einen wunderbaren Blick über die Stadt. Der Turmberg ist ein beliebtes Ausflugsziel der Städter.

Da der Termin mitten in die hochsommerliche Hitzewelle fiel, führten wir unser Gespräch im Schatten der Bäume der Außenbewirtung eines lokalen Restaurants.

01 Peter Becker, Chefredakteur antriebstechnik, im Gespräch mit Klaus Findling, Geschäftsführer Findling Wälzlager

02 Klaus Findling: „Ich muss immer ein frisches Projekt im Köcher haben. Das motiviert mich ungemein.“

03 Klaus Findling: „Meine Frau und ich sagen immer, die Firma ist unser drittes Kind, die fünfte Person in unserer Familie.“



vielmehr der monetäre Druck, sprich: Wie begleiche ich meine Schulden bei der Bank?

Man ist dann aber auch stolz, wenn die Eltern kommunizieren, dass man es gut macht. Wenn klar wird, dass es die richtige Entscheidung war, die Übergabe derart zu gestalten. Und ich war ja bereits der zweite bei dem es auf diese Weise funktionierte. Mein Vater hat die Firma früh von meinem Großvater übernommen, ich habe die Firma früh übernommen und ich gehe fest davon aus, dass ich es genauso machen werde.

Dass mein Vater mir die Firma anvertraut hat, bedeutet mir sehr viel, da wir charakterlich sehr verschieden sind. Ich habe meine Familie mit meinen kreativen Ideen oft überfordert. Ich probiere gerne Neues aus. Ich habe immer zu meinen Mitarbeitern gesagt, wenn mir das Geld fehlt, um etwas auszuprobieren, dann höre ich auf.

Das Ausprobieren macht Spaß, bringt Motivation, man lernt unheimlich viel daraus, man lernt seine Grenzen kennen und es darf natürlich auch mal etwas schiefgehen. Es reicht, wenn ein Projekt richtig einschlägt, dann kann man auch mehrere weniger erfolgreiche Versuche im Nachgang verkraften. Dank des Riesenerfolgs von ABEG hatte ich sehr früh ein geglücktes Projekt, das uns viele Freiheiten ermöglicht hat.

Wie profitieren Wälzlager-Hersteller von der ABEG-Methode?

Wir machen No-Names zu Bekannten auf dem Markt. Wir sind die Innovationsscouts im Wälzlagermarkt, wir sind immer auf der Suche nach Herstellern, die es besser können, oder unser Sortiment komplettieren. Im Premium- und im Supra-Segment ist es

04 Making of:
Immer schön lächeln
und bereit machen
fürs Fotoshooting



in der Regel so, dass die Hersteller mit ihrem Markennamen glänzen können. Im Eco- und Easyroll-Segment ist das anders. Dort führen wir Marken, die auf dem Weltmarkt noch keine große Rolle spielen.

Durch unsere Kategorisierung helfen wir den Herstellern, sich im Markt zu positionieren. Man erhält so eine gewisse Vergleichbarkeit und kann versuchen sich innerhalb seines Segments zu verbessern, ohne in Konkurrenz zu nicht vergleichbaren Produkten zu treten. Und wenn sich jemand verbessern will, von Eco nach Supra aufsteigen möchte, muss er uns diesen Qualitätssprung nachweisen.

Dieser Mechanismus funktioniert übrigens auch in die andere Richtung. Wenn sich ein Produkt qualitativ verschlechtert, merkt das der Kunde erst mal nicht, da er ja weiterhin sein ihm bekanntes Produkt unter einem gewissen Markennamen kauft. Wir kontrollieren kontinuierlich die Qualität der Produkte, die wir führen, und werten Produkte auch ab. Darauf können sich unsere Kunden verlassen.

Was ist für Sie das Geheimnis des Erfolgs bei Findling Wälzlager?

Das ist der Wille zur Präzision, sowohl in Bezug auf unsere Produkte, als auch in unseren Arbeitsprozessen. Im ernsthaften Umgang mit unseren Kunden. Dass wir unseren Job absolut perfekt machen wollen. Wenn der Kunde sagt, ich brauche ein Produkt mit einer gewissen Lebensdauer, dann stellen wir den Kunden vor die Wahl: Dieses Produkt hat diese definierte Betriebsstundenzahl, die Alternative leistet bis zu 2000 Betriebsstunden mehr. Und dieser Sicherheitspuffer kostet dich einen gewissen Betrag. Die Transparenz ist das große Plus. Wir wollen für unsere Kunden Mehrwerte schaffen.

