

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

SO BEKOMMEN SIE IHRE KAPAZITÄTEN IN DEN GRIFF



BEISPIEL PORSCHE: WIE HEINZ ALEXY UND SEIN TEAM KUNDENZUFRIEDENHEIT UND UNTERNEHMENSERFOLG IN EINKLANG BRINGEN

Glasklarer Durchblick und direkter Zugriff auf alle wichtigen Instrumente sind die wichtigsten Voraussetzungen für die Arbeit von Heinz Alexy. Er ist der Leiter der Produktionssteuerung beim Sportwagenhersteller Porsche. Und eines weiß er genau: „Wenn bei einer Aufgabe gleiche oder ähnliche Tätigkeiten an verschiedenen Stellen im Unternehmen ausgeführt werden, dann wird es schnell unübersichtlich“, sagt der 49-jährige Diplom-Ingenieur für Maschinenbau. Deshalb hat er sich schon 2002 daran gemacht, alle Prozesse neu zu ordnen, die intern einsetzen, sobald ein Kunde seinen ganz individuell konfigurierten neuen Porsche bestellt hat. Heute steuern Alexy und sein Team diese Prozesse zentral. Er drückt es bildlich aus: „Für unsere Aufgabe können wir auf alle relevanten Instrumente und Bedienelemente genauso unmittelbar zugreifen wie im Cockpit eines Porsche.“

„Kunde-Kunde-Prozess“ heißt das umfassende Steuerungssystem bei Porsche, das einerseits die Erfüllung des Vertriebsbedarfs in der Produktion und bei den Lieferanten regelt und andererseits die Neufahrzeugaufträge weltweit abwickelt. Alles aus einer Hand. „Angefangen

haben wir mit nur vier Leuten und einer Büropflanze“, sagt Alexy, der sich erst einmal Gehör im Unternehmen verschaffen musste. Schließlich ging es darum, die Prozesse des Vertriebs, der Beschaffung und der Produktion perfekt miteinander zu verzahnen. Sie sollten so präzise abgestimmt sein wie ein Porsche-Getriebe. Und zwar nicht nur in der Theorie: „Bei uns“, sagt Alexy, „gilt der Grundsatz: Wer Projekte macht, muss sie später auch verantworten.“ Gewinnen konnte er also nur, wenn sich seine Pläne in der Praxis bewähren. Konkret bedeutete das: Der Zielkonflikt zwischen dem Fahrzeugbedarf der Märkte weltweit sowie den verfügbaren Fertigungs- und Lieferantenkapazitäten musste gelöst werden – und zwar unter Einhaltung höchster Qualitätsansprüche.

Der Wandel war kein Sonntagsspaziergang. Reorganisation ist immer ein harter Einschnitt. Alexy hatte sich zum Ziel gesetzt, „eine Organisationseinheit zu schaffen, die alle notwendigen Informationen über den Neufahrzeugbedarf sowie über die Kapazitäten in den Porsche-Werken und bei den Zulieferern gebündelt verfügbar hat“. Diese Querschnittsfunktion benötigte also eine schnelle und lückenlose Versorgung mit sämtlichen relevanten Daten. Offenheit und interdisziplinäres Denken waren gefragt. Und der Rückhalt durch den Vorstand.

Die Querschnittsfunktion als Basis der zentralen Steuerung brauchte ein Rückgrat, das aus drei Ästen aufgebaut wurde: Der Programm-Planungsast dient dem Informationsfluss zwischen Vertrieb und Produktion. Das Bedarfs- und Kapazitätsmanagement regelt das Zusammenspiel zwischen Produktion und den Einkäufern im Ressort Beschaffung. Und der dritte Ast, das Auftragsmanagement, ist ein Kreislauf – er beginnt beim Kunden

Konflikte zwischen Vertrieb und Produktion kosten vielen Unternehmen bares Geld. Wer verkaufen will, muss auch liefern können. Doch wenn es bei den Kapazitäten hakt, merkt das der Kunde sofort. Lesen Sie in der folgenden Reportage, wie konsequent der Sportwagenhersteller Porsche seine Produktion steuert und sich dabei kompromisslos am Kunden orientiert. Und wenn Sie wissen möchten, was Porsche Consulting Unternehmern rät, die Nachfrageschwankungen operativ in den Griff bekommen wollen, finden Sie alle Informationen auf den Seiten 56 bis 60.

HEINER VON DER LADEN CHRISTOPH BAUER

als Besteller, führt über den Händler zur Produktion und von dort zurück bis zur Übergabe des Neufahrzeugs an den Kunden.

