

# Herr der Teile

Text JÜRGEN HOFFMANN / Foto MARCO PROSCH

**D**rei Millionen Teile. Das ist nicht das schwierigste Puzzle der Welt, sondern die ungefähre Anzahl der Bestandteile eines Airbus A320. Von der einzelnen Schraube bis zu einbaufertigen Komponenten wie Sitzen bekommt Airbus die meisten dieser Teile von Zulieferern. Rund 80 Prozent der Wertschöpfung eines modernen Flugzeugs wird extern erbracht – kein Wunder, dass Airbus größten Wert auf reibungslose Abläufe in der Supply Chain legt. Gemeinsam mit Porsche Consulting wurde ein Organisationsmodell für einen flexiblen und effizienten operativen Einkauf entwickelt.

2,3 Millionen Einzelteile treffen jeden Tag bei Airbus-Werken weltweit ein. Im Jahr sind das rund 600 Millionen. Geliefert werden sie von etwa 3.200 europäischen, amerikanischen und asiatischen Firmen. Für die Verträge mit den Lieferanten zeichnet der strategische Einkauf von Airbus verantwortlich. Das Tagesgeschäft bewältigt der operative Einkauf, zu dem 1.800 Mitarbeiter aus 24 Nationen an elf Standorten gehören. Als Leiter dieses Unternehmensbereichs hatte Thomas Moik die Komplexität genau vor Augen: „Die richtigen Teile zur richtigen Zeit an den richtigen Arbeitsplätzen zur Verfügung zu stellen, um eine reibungslose Produktion und Spitzenqualität zu ermöglichen, verlangt vom operativen Einkauf Höchstleistungen.“

Dafür werden immer wieder organisatorische Stellschrauben justiert, Arbeitsabläufe optimiert. Die Transformation des innerbetrieblichen Supply Managements ist ein evolutionärer Prozess. Ein großer Schritt nach vorne war die Zusammenarbeit mit Porsche Consulting: „Wir haben die Berater gebeten, Antworten für drei Kernfragen zu finden: Welche Tätigkeiten wollen wir outsourcen und welche in Eigenregie machen? Welche Prozesse können und sollten automatisiert werden? Und welche internen Arbeitsabläufe können harmonisiert und optimiert werden?“

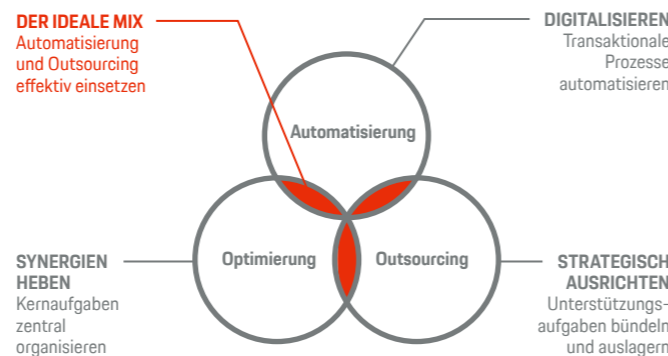
Um Antworten zu finden, brauchten die Berater zunächst ein klares Bild von dem Bereich, der über Deutschland, Frank-



## HIGH PERFORMANCE ORGANISATION

Mit drei Hebeln trimmt Airbus den operativen Einkauf auf Hochleistung

**DER IDEALE MIX**  
Automatisierung  
und Outsourcing  
effektiv einsetzen



**DIGITALISIEREN**  
Transaktionale  
Prozesse  
automatisieren

**SYNERGIEN  
HEBEN**  
Kernaufgaben  
zentral  
organisieren

**STRATEGISCH  
AUSRICHTEN**  
Unterstützungsaufgaben  
bündeln  
und auslagern

**Thomas Moik**  
trägt als Leiter des operativen Einkaufs von Airbus die Verantwortung für Millionen von Teilen: Sie alle müssen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein.

reich und Spanien verteilt ist. Aufschluss darüber gab eine Funktionsanalyse. Per Onlinebefragung wurden alle Standorte und Teams erreicht. Sämtliche Mitarbeiter des operativen Einkaufs konnten auf diese Weise schnell und unkompliziert zu ihren genauen Tätigkeiten befragt werden. Nach zehn Tagen lag das Ergebnis vor: „Die Analyse war sehr aufschlussreich“, so Moik. „Dadurch entstand schnell ein konsistentes Bild unserer Situation, insbesondere der aktuellen Kapazitätsverteilung.“ Im Gegensatz zum klassischen Weg über die Analyse eines einzigen Standortes und einer Hochrechnung für die Gesamtheit konnte Airbus bei dieser Vorgehensweise auf ein exaktes, faktenbasiertes Bild zurückgreifen. „Außerdem haben wir durch die Befragung unsere Mitarbeiter mit ins Boot geholt“, sagt Moik. Die Einbindung der Belegschaft in einen Veränderungsprozess sei erfolgsentscheidend.

