

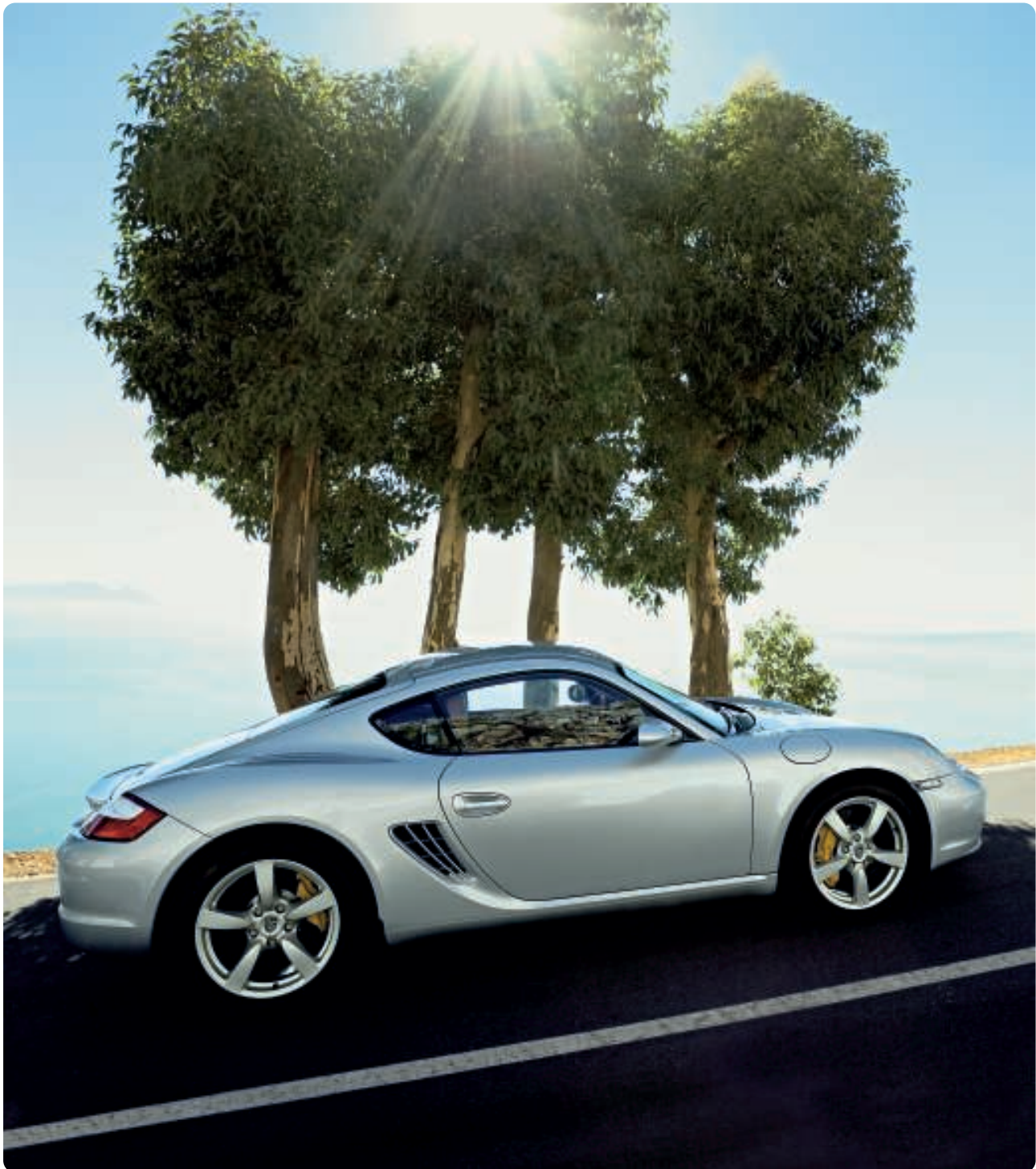




Ein Cayman nimmt Anlauf: Mit Biss in Serie gehen

Wie Du mir, so ich Dir: Auf sehr positive Weise wird dieser sprichwörtliche Ansatz gelebt, wenn Porsche Consulting den Entwicklungsprozess eines Herstellers mit denen seiner Lieferanten verzahnt. Mit dem nötigen Biss wurde so auch der Serienanlauf des zweiseitigen Sportwagens Cayman S unterstützt.