Dieser Steuerungsablauf ist präzise definiert: Im ersten Schritt meldet der Vertrieb seinen Fahrzeugbedarf bei der Produktionssteuerung an. Die stellt das Fertigungssystem in den Porsche-Werken und im Volkswagen-Produktionsverbund entsprechend ein – und passt die Kapazitäten an die Nachfrage an. Der nächste Schritt ist dann die Ausrichtung der Lieferantenkapazitäten an die Fahrweisen der Werke. Dabei berücksichtigt Alexy Flexibilitätansforderungen von Märkten und Produktion gleich mit. Dazu ist ein enger Austausch mit den Beschaffungsbereichen von Porsche und dem Volkswagen-Konzern nötig. Denn sie sind für die Bereitstellung der erforderlichen Kapazitäten bei den Lieferanten zuständig. Schließlich sollen zum Produktionstermin alle Bauteile und Module zur richtigen Zeit und in der richtigen Menge verfügbar sein. „Das müssen wir aktiv steuern, Prozesse brauchen eben Dirigenten“, sagt Alexy.

Ein speziell ausgelegtes IT-System auf SAP-Plattform, das gemeinsam mit den Spezialisten der Prozess- und IT-Beratung Mieschke Hofmann und Partner aufgesetzt wurde, bildet die Grundlage für alle Prozesse der drei Äste Programmplanung, Bedarfs- und Kapazitätsmanagement sowie Auftragsmanagement. „Es reicht nicht, dass die Aufträge im Haus sind, sondern man muss sie sofort auswerten“, sagt Alexy. „Nur so können wir ohne Verzögerung den tatsächlichen Kundenbedarf in alle Stufen unseres Kunde-Kunde-Prozesses einfließen lassen – und erfolgreich steuern.“

Der Händler spezifiziert vor Ort gemeinsam mit seinem Kunden den individuellen Wunsch-Porsche direkt im Konfigurator, der online mit der Porsche-Zentrale verbunden ist. So kann der Produktionszeitpunkt des Porsche-Fahrzeugs direkt terminiert werden. Großer Vorteil: Der Händler kann seinem Kunden sofort einen Liefertermin nennen, der präzise eingehalten wird. Der Kunde profitiert zusätzlich: Er erhält die Möglichkeit, noch bis kurz vor Produktionsstart Änderungen an seinem Auftrag vorzunehmen. Daraus wiederum ergibt sich ein Anreiz für die Händler: Durch die zusätzliche Flexibilität werden sie motiviert, ihre Aufträge so früh wie möglich in die Porsche-Zentrale nach Stuttgart-Zuffenhausen zu übermitteln. Das führt

zu gut gefüllten Auftragsbüchern, die eine frühzeitige Planung mit harten Fakten ermöglichen. „Ist-Daten“ nennen das die Experten. Diese Informationen bilden die notwendige Voraussetzung für das ausgeklügelte Porsche-Produktions- und Logistiksystem mit seiner hohen Reihenfolgestabilität und den Just-in-time- sowie Just-in-sequence-Prozessen. Für die Werke hat dies den Vorteil, dass sie tagesgenau ausschließlich mit baubaren Aufträgen versorgt werden. Für die Lieferanten bedeutet dies eine stabile und verlässliche Liefervorschau im Kurz- und Mittelfristhorizont.

Natürlich, das räumt Heinz Alexy ein, läuft nicht immer alles glatt. „Doch inzwischen entdecken wir Schwachstellen so frühzeitig, dass wir immer noch rechtzeitig eingreifen können und tragbare Lösungen finden“, sagt der Steuerungsexperte, der dabei viel Verantwortung auf sich nimmt: „Der Konflikt findet jetzt nicht mehr zwischen den beteiligten Ressorts statt, sondern direkt bei uns – in der Produktionssteuerung.“ Produktion, Vertrieb und Beschaffung können sich ganz auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Die ganzheitliche Optimierung wird von der Produktionssteuerung übernommen. Da ist Fingerspitzengefühl gefragt. „Unser Auftrag zwingt uns, stets neutral zu handeln“, sagt Alexy.

