



TEILCHEN- BESCHLEUNIGER

Das Geld liegt auf der Straße: 26 Milliarden Euro und Tausende Stautunden ließen sich pro Jahr einsparen, wenn auf Autobahnbaustellen dank moderner Methoden effektiver gearbeitet würde. Wie das gehen kann, machen Porsche Consulting und der Baukonzern Kirchhoff vor.



Trainingslager: In der Porsche-Akademie führt Kirchhoff-Chef Jörg Eschenbach vor, wie der Arbeitsablauf optimiert wird. Die praktische Umsetzung findet auf der Straße statt

126 11/2009

Ein sehr bürgernahes Praxisprojekt der Porsche Consulting brachte es an den Tag: Straßenbaustellen, speziell auf Autobahnen, lassen sich tatsächlich viel schneller fertigstellen. Bessere Organisation erspart Zeit, Geld, Staus und steigert sogar die Qualität. Die Resultate, von Porsche Consulting schwarz auf weiß dokumentiert,

Die Zahl ist geradezu astronomisch: Aneinandergereiht summieren sich jene 130 000 Staus, die 2008 auf deutschen Autobahnen registriert wurden, auf insgesamt 375 000 Kilometer – das entspricht um ein Haar der Distanz zwischen Erde und Mond. Baustellen haben als Stau-Ursache daran einen Anteil von 15 Prozent. Bezogen auf die Länge sind dies jedoch schon 21 Prozent, und berücksichtigt man die verlorene Zeit, werden 34 Prozent aller Stunden im Stau wegen Baustellen verbraucht. Unter dem Strich gab es 80 000 Kilometer Stau mit ins-

zu den Kosten von Staus und Unfällen bewertet und deshalb abgelehnt.

Aber auch viele Bauunternehmen seien gegen verlängerte Arbeitszeiten, weil sie dafür nicht ausgestattet seien. „Die Baubranche gilt als konservative Industrie“, räumt Eschenbach durchaus selbstkritisch ein. Die Chancen zur Verkürzung von Bauzeiten dank optimierter Arbeitsabläufe würden meist nicht erkannt und deshalb nicht umgesetzt. Bei Kirchhoff ist man da aber einen großen Schritt weiter: Jörg Eschenbach holte sich im April 2006 die Stuttgarter Porsche Consulting ins Boot.

le“, sagt Jörg Kaiser, Geschäftsbereichsleiter Schlanke Produktion und Logistik bei Porsche Consulting. Drei Projekte seien genau unter die Lupe genommen worden.

Die Probleme wurden schnell sichtbar: Mal fehlten beispielsweise Lkw mit frischem Asphalt, mal stauten sie sich auf der Baustelle. Der Grund: Die Leistungsfähigkeit des nur 15 Kilometer entfernten Asphaltmischwerks ließ zu wünschen übrig. „Veränderungsbereitschaft ist einer der Erfolgsfaktoren auf dem Weg zu schlanken Organisationsformen“, sagt Eberhard Weiblen.

DAS BRINGT NEUORGANISATION AUF DER BAUSTELLE

VERARBEITER ASPHALT
Tonnen pro Stunde
+50%



LEISTUNG ARBEITSKOLONNE
Tonnen pro Mitarbeiter
+52%



WARTEZEIT MASCHINEN/LKW
Durchschnitt in Minuten
-65%



EINSATZZEIT MASCHINEN
in Stunden
-35%



REZEPTE FÜR SCHLANKWERDEN

Mit einem Umsatz von 55,1 Millionen Euro und über 200 Mitarbeitern zählt Porsche Consulting zu den 20 größten Managementberatungen in Deutschland. Die Idee vom „Lean management“ wurde Anfang der neunziger Jahre in der Porsche-Produktion erstmals in Deutschland umgesetzt. Als Vorbild diente das Produktionssystem von Toyota. Porsche Consulting hat das Konzept seit 1994 ständig weiterentwickelt. Das Unternehmen betreut heute Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen. Zur Klientel zählen Autohersteller und Zulieferer, Luft- und Raumfahrtindustrie, Maschinenbau, Lebensmittelbranche, Bauwirtschaft, Handel, Banken und Versicherungen sowie das Gesundheitswesen.

gesamt knapp 80 000 Stunden Stillstand, weil am Fernstraßennetz geflickt oder es weiter geknüpft werden muss.