Text: Elmar Brümmer, Fotos: Porsche



Richtig Anlauf nehmen, das kennt man vom Weitsprung bei Olympischen Spielen, ist meistens schon die halbe Miete für den Erfolg. Übersetzt in den Alltag von Porsche Consulting spielt der Anlauf ebenfalls eine wichtige Rolle – beim Anlauf einer Serienproduktion. Natürlich geht es auch dabei um Bestleistungen und -marken. Mit ihrer Philosophie des optimierten Produktentstehungsprozesses (PEP) haben die Consulter erst kürzlich den großen Sprung geschafft. Am Ende der Umstrukturierung stand zwar kein Weltrekord, aber eine Weltpremiere: Die des Porsche Cayman S. Was den neuen zweisitzigen Sportwagen auszeichnet, viel Biss nämlich, war auch von den beiden Geschäftsbereichsleitern Cornelius Clauser und Stephen Reith gefragt, die sich per Auftrag der Porsche AG schon früh in das Anlaufmanagement des Sportwagens eingeschaltet haben. Die Entwicklungsprozesse des Herstellers wurden mit denen seiner Lieferanten verzahnt. Qualität, Kosten und Termineinhaltung konnten so bereits präventiv und problembezogen optimiert werden, ein echter Mannschaftserfolg.

Neue Produkte, neue Lieferanten, neue Herausforderungen – da kann ein Sportwagen so faszinierend sein wie er will, Emotionen haben in der Analyse- und Strukturphase nichts zu suchen. Auch wenn es um die Muttergesellschaft von Porsche Consulting geht, gerade dann sogar, ist kühles Überlegen gefragt, wenn die Techniker kühne Lösungen erdacht haben. Die reibungslosen Entwicklungsprozesse und Serienanläufe gewinnen weit über die Automobilindustrie hinaus immer mehr an Bedeutung, dementsprechend groß sind die Ansprüche im Produktentstehungsprozess. Lange bevor der Cayman S die Straße erobern konnte, mussten die Teams von Porsche und der Lieferanten ihren Weg definieren. Einen gemeinsamen, denn nur dann ist die Symbiose, wie es schon der Biologieunterricht lehrt, für beide Seiten fruchtbar.

Die systematische Professionalisierung der rechtzeitigen Lieferanteneinbindung verringert den Aufwand im

Produktentstehungsprozess. Nur ein abgestimmtes, transparentes, konsequentes, präventives und standardisiertes Vorgehen führt zum Erfolg. „Als neutraler Analyst übernehmen wir die Moderatorenrolle“, sagt Diplomkaufmann Stephen Reith, „wir heben ein Thema auf die Bühne und sorgen dafür, dass die richtigen Leute zu den richtigen Themen auf dieser Bühne agieren können.“

Das beginnt mit dem Management des Kunden, zu dem ein regelmäßiger Informationsfluss, ein proaktives Handeln der Lieferanten und eine aktive Ausgestaltung von Lücken gehören. Mit zufälligen Meldungen kann keine geradlinige Planung und Steuerung des Projektes erfolgen. Premieren wollen richtig terminiert sein, nicht bloß im Theater, weshalb eine fachbereichsübergreifende Planung die Grundlage allen erfolgreichen Tuns ist. Im Prinzip sieht das dann so aus: Gibt es mit Terminen oder Produktionsteilen Schwierigkeiten, setzt die Ursachenforschung ein. Ist das Problem erkannt, wird die Lösung erst stabilisiert, bevor weiteres Feintuning einsetzt. Merke: Gute Prozesse sind immer auch sichere Prozesse, vom Lieferanten bis zum Hersteller. Für Ausnahmen ist später nämlich in aller Regel keine Zeit mehr. Beim Cayman S bewährte sich dieser Weg ganz konkret, als ein Lieferant mitten in der Vorserienphase seinen Produktionsstandort verlagerte.