Die bei Porsche installierten Prozesse funktionieren nicht nur bei „Sonnenschein“. Sie haben sich auch in schwierigen Marktsituationen als robust erwiesen. Alexy und seinen Leuten ist es gelungen, die hohe Prozessleistung auch bei wachsender Modellvielfalt und starkem Anstieg des Fahrzeugvolumens sicherzustellen. Das lässt den Leiter der Produktionssteuerung positiv in die Zukunft blicken: „Mit unseren skalierbaren Prozessen und Systemen sind wir gut aufgestellt für das ambitionierte Wachstumsprogramm des Unternehmens.“

Bei allen Entscheidungen konzentrieren sich die Produktionssteuerer nur auf eine Person: den Kunden. Alexy: „Ihn wollen wir perfekt und pünktlich versorgen. Und das ist eben nur mit einer optimalen Steuerung des Gesamtprozesses aus einer Hand möglich. Das Ergebnis aus dem Schulterschluss zwischen dem Vertrieb, den Werken und den Lieferanten sind zufriedene Kunden in gut versorgten Märkten. Das ist unser Beitrag zum Unternehmenserfolg.“ ←

**DURCHGÄNGIGES BEDARFS- UND
KAPAZITÄTSMANAGEMENT**

**NIE
MEHR
SAND
IM
GETRIEBE**

Wenn Fachressorts in Industrieunternehmen in Divisionen denken, sind Reibungsverluste vorprogrammiert.

Deutlichstes Zeichen: Was der Vertrieb verspricht, kann die Produktion nicht mehr leisten. Der Kollaps droht.

Eine zentrale Steuerung kann das frühzeitig verhindern.

Für die Industrie wird das Geschäft nicht einfacher: Viele Unternehmen kämpfen bei ihren Prognosen mit großer Ungewissheit, denn die Volatilität der Märkte steigt. Das führt zu enormen internen Herausforderungen: Trotz der schwierigen Situation möchte das Vertriebsressort seinen Kunden eine hohe Flexibilität bieten – besonders bei Produktvarianten, Mengen und Lieferterminen. Und natürlich sollen alle Versprechen, die der Vertrieb machen (muss), trotz großer Nachfrageschwankungen zuverlässig eingehalten werden. Denn die Erfahrung lehrt: Nur dann bleibt der Kunde treu.

Unter derart schwierigen Bedingungen kommt ein Hersteller schnell in schwere See – erst recht, wenn gleichzeitig mehrere Bereiche aus dem Ruder laufen. Dr. Christian Fiebig, Senior Projektmanager bei Porsche Consulting, skizziert ein typisches Szenario: „Trotz perfekter Produkte begannen die Kunden Großunternehmens abzuwandern, weil die zugesagten Liefertermine nur selten eingehalten wurden.“ Hinzu kam ein weitverbreitetes Phänomen: Es gab hohe Lagerbestände. Nur leider standen die falschen Produkte im Hochregal. Es waren nicht die, für die es eine starke Nachfrage gab. Eindeutiger Befund: Fehlplanung!

Verschlimmert wurde die prekäre Lage dadurch, dass der Hersteller bei den Auslieferungen an die verbliebenen Kunden immer mehr in Verzug geriet. Fiebig: „Offensichtlich hatte niemand den starken Bedarfsanstieg vorhergesehen. So schwappte die Auftragsflut unkontrolliert in die Werke des Unternehmens – ohne Rücksicht auf die begrenzten Kapazitäten.“ Die Folgen waren deutlich: Wegen Überlastung geriet die Produktion in Rückstand und prompt gab es massiven Druck aus den einzelnen Vertriebseinheiten: Sie wollten fertige Produkte, um ihren Lieferzusagen gegenüber den Kunden nachzukommen. In ihrer Not reagierten die Werke mit dem Vorziehen einzelner, besonders brisanter Aufträge. Doch für Entspannung sorgte das nicht. Im Gegenteil: Andere Aufträge rutschten in der Warteliste noch weiter nach hinten, was bei den übrigen Kunden für Verdruss sorgte. Ein Flächenbrand, der außer Kontrolle geriet.

Zudem reduzierte die permanente Änderung der Produktionsprioritäten zwangsläufig den Ausstoß. Das Durcheinander in der Produktion machte auch vor den Zulieferern nicht halt: Das ständige Verschieben der Produktionsumfänge verursachte Fehlbestellungen und falsche Berechnungen der Mengen. Häufiges Umplanen brachte auch die Lieferanten ins Schlingern. Nun konnten Lieferversprechen endgültig nicht mehr eingehalten werden. Am Ende spiegelt sich die traurige Realität in nüchternen Kennzahlen wider: Niedrige Liefertreue, hohe Bestände an Ladenhütern, Rückstände bei den Auslieferungen und akuter Mangel an marktgerechter Flexibilität führten fast zum Kollaps.

