

AIRBUS

ZWISCHENLANDUNG IM PORSCHE-WERK

Seit 2008 arbeitet Airbus intensiv mit Porsche Consulting zusammen.

Nach schlanken Prozessen und einer neuen Qualitätsstrategie steht nun
die Erhöhung der Produktionsraten im Fokus.

📄 SARAH KAISER 🗨️ CHRISTOPH BAUER

Veränderungsprozesse rufen oft Skepsis und Widerstand hervor. Anders bei Airbus: Als 2008 im Hamburger Werk in Finkenwerder erstmals die Einführung schlanker Prinzipien aus der Automobilindustrie anstand, nahm zunächst kaum jemand davon Notiz. Den Flugzeugspezialisten stand der Kopf gerade ganz woanders: „Wir waren dabei, den A380 in die operative Produktion zu führen – und das mitten in der Wirtschafts- und Finanzkrise. Da war die Mentalität nicht am Thema Lean oder operative Exzellenz ausgerichtet“, erinnert sich Alexander Dahm, damals Leiter des Werkes Hamburg und heute Vice President Final Assembly Lines and Integration A320 Family. Doch das änderte sich schnell, als innerhalb kürzester Zeit erste Erfolge sichtbar wurden: Nach einer harten „5S“-Initiative, in der ganze Lkw-Ladungen mit falschen oder veralteten Materialien identifiziert und abtransportiert wurden, herrschte schlagartig wieder Übersichtlichkeit in den engen Räumlichkeiten der Produktion. „Durch diese ersten sichtbaren Erfolge kam auch wieder Begeisterung für Verbesserungsthemen in die Mannschaft“, erzählt Dahm, „und wir begannen, uns näher mit den Chancen operativer Exzellenz zu beschäftigen.“

Seitdem arbeiten Airbus und Porsche Consulting zusammen – in vielfältigen Projekten zu den Themen Produktion und Logistik, Beschaffung und Qualität sowie Veränderungsmanagement und Qualifizierung. Zu Beginn lag der Schwerpunkt auf schlanken Produktionsprozessen: Da wurden zum Beispiel die Abläufe bei der Fertigung des A380 so weit stabilisiert,

dass heute vollständige Sektionen von Hamburg zur finalen Integration nach Toulouse geliefert werden. „2009 mussten wir noch 2000 Mitarbeiter von Hamburg nach Toulouse zur Nacharbeit entsenden. Jetzt sind es nur noch 80.“ Zudem löste Airbus mit den Porsche-Beratern Kernprobleme in der Abstimmung zwischen der Entwicklung und der Produktion, macht Dahm an einem Beispiel anschaulich: „Früher wurden die Bauunterlagen oft zu spät an die Produktion geliefert.“ Durch die Einführung des Takt- und Fließprinzips aus der Porsche-Sportwagenproduktion sind diese Prozesse nun besser aufeinander abgestimmt.

Nicht nur die Prozesse im Hamburger Werk sind effizienter geworden, auch bei Airbus in Nantes wird nun schlanker produziert. „Die Porsche-Berater haben uns kein fertiges Konzept übergestülpt, sondern sich zunächst einmal Zeit genommen, genau zu verstehen, wo unsere Schwierigkeiten lagen“, schätzt Jean-Claude Schoepf, Leiter des westfranzösischen Werkes, wo mit dem Flügelmittelkasten das Herzstück der Airbus-Flugzeuge gefertigt wird. „Sie haben unsere Teams zu den Veränderungen motiviert und uns wichtige Methoden an die Hand gegeben. Weil sie auch die Qualifizierung unserer Mitarbeiter unterstützt haben, können wir mit dem neuen System heute auch alleine arbeiten.“ Nach den Erfolgen in der Produktion rückten in Nantes Verbesserungen im Bereich Qualität in den Blickpunkt: In einem Pilotprojekt unter Leitung des Qualitätsvorstands wurde ein neues operatives Qualitätsmanagement namens „Q6“ umgesetzt: „Die Strategie setzt auf sogenannte Quality Gates. Mit diesen Prüf-Toren lassen sich Fehler vermeiden oder →



**„IM KERN GEHT ES IMMER
DARUM, EIN PROBLEM
OFFENZULEGEN UND IN
HANDHABBARE STÜCKE
ZU ZERLEGEN.“**

zumindest rechtzeitig entdecken und abstellen“, sagt Joachim Kirsch, Partner bei Porsche Consulting. „Qualitätsprobleme werden außerdem priorisiert und strukturiert bearbeitet.“ Daneben spielen Kennzahlen, Standards, die Qualifizierung der Mitarbeiter sowie das Management der Qualitätsprozesse auf dem „Shopfloor“ eine wichtige Rolle (siehe nebenstehende Grafik). In Nantes konnten mit der neuen Strategie die Qualitätskosten um 15 Prozent pro Jahr reduziert werden. Es folgte der Rollout auf 26 weitere Werke in Europa, bei denen die Kosten pro Jahr durchschnittlich um 32 Prozent sanken. Die Qualitäts-Methodik wirkt branchenübergreifend, zum Beispiel auch im Airline-Catering bei den Lufthansa Sky Chefs (siehe auch „Feinkost für Überflieger“, S. 62ff.).