Von der Planung zur Steuerung ist es dann ein kurzer Weg. Die PEP-Systematik von Porsche Consulting besteht aus einer gemeinsam aufgebauten Landkarte, die die logische Abfolge für den Produktentstehungsprozess zeigt, aus Eckpunktbeschreibungen für einzelne Aktivitäten und Verantwortlichkeiten, Checklisten und einem Management Summary, die mit Ampelsymbolen sofort den Stand in allen beteiligten Bereichen zeigt. „So wird das Reporting von der reinen Dokumentation zum nützlichen Steuerungsinstrument“, beschreibt Diplom-Wirtschaftsinformatiker Cornelius Clauser die Grundlagen für das so genannte Reifegrad-Management. ▶





Der Serienanlauf des Cayman S ist dafür ein gutes Beispiel. In einem modernen Sportwagen gibt es keine einfachen Bauteile mehr. Deshalb kümmerte sich Porsche Consulting bei diesem Projekt um die Schnittstellen von Fahrzeug-Hersteller und Modul-Lieferant. Mit harten Schnitten, wortwörtlich: Scherenschnitten. Zum Thema Stoßfänger beispielsweise trafen sich anfänglich 35 Experten von beiden Firmen, die ganze Handbücher zu einzelnen Aufgabenstellungen erarbeiteten. Schnipp-schnapp. Im Rahmen der Neustrukturierung des Entwicklungsprozesses wurde innerhalb von vier Wochen aus 57 Seiten ein Blatt. Auf dem standen dann nur noch die richtigen, also die wichtigen Sachen. In der Teamarbeit reduziert sich der Dialog damit auf zwei Fragen: „Was ist das Problem? Was braucht ihr für die Lösung?“ Ein verbales Geben und Nehmen führt zu einem übersichtlichen Projektstand.

Typische Probleme in einem Entwicklungsprozess – ob Fahrzeug oder Flugzeug – sind ein mangelnder Qualitätsstand beim Serienanlauf, überschrittene Kostenrahmen, nicht oder nur mit hohem Zusatzaufwand eingehaltene Liefertermine. Meist sind das die Folgen von nicht klar verteilten Verantwortlichkeiten in der Projektarbeit. Oder die mit dem Projekt befassten Mitarbeiter sind überlastet. Das Qualitätsmanagement, oft nur Aktenordner, hat dann nur noch eine Alibifunktion.

Um die Idealbesetzung für ein technisches und logistisches Erfolgsstück zu bekommen, ist von den Consulting-Regisseuren ein intensives Casting gefordert: Zunächst muss herausgefunden werden, wo das spezifische Wissen angesetzt ist. Das Know-How wiederum muss zwingend in ein Drehbuch gebracht werden. Denn Entwicklungsprojekte sind nun mal stark von der Technik getrieben. Deshalb achten die Berater darauf, dass genauso viel Wert auf die Abläufe wie auf die Zeitachse gelegt wird.

Das setzt allerdings voraus, dass Teamsitzungen im Simultaneous Engineering nicht nur mit den richtigen Teilnehmern besetzt sind, sondern vor allem auch die richtigen Themenstellungen haben. „Auf den Tisch kommt nur, was in die Runde gehört.“ Werden etwa reine Entwicklungsthemen in der großen Runde diskutiert, lässt das Interesse der Vertreter aus dem Einkauf schnell nach. Analog sinkt die Sitzungsdisziplin. Die Statistik nach Erfahrungen von Porsche Consulting warnt eindrücklich: 94 Prozent aller kritischen Bauteile stammen aus Teams mit geringer und sehr geringer Sitzungsdisziplin. Die Teams für die von Porsche Consulting betreuten Pilotprojekte setzen sich aus Projektleiter, Produktmanager, Konstrukteur, Einkäufer, Controller, Produktionsplaner und Qualitätssicherer zusammen. Ihre Organisationsformen sind Regeltermine, Standardagenda, Spielregeln und Standardprotokoll. Mit der (Selbst-)Disziplinierung fängt der Erfolg an.