Sucht man nach den Ursachen, kommt man schnell auf die Diagnose „Mangelnde Synchronisation von Bedarf und Kapazität“. Fiebig: „In vielen Unternehmen, die ich kennenlerne, sind die Prozesse von Vertrieb, Produktion und Beschaffung zu wenig oder gar nicht verzahnt.“ Genau an diesem Schwachpunkt setzt das durchgängige Bedarfs- und Kapazitätsmanagement (dBKM) der Porsche Consulting an. dBKM hat zwei wesentliche Ziele. Erstens: die ressortübergreifende Verzahnung der Prozesse mit definierten Spielregeln. Zweitens: die vorausschauende und konsequente Synchronisation von Bedarf (Vertrieb/Kunde) und Kapazität (Produktion und Lieferanten). Damit bleiben Unternehmen jederzeit handlungsfähig und sichern das Erreichen ihrer Ziele ab. Das gilt für veränderte Marktbedingungen und wechselndes Kundenverhalten genauso wie für Anpassungen der Kapazitäten. Die Synergien aus marktgerechter Flexibilität und hoher Planungsstabilität werden im dBKM zusammengeführt. Basierend auf Konzepten, die beim Sportwagenhersteller Porsche bereits erfolgreich erprobt wurden, entwickelten die Berater von Porsche Consulting ein Vorgehen, das speziell auf Industrieunternehmen zugeschnitten ist.

Bei der Einführung des dBKM in Unternehmen wird zunächst die Bedarfsseite beleuchtet. Zu definieren ist, welche Frequenz und welcher Zeithorizont für die Bedarfsplanung festgelegt werden, um eine solide Produktions- und Beschaffungsplanung erstellen zu können. Dazu muss überprüft werden, wie flexibel und wie schnell bei den Kapazitäten reagiert werden kann. Das reicht von Zusatzumfängen, die ein →

dBKM >>>
durchgängiges
Bedarfs- und
Kapazitäts-
management



Minutiöse Planung und Steuerung – vom Auftragsingang bis zur Auslieferung – vermeidet Verluste.

Teile-Lieferant leisten können muss, bis zu Lieferfristen für neue Produktionsmaschinen. Voraussetzung für eine hohe Zuverlässigkeit der Planungen ist ein ständiger Abgleich des tatsächlichen Bedarfs durch den Vertrieb. Fiebig: „Leider wird es noch viel zu häufig den Werken überlassen, den Bedarf zu schätzen. Das ist noch weitaus ungenauer als eine langfristige Wettervorhersage. Und deshalb hoch riskant.“

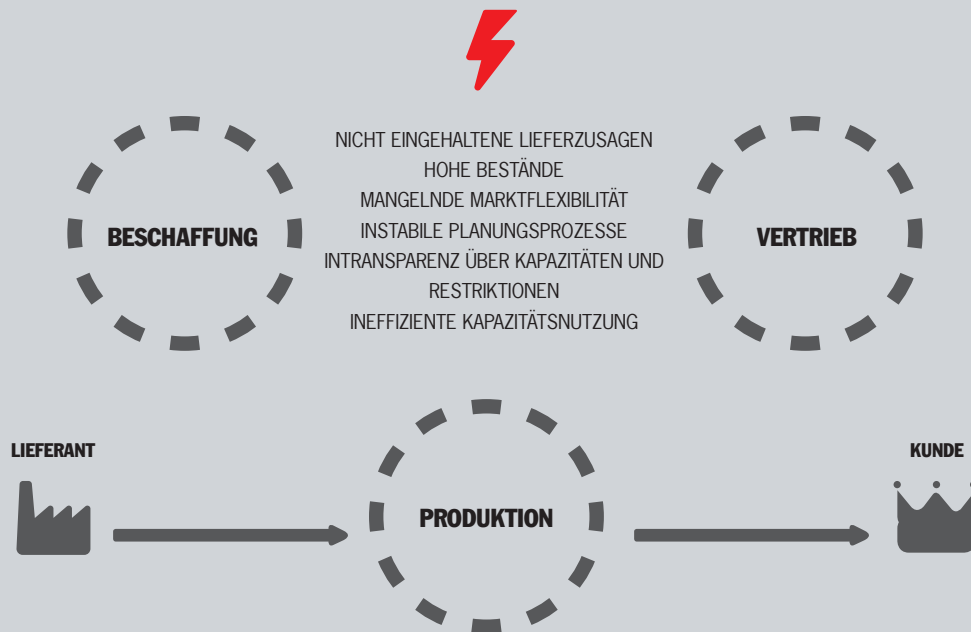
Für verlässliche Aussagen zu verfügbaren Kapazitäten muss jedes Unternehmen zunächst die nötige Transparenz herstellen. Restriktionen bei Kapazitäten und verlässliche Durchlaufzeiten müssen für jeden Wertstrom bekannt sein. Ebenso die Vorlaufzeiten und die Flexibilität zur Erhöhung oder Reduzierung der Kapazitäten. Sie bilden den Rahmen für die Steuerung. In der Industrie geht damit oft der erforderliche Wandel von der technologieorientierten Fertigung zu flussorientierten Produktionslinien einher.

