



STUDIE: NEUE KETTE LUFTFAHRT

WACHSEN OHNE ZU WACHSEN

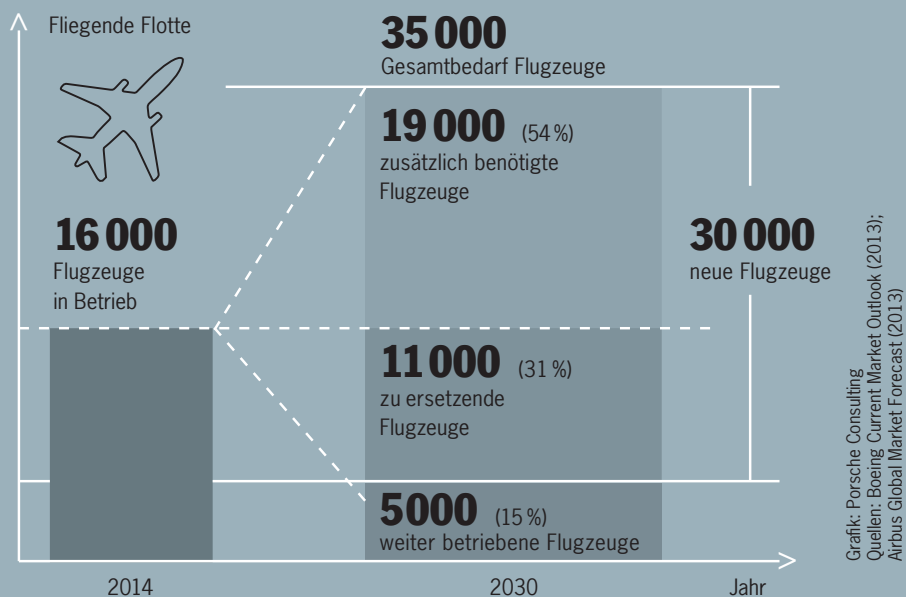
Die Flugzeugindustrie boomt, aber die große Zahl an Bestellungen zeigt der bisherigen Lieferkette ihre Grenzen auf. Nur eine partnerschaftliche Zusammenarbeit aller Beteiligten kann die erforderliche Steigerung der Leistungsfähigkeit sicherstellen.