Das lässt sich auch an unserer neuesten Dienstleistung ablesen, der Sonderbefettung. Die Sonderbefettung haben wir aufgegriffen, weil ein Kunde einen extrem komplexen Fall hatte. Er brauchte ein ganz spezielles Fett in einer Menge mit sehr engen Toleranzen – bei zu starkem Fetteintrag lief das Lager zu schwer, wird zu wenig Fett genutzt, reduziert sich wiederum die Lebensdauer sehr stark. Wir mussten die Oberflächen komplett ölfrei bekommen, da reichte nicht nur eine normale Entfettung oder Entölung auf

Wasserbasis. Wir mussten einen Prozess entwickeln, einen Auditierungsprozess bestehen und unsere Lösung von einem großen Konzern freigeben lassen.

Wir hatten nach dem ersten Audit 92 Prozent der geforderten Punkte. Wir haben uns den Prozess sehr genau angeschaut. Dieser Wille zur Perfektion ist es, der uns auszeichnet. Das gilt auch für unsere Auftragsabwicklung: Wir haben nur 0,8 Fehler pro 1 Mio. Euro Umsatz in der Logistik und 1,6 Fehler pro 1 Mio. Euro Umsatz in der Verwaltung. Der Prozess von der Beratung bis zur Auftragsannahme hinweg, bis zur Auslieferung ist bei uns über 100 Jahre optimiert worden. Wir versuchen, aus jedem Fehler zu lernen. Unsere Präzision und Perfektion ist Anspruch eines jeden Mitarbeiters und spiegelt sich in jedem Auftrag wieder.

Welche Rolle spielt es Ihrer Meinung nach, dass Findling ein Familienunternehmen ist, bezogen auf den Unternehmenserfolg?

Das ist intern betrachtet ein wichtiger Punkt, wenn man es mit unseren Mitarbeitern in Relation setzt. Man nimmt uns als Geschäftsführung ernst. Unsere Mitarbeiter haben das Vertrauen, dass das was wir heute sagen auch noch morgen gilt und kein Marketing-Geschwätz ist. Das gilt gerade auch für schwierige Zeiten, in denen wir Sicherheit und Bodenständigkeit ausstrahlen. Das klassische deutsche mittelständische Familienunternehmen ist auf nachhaltiges Wachstum ausgerichtet und muss keine Quartalsziele an der Börse erreichen. Das wissen und schätzen die Mitarbeiter und identifizieren sich somit auch stark mit ihrem Arbeitgeber. Davon profitieren wir hinsichtlich Qualität und Gewissenhaftigkeit, was wiederum dem Unternehmenserfolg zugutekommt.

Momentan macht die Konjunktur eine kleine Verschnaufpause. Wie nehmen Sie diese wahr?

Ich setzte dies in Verbindung mit der großen Krise von 2009. Diese wirkt meiner Meinung nach bis heute nach. Obwohl wir die letzten Jahre eine sehr gute konjunkturelle Lage hatten, merkt

man, dass angesichts der schlechteren Prognosen momentan große Vorsicht waltet. Die Kunden haben aus der Krise vor zehn Jahren gelernt. Wir sind aktuell in einer sehr heißen Phase, in der die Stimmung ganz extrem kippen könnte.

Die Zyklen scheinen kürzer zu werden, alles wird schnellebiger.

So ist es. Das werden sehr spannende Monate, die jetzt auf den Maschinenbau zukommen. Aber nicht nur in der Industrie ist momentan vieles kaum vorhersehbar. Ich habe das Gefühl, dass wir vor einer Zeitenwende stehen: CO₂-Steuer, mehr Umweltschutz, Ausbau der E-Mobilität. Es passiert momentan sehr viel in sehr kurzer Zeit.

Aber die geforderte Schnellebigkeit, das Radikale, das überfordert auch manche Menschen. Der Mensch ist ja in der Regel erst einmal auf Kontinuität ausgelegt, auf Familie, auf langfristige Planung. Viele hadern momentan mit unserer Gesellschaft, wir haben einen Zwiespalt, weil wir mit unserer Mentalität nicht richtig hineinpassen. Es gibt natürlich auch andere Kulturen: Heute so, morgen so, ist egal, dann wechsele ich, ziehe um, verkaufe, kaufe etwas Neues oder gehe zur Miete und bin mobil und flexibel. Aber so sind wir Mitteleuropäer nicht, erst recht nicht wir Deutschen. Das kann in der aktuellen Situation ein Nachteil, auf lange Sicht aber auch ein Vorteil sein, weil wir uns nicht von jedem Trend treiben lassen.

Apropos Trends: Inzwischen gibt es mehr und mehr „intelligente“ Lager, die mit Zustandsüberwachung oder sogar mit Ausfallprognosen punkten wollen. Nehmen Sie diese ebenfalls ins Sortiment auf?