Wenn nichts mehr geht, kostet das viel Geld. Wartezeiten im Stau summieren sich auf einen volkswirtschaftlichen Schaden von 122 Milliarden Euro pro Jahr. Knapp ein Drittel davon gehen auf das Konto von Baustellen. Gleiches gilt für jene 26 Millionen Tonnen an zusätzlichen CO₂-Emissionen, die in Staus produziert werden. Darin verpuffen pro Jahr zwölf Milliarden Liter Kraftstoff. Nicht zuletzt verschwendet jeder Autofahrer mehr als 60 Stunden pro Jahr auf der Autobahn im Stillstand.

Das müsste alles nicht sein, denn die Verkehrsstörungen könnten deutlich kürzer ausfallen. „Die Bauzeiten auf Autobahnen sind eindeutig zu lang“, sagt Jörg Eschenbach, Vorstandsvorsitzender des Baukonzerns Kirchhoff mit Sitz in Leinfelden bei Stuttgart. Schuld daran seien sowohl die Öffentliche Hand als auch die Bauindustrie. „Bei den Auftraggebern ist zum Beispiel in der Regel keine Bereitschaft vorhanden, auf Baustellen den 24-Stunden-Tag einzuführen“, so Eschenbach. Eventuelle Mehrkosten für die beschleunigte Abwicklung würden nicht im Verhältnis

Sportwagen und Baumaschinen – passt das zusammen? Ja, und wie. Die Vision von der schlanken Unternehmensorganisation hatte den Autobauer Anfang der neunziger Jahre wieder auf Kurs gebracht und zugleich eine neue Geschäftsidee geboren: Porsche Consulting, eine 100-Prozent-Tochter der Sportwagen-Schmiede (siehe Kasten).

„Die schlichte Idee, sämtliche Arbeitsabläufe nach Wertschöpfung oder Verschwendung zu beurteilen und entsprechend zu verändern, kann auf alle Branchen angewendet werden“, sagt Porsche Consulting-Chef Eberhard Weiblen.

Der konkrete Kirchhoff-Auftrag lautete diesmal: Wie können die Asphaltierung der Fahrbahn beschleunigt und die Kosten dafür gesenkt werden? Auch in diesem Fall ging das Berater-Team nach einem bewährten Schema in drei Schritten vor: Zunächst erfolgte die zweiwöchige Überprüfung aller denkbaren Stellschrauben – wie wird geplant, wie ist die Arbeitsvorbereitung, welche Kapazitäten an Maschinen, Material und Personal sind erforderlich und wie läuft die Auftragsabwicklung in der Kirchhoff-Niederlassung? „Die Analyse startet immer auf der Baustel-

Darauf wurden auch der Kirchhoff-Vorstand und die Führungskräfte im zweiten Schritt eingeschwenkt – drei Tage Porsche-Akademie für alle, die was ändern wollen. Dort wird etwa auch mit Modell-Baumaschinen geübt, wie es beim Fahrbahnbelag schneller gehen kann: Lkw fahren rückwärts an, lassen sich vom Asphaltierer vorwärts schieben und füttern diesen gleichzeitig mit 27 Tonnen Material.

Am Schluss kommt der kniffligste Schritt: zweiwöchige Workshop-Arbeit mit den Praktikern vom Bau, die nun lernen müssen, eine zentrale Organisation von Mensch, Maschine, Material und Mischwerk unter einen Hut zu bringen. „Ein großer Gedankensprung in der Branche, wo jeder Bauleiter gewohnt ist, ganz alleine zu planen und abzuwickeln“, sagt Jörg Kaiser. Der Erfolg scheint aber die beste Motivation: Nach der Porsche-Schlankeitskur verarbeitet die Asphaltmaschine auf einer Kirchhoff-Baustelle bei Pforzheim 300 statt 180 Tonnen pro Stunde. Die Bauzeit verkürzt sich um fünf auf sieben Tage, und die Kosten für Mensch und Maschinen sinken um 40 Prozent.

Text: Brigitte Haschek

interessieren inzwischen nicht nur Medien wie auto motor und sport (siehe oben), Spiegel, Focus, Wirtschaftswoche oder ZDF, sondern auch Ministerien und Straßenbauämter. Diese Aufmerksamkeit lässt ein wenig hoffen – vielleicht ist die schnelle Baustelle künftig nicht mehr nur der Ausnahmefall.