 ANDREAS SPAETH

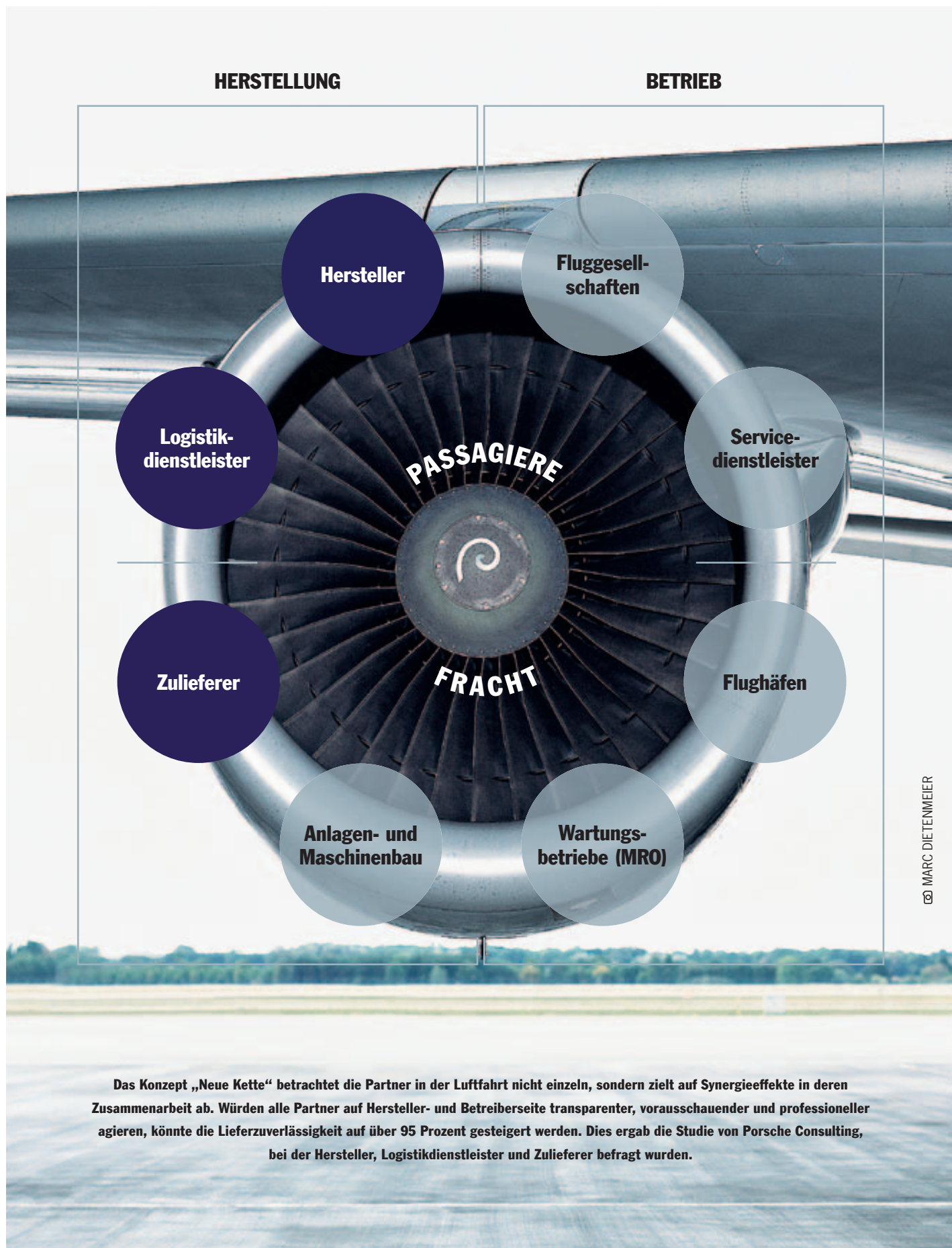
Dass die Luftfahrt eine Wachstumsindustrie ist, egal welcher Gegenwind in der Weltwirtschaft herrscht, hat das Jahr 2013 wieder eindrucksvoll bewiesen. Boeing und Airbus haben noch nie so viele Neubestellungen eingefahren wie im vergangenen Jahr. Insgesamt summierten sich die Aufträge auf rund 2450 Flugzeuge, wobei die Zahl der ausgelieferten Jets beider Hersteller 2013 nicht einmal halb so hoch war. Diese Schere, die typisch ist für die Branche, lässt den Auftragsbestand stetig weiter wachsen, allein Airbus und Boeing haben aktuell mehr als 10 000 offene Bestellungen angehäuft. Gleichzeitig steigt das globale Luftverkehrsaufkommen weiter an und beide Hersteller gehen davon aus, dass bis 2030 rund 30 000 neue Jets in der Klasse über 100 Sitze nachgefragt werden.

Diese wirtschaftlich positive Entwicklung stellt die Industrie vor ein immer größer werdendes Problem: die pünktliche Auslieferung bestellter Flugzeuge. Bereits heute werden nur 80 Prozent gemäß den vereinbarten Zeitvorgaben an die Kunden übergeben, bei neuen Programmen kommt es sogar zu jahrelangen Lieferverzögerungen. Die Branche ist den veränderten Anforderungen offensichtlich nicht gewachsen. „Die Leistungsfähigkeit der gesamten Lieferkette muss deutlich gesteigert werden“, beschreibt Eberhard Weiblen, Vorsitzender der Geschäftsführung von Porsche Consulting, das Szenario. „Die Automobilindustrie kann dabei als Vorbild dienen.“

Um dies näher zu untersuchen, hat Porsche Consulting eine branchenweite Umfrage unter Topmanagern von Flugzeugherstellern, Zulieferern und Logistikdienstleistern in der zivilen Luftfahrtindustrie gestartet. Das Ergebnis: Alle Partner in der Lieferkette müssen umdenken und durch eine übergreifende und durchgängige Planung effizienter werden. „Die unzureichend ausgeprägte industrielle Reife →



In der Klasse über 100 Sitze existieren aktuell rund 16 000 Flugzeuge weltweit. Die Hersteller prognostizieren, dass bis 2030 rund 11 000 der Maschinen durch neue zu ersetzen sind und ein Bedarf von etwa 19 000 zusätzlichen Flugzeugen zu befriedigen ist.



