





Der heiße Ofen aus Bologna

Am guten Namen hat es Ducati noch nie gefehlt. An guten Zahlen lange Zeit schon. Seit sich der italienische Motorrad-Hersteller entschlossen hat, das Modell Porsche zu kopieren, fährt er wieder auf der Erfolgsspur. Und das nicht nur auf den Rennstrecken dieser Welt.

Text: Reiner Schloz, Fotos: Ducati



Flott auf Tour: Multistrada 1000DS



Gianfranco Giorgini, Produktionsvorstand bei Ducati

Der Sound vibriert angenehm durch Mark und Bein. Die kontrollierte Schieflage in engen Kurven halten viele Zweirad-Freaks für die Grundhaltung eines vollkommenen Lebens, und je höher der Drehzahlmesser steigt, desto öfter fällt der Name: Ducati. Der wichtigste italienische Motorradhersteller, längst eine Legende auf allen internationalen Rennstrecken, gilt in der Heimat als der „Ferrari auf zwei Rädern“. Kein Wunder, dass das aktuelle Top-Modell unter den Serienbikes, in verschiedenen Varianten mit bis 1000 Kubikzentimeter erhältlich, den Namen „Monster“ trägt. Nomen est Omen.

Doch mit ausgefeilter Technik allein lässt sich die Zukunft eben nicht erobern. So hat Ducati lange Zeit nicht nur atemberaubende, heiße Öfen produziert, sondern auch eine Menge Probleme. Mitte der 80er Jahre ereilte die Firma der unternehmerische Kolbenfresser: zahlungsunfähig. Die Legende stand zum Verkauf, fand auch immer wieder Liebhaber, die aber bald genug von den Verlustrechnungen hatten. Wirklich ernst mit den Motorrad-Experten aus Bologna meinten es erst texanische Investoren, die bis heute bei der Stange bleiben. Freilich knüpften sie ihr Engagement an ganz konkrete Bedingungen. Die Kosten mussten reduziert und die Zahlen wieder schwarz werden. Die klare Ansage: mehr Effizienz!

Ingenieur Gianfranco Giorgini, Produktions-Vorstand bei Ducati, hatte einen Lösungsvorschlag, der ihm nicht mehr aus dem Kopf gehen wollte. Die Lektüre des Fachbuches „Lean Thinking“, das die erfolgreiche Restrukturierung von Porsche beschrieb, hatte ihn tief beeindruckt und überzeugt. Und hatte Ducati nicht sowieso viele Gemeinsamkeiten mit dem deutschen Sportwagen-Hersteller? Schließlich bauten auch die Italiener exklusive, faszinierende und sportliche Fortbewegungsmittel in kleiner Stückzahl – rund 40.000 in zwölf Monaten. Die acht Millionen Motorräder, die beispielsweise Honda jährlich produziert, bewegen sich in einer ganz anderen Welt.

Was für Porsche gut war, konnte Ducati folglich nur recht sein. Giorgini machte 1998 einen Besuch in Stuttgart, schaute sich alles an und ging mit positiven Eindrücken im Gepäck zurück. Es dauerte noch eine ganze Zeit, bis der Produktions-Vorstand Aufklärungsarbeit geleistet, Widerstände durchbrochen und seine Mitarbeiter überzeugt hatte: Die Hilfe aus Deutschland wurde gebraucht.

Porsche Consulting trat 1999 auf den Plan. Es war genau das, was Giorgini wollte. Aber der Unterschied zwischen der Lektüre eines Buches, der Besichtigung eines erfolgreichen Beispiels und den Erfahrungen, die man am eigenen Leib



Straßenfeger: Superbike 999s

machen muss, sind oft gewaltig. Was in der Theorie durchdacht war, sorgte in der Praxis für viele Aha-Erlebnisse. „Die Arbeitsweise der Berater von Porsche Consulting war sehr ungewöhnlich“, erinnert sich Giorgini, „ihre sehr radikalen Lösungswege haben mich überrascht. Wir mussten sämtliche Gewohnheiten ändern, und auch ich stand einen Monat lang im Blaumann in der Produktion.“

Zuerst restrukturierten die Porsche Consulter die Montage-Linie der Monster, dann wurde die mechanische Bearbeitung unter die Lupe genommen. Die Veränderungen, die die deutschen Berater bei Ducati umsetzten, hatten ihre Bewährungsprobe freilich schon bestanden. Sie waren bereits 1:1 bei Porsche in Zuffenhausen erfolgreich erprobt worden. Das galt auch für das umfassende Programm zur Lieferanteneinbindung. Das „Desmo-Projekt“ betraf die Haupt-Zulieferer für Motorenhäuser, Rahmen und Gabel. Dort wurden die Themen Lean Production, Optimierung der Produktkosten und Produkt-Entfeinerung erfolgreich behandelt.

Die Mitarbeiter von Ducati haben ihre Lektion gelernt, und der Chef ordnet die japanischen Methoden, die ihm deutsche Berater brachten, nun einem italienischen Sprichwort zu: „Usa meglio quel che hai - mach' das Beste aus



Rennmaschine: Ducati MotoGP Prototype

dem, was Du hast.“ Seit 2002 führt Ducati den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in eigener Regie durch – so wie es gemeinsam mit Porsche Consulting geplant war. Dass die ehemaligen Consulter erst vor kurzem wieder nach dem Rechten sahen, gehört zu ihrer Arbeit und dokumentiert das gute Verhältnis zwischen Kunde und Berater. Für die Zukunft sind weitere gemeinsame Projekte, zum Beispiel im Bereich Target Engineering, geplant.

Die deutlichen Zeichen der Erholung versteht man in Italien sowieso als Ansporn, aus dem Nehmen auch ein Geben zu machen. Der Motorrad-Hersteller ist als offener Betrieb bekannt, der viele Besucher empfängt. Ihnen fällt immer wieder auf, dass sich die Firma im Rhythmus von sechs Monaten nahezu komplett verändert. Gianfranco Giorgini: „Die Besucher fragen oft, woher das kommt.“ Dann spricht der Geschäftsführer gern eine Empfehlung aus: „Fragen Sie mal die Porsche Consulting.“

Ein Dankeschön für gute Arbeit. <