Ich sehe das nicht unbedingt als ein massentaugliches Produkt. Sensorlager sind verhältnismäßig teuer. Der Massenmarkt funktioniert nach anderen Kriterien. Da muss das Produkt wirtschaftlich und lieferfähig sein, da muss Stabilität sein. Sensorik für Lager könnte ich mir als Zubehörprodukt vorstellen, als Plug-and-Play-Lösung für beliebige Lager. Dann hat es eine Chance neue Standards zu setzen. Aber davon sind wir aktuell noch sehr weit entfernt.

Dennoch macht die Digitalisierung auch vor Ihrem Geschäft nicht halt, schätze ich. Alle Welt spricht von den neuen Geschäftsmodellen dank I4.0. Wie tragen Sie dieser Entwicklung Rechnung?

Bei unserer Unternehmensgröße ist das eine Führungsaufgabe. Ich habe das Glück, dass ich Wirtschaftsingenieur bin mit der Fachrichtung Automatic Operations Research. D.h. ich habe „die Digitalisierung“ von der Pike auf gelernt. Ich kann selbst programmieren. Alles was im IT-Bereich diskutiert wird, kann ich für unsere Firma abschätzen und managen. Die Grenzen beginnen dort, wo die Kommunikation über die Unternehmensgrenzen hinausgehen. Und die große Schwierigkeit ist, dass die passende Lösung für die eigene Vision in der Regel nicht am Markt verfügbar ist, weil man zwei bis drei Schritte voraus ist.

Aber: Wir, die Firma Findling, werden unsere digitalen Angebote weiter ausbauen. Wir haben erste Schritte mit dem Online-Chat und dem klassischen Support-Ticket-System aus der IT-Welt gemacht. Noch interessanter wird die interne Digitalisierung des Unternehmens sein: Kommissionier-Techniken, Verpackungsroboter, autonome Transportsysteme. Leider sind viele Digitalisierungsprojekte unserer Kunden Effizienzkiller der Zusammenarbeit. Procurement-Portale sind nur für die „Auftraggeber“ optimiert und die Zulieferer lässt man im Regen stehen.



05 Klaus Findling
ist bereit für das
Gipfeltreffen

Wie wird sich das Business transformieren?

Ich glaube, dass sich viele auf die Digitalisierung stürzen werden und die Mechanik auslagern werden. Da stellt sich dann die Frage: Wer springt auf den Zug der Mechanik auf? Wer bietet die Dienstleistung an, wer bietet die Beratung an? Das ist der Weg, den wir im Auge haben – ohne unser klassisches Produktgeschäft zu vergessen. Wir werden die Defizite, die bei den Kunden entstehen, auffangen und uns noch mehr in die Entwicklungsprozesse einbringen. Dazu müssen wir konsequent unser Angebot entlang der Wertschöpfungskette ausweiten. 80 bis 85 Prozent der Kunden wissen ganz genau was sie brauchen. Sie kennen ihre Belastung,

Drehzahlen, Umgebungsbedingungen und können genau formulieren, welche Anforderung kritisch für die Anwendung ist. In solchen Fällen können wir recht schnell sagen, welches Produkt passt. Aber ich glaube, dass das zukünftig nicht mehr so einfach ist, da wir immer wieder feststellen, dass es Anfragen von Firmen gibt, die veraltete Anlagen ohne Dokumentation im Werk haben. In diese Wissenslücken wollen wir künftig stoßen und unsere Kunden beratend unterstützen.

Wir stehen auf dem Gipfel des Turmbergs, blicken in die Ferne. Wagen wir einen Blick in die Zukunft: Wie will Findling noch besser werden?

Es wird eine permanente Auseinandersetzung mit der Frage sein, wie machen wir unser Unternehmen noch wettbewerbsfähiger und attraktiver für die Kundschaft. Wir müssen das Ohr ganz nah am Markt haben und schauen, welche Angebote attraktiv für unsere Kunden sind. Zudem sind wir im Moment auf dem Sprung in die weite Welt. Obwohl wir ein relativ kleines Unternehmen sind, müssen wir international verfügbar sein. Es reicht eben nicht mehr, dass wir Ware von Deutschland nach Indien, nach China, Taiwan, nach Frankreich oder Kanada schicken, dieser Prozess ist zu langwierig und teuer. Ergo ist die Vision die, dass wir den Schritt mit unseren Kunden ins Ausland gehen. Denn diese brauchen unsere Expertise vor Ort, was die Leistungsklassen betrifft und die Schulungen und das Engineering. Das ist der nächste Schritt, den die Firma Findling gehen muss. Wir sind schon in Polen und der nächste Schritt wird ein eigener Standort in China sein.

Fotos: Redaktion antriebstechnik

www.findling.com

KLAUS FINDLING ABSEITS DES BUSINESS

Herr Findling, was machen Sie, um zu entspannen und den Kopf freizubekommen?

Im Sommer tauche ich sehr gerne, die Stille unter Wasser entspannt mich enorm. Im Winter fahre ich gerne Ski, in jüngeren Jahren war ich zudem auf dem Snowboard unterwegs.