Gemeinsam mit Mitarbeitern und Management wurden schließlich die Antworten auf die drei Ausgangsfragen erarbeitet: Rund 65 Prozent der transaktionalen Prozesse können automatisiert werden. 20 Prozent können durch Harmonisierung und Reorganisation der Abläufe verbessert werden. Und 15 Prozent der Einkaufsaufgaben können am besten von externen Dienstleistern übernommen werden.

Zur Überraschung des Airbus-Managements stellte sich heraus, dass viele Aktivitäten, die bisher ausgelagert waren, wieder zurück ins Haus geholt werden sollten. „Wir hatten eigentlich erwartet, dass der Anteil des Outsourcings gegenüber den beiden Punkten Automatisierung und Optimierung wachsen werde“, erinnert sich Moik. „Aber genau das Gegenteil war der Fall: Der Anteil vom Kuchen für das Outsourcing ist kleiner geworden. Beim Blick auf die anderen beiden Instrumente haben wir gesehen, dass wir im Team viele Kompetenzen haben, die wir nur besser nutzen müssen und durch Weiterbildungsmaßnahmen ausbauen können. Und dass wir einige bisher extern vergebene Aufgabenpakete nur anders sortieren müssen, um Teile davon künftig intern erledigen zu können.“

Mit den bisherigen Ergebnissen zeigt Moik sich sehr zufrieden: „Unsere Mitarbeiter, die ein enormes Potenzial besitzen, können heute deutlich mehr Jobs erledigen, und zwar weniger reaktiv als vielmehr präventiv. Dazu gehört auch, dass wir jetzt datengetrieben denken und handeln können, vorausschauend planen und simulieren und damit Störungen im Produktionsablauf vermeiden. Und schließlich haben wir viele neue digitale Tools identifiziert, die wir in Prozessen nutzen können und die zu Effizienzsteigerungen führen.“ So können beispielsweise Bestellungen mithilfe kleiner Programme, sogenannter Bots, automatisiert werden.

Der Aufbau der High Performance Organisation im operativen Einkauf ist im vollen Gange: „Wir sind bei etwa 80 Prozent beim Thema Outsourcing und arbeiten mit Hochdruck an der Programmierung weiterer Bots“, sagt Moik. Ein besonders wichtiger Punkt für den Flugzeugbauer ist die Senkung der Quote fehlender Teile, die zwischen 2012 und 2017 bereits um den Faktor sechs verringert werden konnte. „Das ist noch nicht der Performance Level, den wir für unsere Produktion brauchen“, betont Thomas Moik. „Wir sind jetzt bei einer Verfügbarkeitsrate von 99,3 Prozent, wir wollen aber 99,6 Prozent erreichen.“ Vorbild für den europäischen Flugzeugbauer ist die Automobilindustrie. „Deswegen haben wir auch Porsche Consulting als Berater gewählt“, so Moik. Zudem habe er einen Partner gewollt, „der nicht nur eine Powerpoint-Präsentation vorlegt, sondern bereits ähnliche Projekte in der Praxis durchgeführt und umgesetzt hat“.

Die Optimierung des operativen Einkaufs ist für Airbus von entscheidender strategischer Bedeutung, um im weltweiten Wettbewerb der Branche weiter die Nase vorn zu haben. Flexibilität ist ein Aspekt – auf Marktveränderungen muss ein Hersteller rasch reagieren können. Ein zweiter Punkt ist die geplante Ausweitung der Produktion der A320-Familie von derzeit 60 auf 63 Maschinen pro Monat bis zum Jahr 2021. Moik: „Klar ist: Alles, was wir tun, dient der Effizienzsteigerung unserer Fertigung. Es gilt, unter Kostendruck möglichst störungsfrei qualitativ exzellente Produkte herzustellen.“