Die Berater ergänzen die zweite lebenswichtige Voraussetzung, damit Leben in die Prozesse kommt: „Zunächst muss ein Grundverständnis geschaffen werden, was ein Team ▶



Liebe zum Detail: Die Planung der Serienproduktion erfordert einen kühlen Kopf – auch für einen Sportwagen, der pure Emotionen weckt

ist und was es tut. Denn mit Teams hat man es grundsätzlich überall zu tun. Wir aber sprechen von sinnvollen und bereichsübergreifenden Teams. Dazu muss ein gemeinsames Verständnis erkannt werden.“ Diese Landkarten werden von den Beratern nicht mitgebracht, die Routenplanung muss das Team selbst vornehmen.

Im Rahmen der Lieferanteneinbindung beim Cayman, die unter der Maxime „Partnerschaft bedeutet Gleichberechtigung“ stand, entwickelte sich sogar eine echte Dreiecksbeziehung. Um die Herstellung des ausfahrbaren Spaltflügels am Porsche-Heck zu optimieren, wurde beispielsweise auch der Werkzeugfabrikant des Teilelieferanten in den Know-How-Fluss und die Prozessoptimierung mit eingebunden. Das Problem an der Wurzel zu packen ist immer noch die effizienteste Lösungsart. Die gleiche Vorgehensweise, mit der Porsche seine Lieferanten unterstützt hat, konnten diese nun selbst anwenden. Ein Domino-Effekt, der über den Erfolg für das Gesamtprodukt auch Verbesserungen für die einzelnen Beteiligten brachte. Die neuen Prozesse strahlen aus, und das nicht nur einseitig und auf einen Auftrag bezogen, wie man bei Porsche Consulting weiß: „Professionelle Lieferanten profitieren von den Systemen, die wir entwickelt haben, damit die Zulieferung für Porsche klappt.“

Überhaupt zeichnen sich gefragte Lieferanten heute weit über den Preis oder ihre technische Kompetenz hinaus aus. „Das Drumherum muss stimmen.“ Dazu gehört

auch, dass Qualitätsmanagement nicht bloß auf einem Zertifikat steht, sondern sich die Arbeitskultur eines Unternehmens wirklich in diese Richtung verändert hat. Je komplexer ein Produkt ist, desto wichtiger wird die Zielverfolgung von Entwicklung, Lieferant und Produktion. Eins ist bei diesen Strategien unabdingbar, wie die Berater übereinstimmend versichern: Man muss den Realitäten ins Auge schauen. Wofür die Krokodilsaugen im Bug des Cayman S geradezu prädestiniert sind. ◀

„Runder“ Serienanlauf

Eine effiziente Projektabwicklung, wie sie von Porsche Consulting präferiert wird, reicht von der Konzeptentwicklung bis zur laufenden Serienproduktion. Erfolgsfaktoren für einen „runden“ Serienanlauf unter Einbindung von Lieferanten sind:

- Erzeugen von Transparenz
- Priorisierung der richtigen Themen
- Schnelle Entscheidungen
- Gezielter Ressourceneinsatz
- Wirksame Methoden

Warum macht es aus Ihrer Sicht Sinn, Entwicklungsprozesse eines Herstellers mit denen seiner Lieferanten zu verzahnen?

Wolfram Schäfer: „Ein funktionierendes Miteinander im Produktentstehungsprozess ist die Basis für den Erfolg. Nur auf dieser Grundlage lassen sich verlässliche Eckpunkte und Meilensteine hinsichtlich der gesteckten Ziele bezüglich Qualität, Kosten und Termine definieren. Alle Maßnahmen zur optimalen Umsetzung der Konzepte müssen zusammen getragen werden, deshalb kann es kein einseitiges Diktat geben.“

Wie funktioniert das in der Praxis?