Das Konzept „Neue Kette“ betrachtet die Partner in der Luftfahrt nicht einzeln, sondern zielt auf Synergieeffekte in deren Zusammenarbeit ab. Würden alle Partner auf Hersteller- und Betreiberseite transparenter, vorausschauender und professioneller agieren, könnte die Liefertreue auf über 95 Prozent gesteigert werden. Dies ergab die Studie von Porsche Consulting, bei der Hersteller, Logistikdienstleister und Zulieferer befragt wurden.

der gesamten Lieferkette verhindert die Steigerung der monatlichen Produktionsraten“, sagt Joachim Kirsch, Partner und Luftfahrt-Experte bei Porsche Consulting. Dabei müssen nicht einmal zusätzliche Fertigungskapazitäten aufgebaut, sondern nur vorhandene besser genutzt werden. Die Befragung ergab, dass in Einzelfällen bis zu 60 Prozent an Kapazitäten freigesetzt werden können, etwa durch verbesserte Steuerungs- und Fertigungsprozesse.

„Wachsen ohne zu wachsen“ lautet die wesentliche Formel. Porsche Consulting hat mit der „Neuen Kette Luftfahrt“ einen Ansatz entwickelt, mit dem sich die Lieferfähigkeit und Profitabilität in der Branche verbessern lassen. Mit diesem Konzept, so die Erkenntnis der Studie, kann die Lieferzuverlässigkeit (On Time Delivery, kurz: OTD) auf über 95 Prozent steigen und ein durchschnittliches Produktivitätspotenzial von 20 Prozent erzeugt werden. Dies entspricht Einsparungen von derzeit jährlich 1,6 Milliarden US-Dollar. Ähnliche Entwicklungen sind bei den Beständen in der weltweiten Lieferkette zu erwarten. Diese könnten etwa bei den Top-100-Zulieferern um mehr als 20 Prozent sinken. Das entspricht einem Wert von 36 Milliarden US-Dollar pro Jahr.

Um diese Potenziale zu realisieren, müssen die einzelnen Partner in der Lieferkette an drei Faktoren ansetzen – den drei Faktoren, durch die die Automobilindustrie seit Jahren besticht: Transparenz, Planungsgüte und Professionalität. Eine größere **TRANSPARENZ** in den Abläufen, Abhängigkeiten und den zur Verfügung stehenden Kapazitäten untereinander schafft ein besseres Verständnis für die Leistungsfähigkeit der Lieferkette. So führt zum Beispiel bei 67 Prozent der befragten Unternehmen derzeit die große Anzahl an unterschiedlichen genutzten Kommunikationsmedien noch zu erheblichem internem Mehraufwand. Mit einer besseren **PLANUNGSGÜTE** ist die Übereinstimmung von Plan- und Ist-Zustand gemeint, um die aktuelle Leistungsfähigkeit abzubilden und die erforderlichen Informationen allen Partnern bereitzustellen. 77 Prozent der befragten Unternehmen kennen den Kundenbedarf nur unzureichend und bauen deshalb kostspielige Bestände auf. „Nur wenn die Bedarfe langfristig und stabil kommuniziert werden, ist ein gemeinsamer ‚Herzschlag‘ entlang der gesamten Lieferkette möglich“, so Kirsch. Zudem ist eine größere **PROFESSIONALITÄT** im Tagesgeschäft erforderlich. Dafür ist das Rollenverständnis der Partner neu zu definieren und zu leben.



95 %

Lieferzuverlässigkeit

Entscheidende Bedeutung kommt hier dem Flugzeughersteller zu, der zum pulsgebenden Integrator avanciert und die Planungsverantwortung für die gesamte Lieferkette wahrnimmt. So werden beispielsweise Produktinnovationen, Verlagerungen oder „Make or buy“-Aktivitäten vollkommen transparent und akribisch geplant. Gleichzeitig wird die Rolle der Zulieferer der ersten Ebene aufgewertet. Sie übernehmen deutlich mehr Systemverantwortung und steigen zum Bindeglied zwischen Flugzeughersteller und Zuliefernetzwerk auf. Sie fungieren zukünftig aber auch als Innovationstreiber. Die Logistikdienstleister werden mehr Impulse für die logistische Optimierung der weltweiten Lieferkette geben und so kürzeste Reaktions- und Lieferzeiten schaffen. Die Verschiebung der Wertschöpfungsanteile eröffnet ihnen zudem die Möglichkeit, weiter in Wertschöpfungsinhalte zu wachsen und andere Partner zu entlasten. „Der Schlüssel für profitables Wachstum der Luftfahrtindustrie liegt in der partnerschaftlichen Zusammenarbeit“, ist Kirsch überzeugt. „Die beste Produktinnovation bringt keinen Nutzen, wenn diese nicht geliefert werden kann.“ ←