Aktuell unterstützen die Porsche-Berater Airbus noch bei der Erhöhung der Produktionsraten der A320-Familie von 38 auf 42 Flugzeuge pro Monat: „Wir haben in Form eines Audits alle Abläufe im Detail analysiert und mit Benchmark-Werten verglichen, um Transparenz über die Fähigkeit zur Ratenerhöhung zu schaffen“, sagt Patrick Härter, Geschäftsbereichsleiter bei Porsche Consulting. Als einen kontraproduktiven „Flaschenhals“ machten die Berater beispielsweise die Geräteinstallation im Hangar 8 im Werk Hamburg aus: Hier werden aus drei Fertigungslinien Sektionen für den hinteren Rumpf der Flugzeuge angeliefert und an zehn Arbeitsstationen mit elektronischen Geräten und Kabeln ausgestattet. Die Teile werden anschließend zur Weiterverarbeitung an sechs Fertigungslinien in Hamburg, Toulouse und Tianjin transportiert. Mit 17 Schichten pro Woche wurde kapazitätsmäßig hart am Anschlag gearbeitet – dennoch stauten sich die Teile im Hangar. „Um diese Engpässe zu beseitigen, haben wir die Arbeitsinhalte neu aufgeteilt und eine zusätzliche elfte Arbeitsstation gebildet. Zudem wurde der Zeittakt von 7 auf 6,5 Stunden reduziert“, erklärt Härter.

Bei der Umsetzung aller Veränderungen half ein ungewöhnlicher Betriebsausflug: der Besuch von 150 Airbus-Führungskräften im hochmodernen Porsche-Werk Leipzig, das mit seiner Effizienz als weltweit vorbildlich gilt. Dort, wo die Modelle Cayenne, Panamera und ab Ende 2013 auch der neue Macan gefertigt werden, gab es praktischen Anschauungsunterricht direkt am Band. „Um zu verstehen, dass es auch anders laufen kann als heute, müssen wir die Chance bekommen, dies zu sehen und zu fühlen“, weiß Dahm. „Nach diesem Besuch war jeder überzeugt, dass wir noch einen langen Weg vor uns haben und vieles von der Automobilindustrie in adaptierter Form auch bei uns anwenden können.“ Absolute Transparenz sei ein wichtiges Prinzip in der Arbeit von Porsche – und auch für Airbus wertvoll: „Im Kern geht es immer darum, ein Problem offenzulegen und in handhabbare Stücke zu zerlegen“, so Dahm. „Was wir von Porsche gelernt haben war insbesondere, in möglichst multifunktionalen Teams zusammenzuarbeiten.“

Für Branchenexperte Kirsch steht fest, dass die Luftfahrt noch viel mehr aus der Automobilindustrie lernen könnte: „Die Leistung der gesamten Industrie könnte erheblich gesteigert werden, wenn Hersteller und Betreiber noch enger zusammenarbeiten würden“, sagt er. „Unsere Vision zur ‚Neuen Kette‘ folgt der Idee, die unternehmensübergreifenden Wertströme durch die Zusammenarbeit aller relevanten Marktteilnehmer zu optimieren. Wichtige Voraussetzungen sind gemeinsame Ziele, vernetzte Prozesse sowie Offenheit und Vertrauen zwischen den Partnern.“ Davon profitieren alle Beteiligten: Aufseiten der Hersteller werden neue Technologien schneller profitabel, die Wartungsbetriebe verbessern ihre Abläufe in ihrem Servicenetzwerk und auch die Fluggesellschaften steigern ihre Produktivität – trotz des bewegten Umfelds. „Im Ergebnis“, sagt Kirsch, „wird die Effizienz des Gesamtsystems gesteigert.“ ←

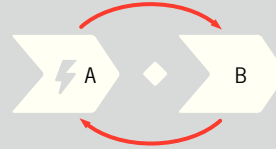
OPERATIVES QUALITÄTSMANAGEMENT „Q6“ SCHEMATISCHE VORGEHENSWEISE

ZIEL: ENTDECKUNG EINER ABWEICHUNG VOM SOLL

Q1 – Qualitäts-Tore & -Regelkreise

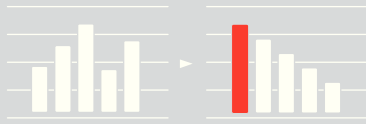


Einführung von Qualitäts-Toren

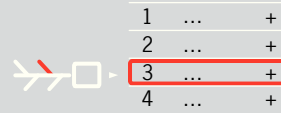


Feedback zum Fehlerursprung

Q2 – Problemlösungsprozess

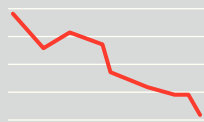


Fehlerpriorisierung



Strukturierte Problemlösung

Q3 – Kennzahlen



Kennzahlenkontrolle

Q4 – Standardisierung



Standardisierung zur Nachhaltigkeit

Q5 – Qualifizierung



Mitarbeiterqualifizierung

Q6 – Shopfloor-Management



Stabilisierung durch Shopfloor-Management