Woher beziehen Sie die Inspiration für neue Ideen?

Die bekomme ich meist nach Feierabend, wenn ich entspanne. Oder auch aus Gesprächen mit Freunden oder Unternehmerkollegen, mit denen ich mich beispielsweise im Groß- und Einzelhandelsausschuss der IHK Karlsruhe austausche. Ich versuche bewusst, mich branchenübergreifend inspirieren zu lassen.

Sie haben die Firma sehr früh von Ihrem Vater übernommen. Wann wollen Sie an die nächste Generation übergeben? Und wie schwer wird es loszulassen?

Ich glaube, dass es mir leichtfallen wird, loszulassen. Ich habe mit meinem Vater ein positives Beispiel dafür, wie es sein kann, wenn man wirklich loslässt. Man muss nur ehrlich damit umgehen. Ich habe das Unternehmen damals käuflich von meinem Vater erworben und damit auch das komplette Risiko übernommen. Sollte ich mich entscheiden, dies anders zu handhaben, dann muss ich es wie ein Geschenk behandeln. Man darf an ein Geschenk keine Erwartungen knüpfen. Wenn die nächste Generation es dann gut macht, freue ich mich. Wenn es nicht so gut läuft, muss man das

auch akzeptieren und wertfrei beurteilen. Aber meine Frau und ich haben versucht, die Grundlage für den künftigen Unternehmenserfolg schon früh zu legen, indem wir unseren Kindern unsere Werte vorgelebt haben.

Und je früher ich den Ruhestand genießen kann, umso besser. Auch ich schätze meine Freizeit. Sollte eines meiner Kinder sehr früh einsteigen wollen, könnte ich mir auch vorstellen, noch einmal etwas ganz anderes zu machen.

Jetzt beschleunigen wir die Fragerunde. Fünf schnelle Fragen, fünf schnelle Antworten:

1. Eule oder Lerche?

Lerche

2. Sommer oder Winter?

Hauptsache nicht Herbst

3. Vollgas oder Effizient?

Effizient

4. West oder Ost?

Fernost

5. Steak oder Salat?

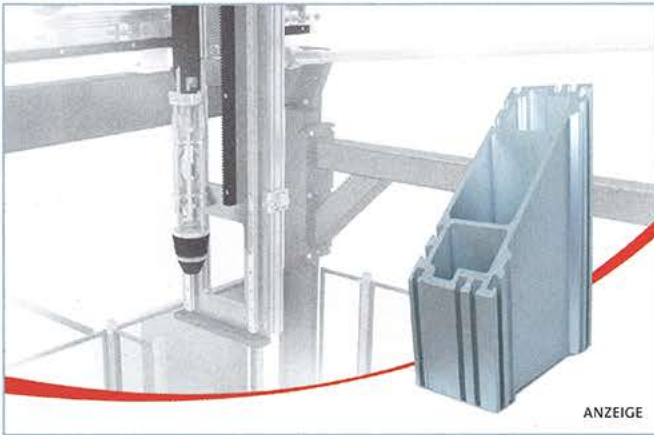
Steak



26

SPECIAL

Rollon GmbH, Düsseldorf



30

INHALT

EDITORIAL

03 Sicher ist nur die Unsicherheit

SOFTSTARTER

08 Menschen, Unternehmen, Märkte

16 Konkret nachgefragt: Mobilfunkstandard 5G

MECHANISCHE ANTRIEBSTECHNIK

WÄLZ- UND GLEITLAGER

18 **TITEL** Wie Sie die Performance Ihrer Werkzeugmaschine steigern

22 Für mehr Speed im Walzwerk

25 Marktplatz

26 Der Maschinenbau erschließt den Nanometerbereich

30 Gipfeltreffen mit Klaus Findling

38 Brünierung von Wälzlagern: Vorteile und Beispiele aus der Praxis

LINEARTECHNIK

42 Präzise Bearbeitung – auch unter ungünstigen Bedingungen

45 Marktplatz



TITELBILD

Schaeffler Technologies AG & Co. KG, Schweinfurt

antriebstechnik

WISSEN SCHAFFT IDEEN

09 SEPTEMBER 2019

TITELSTORY

18 | WÄLZLAGER

Wie Sie die Performance Ihrer Werkzeugmaschine steigern

16 | NACHGEFRAGT: 5G

Welche Möglichkeiten der neue Mobilfunkstandard eröffnet

82 | SPECIAL: MOTEK 2019

Diese Neuheiten sollten Sie nicht verpassen

30 | GIPFELTREFFEN

„Das Unternehmen ist untrennbar mit der Familie verbunden“

Mit Klaus Findling auf dem Turmberg in Karlsruhe



www.antriebstechnik.de

Organ der Forschungsvereinigung Antriebstechnik e.V.