Schäfer: „Die Organisation beider Partner muss aufeinander abgestimmt sein, damit die Schnittstellen ineinander greifen – und zwar in allen Unternehmensbereichen. Die Klammer bildet das Projektmanagement, auch das natürlich auf beiden Seiten. Es würde nichts nützen, wenn nur Porsche seine Prozesse entsprechend pflegen würde. Nur über die Prozessvernetzung lässt sich ein zielgerichteter Dialog führen. Das gemeinsame Verständnis ist unerlässlich für den Erfolg eines Projektes.“

Welche Vorteile ergeben sich für den Lieferanten aus diesem Dialog?

Schäfer: „Mit der erforderlichen Transparenz im Fahrzeugentstehungsprozess können Abweichungen von den gemeinsam vereinbarten Zielen und Meilensteinen zeitnah erkannt werden. Der Lieferant kann schnell und noch rechtzeitig auf Engpässe oder Probleme reagieren, ehe sie den eigenen Ablauf und dann den des Kunden beeinträchtigen. Sollte es einmal irgendwo kritisch werden, weiß man sofort, wo man ansetzen muss. Aber um eines klar zu sagen: Natürlich bleibt ein Zulieferer immer für

die Umsetzung seiner Aufgaben in erster Linie selbst verantwortlich.“

Haben Sie neue Strukturen bei der Bauteil-Beschaffung für den Cayman S eingeführt?

Schäfer: „Wir haben beim Cayman S den notwendigen Dialog unterstützt und auf bewährte Instrumente zu-

„Die Organisation muss aufeinander abgestimmt sein“

Interview mit Dipl.-Wirtsch.-Ing. Wolfram Schäfer, dem „Projektleiter Einkauf Baureihe Boxster“ bei der Porsche AG

rückgegriffen. Das gilt zum Beispiel für unser Lieferanten-Integrationsprogramm ‚LIP-Takt‘, das durch Porsche Consulting geführt wird. Auf diese Art bekamen wir auch bei zum Teil sehr komplexen Bauteilen oder bei neuen Lieferanten keine Probleme und konnten uns über einen sehr guten Anlauf des Fahrzeugs freuen. Über solche Programme lässt sich den Zulieferern die Erwartungshaltung von Porsche und das Verständnis für die Porsche-Prozesse näher vermitteln.“

Werden Sie die Erfahrungen aus dem Serienanlauf des Cayman auch in weiteren Porsche-Projekten nutzen können?

Schäfer: „Folgeprojekte werden profitieren. „Lessons learned“ ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Philosophie. Deshalb werden wir für die Zukunft eine noch engere Vernetzung mit unseren Zulieferern fördern.“



Der neue Porsche: Kurvenstar Cayman S

Nicht nur wegen des kraftvollen Hecks mit den betont muskulösen Kotflügeln ist der neue Porsche Cayman S ein wahrer Kurvenstar. Als Mittelmotor-Sportwagen auf der Basis des Boxster S entstanden, überzeugt das zweisitzige Coupé durch seine überragenden Fahreigenschaften – auch und gerade in Kurven. Das 3,4-Liter-Aggregat leistet 295 PS (217 kW) bei 6250 Umdrehungen pro Minute und erreicht sein maximales Drehmoment von 340 Nm auf einer Bandbreite 4400 bis 6000 Umdrehungen pro Minute. Die Höchstgeschwindigkeit des Cayman S beträgt 275 km/h, den Sprint von Null auf 100 km/h schafft er in 5,4 Sekunden. Seine Alltagstauglichkeit unterstreicht das ungewöhnlich große Ladevolumen von (vorn und hinten zusammen) 410 Litern.

Die Fotos zu dieser Geschichte stammen aus dem Buch „Cayman S – Jagdfieber“. Es ist im Delius Klasing Verlag erschienen (ISBN 3-7688-1715-6), hat 152 Seiten und ist für 39,90 Euro im Buchhandel und über Porsche Design Driver's Selection erhältlich.