Zusammen mit dem Unternehmen, das beraten wird, legt Porsche Consulting für jeden Wertstrom die Planungshorizonte und die Steuerungspunkte fest. In einem Horizonte-Modell werden der sogenannte Material-Freeze und der Auftrags-Freeze abgebildet. Der Material-Freeze legt zwischen Produktion und Lieferant verbindlich fest, wann Material bestellt werden muss. Der Auftrags-Freeze fixiert die Produktionsaufträge und deren Einplanung zwischen Vertrieb und Produktion. Zudem zeigt das Horizonte-Modell transparent die Flexibilität des Gesamtsystems.

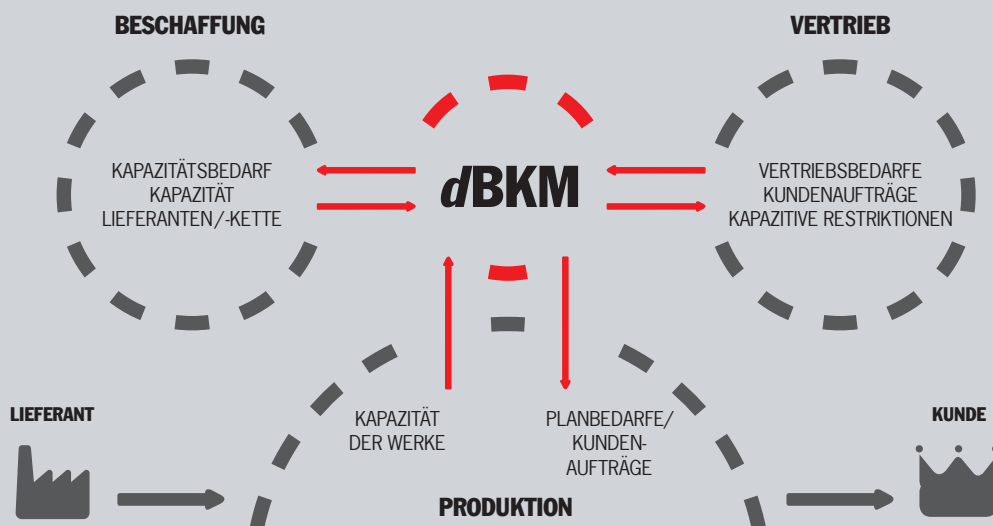
Ein weiteres Element des dBKM ist die „Planung und Einlastung gegen begrenzte Kapazitäten“. Das ist nicht etwa eine willkürliche Beschränkung des Marktbedarfs, um die Produktion in eine „Komfortzone“ zu bringen, es handelt sich vielmehr um eine Art Sicherheitsgurt: Die gesamte Supply Chain wird so vor ungezügelter Überfahren ihrer Kapazitäten geschützt.

Ebenso wichtig ist die enge Anbindung aller Zulieferer an die Werke und deren Prozesse. Fiebig: „Mit den Lieferanten müssen rechtzeitig klare Vereinbarungen über Wiederbeschaffungszeiten und das Maß ihrer Flexibilität getroffen werden. Unternehmen und Lieferant verständigen sich auf Tages- oder Wochenkapazitäten sowie auf Anlieferfrequenzen. Zudem werden Schwankungsbreiten vereinbart. Die zeigen auf, bis zu welchem Zeitpunkt vor dem Produktionsstart die Zuliefermenge vom Abnehmer noch verändert werden kann.“ →

Die fehlende Verzahnung der Ressorts schmälert die Reaktionsfähigkeit bei veränderten Markt- oder Kapazitätssituationen

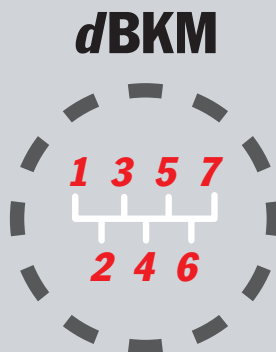


Das durchgängige Bedarfs- und Kapazitätsmanagement (dBKM) steht für die vorausschauende und konsequente Synchronisation von Bedarf und Kapazität



Das durchgängige Bedarfs- und Kapazitätsmanagement (dBKM) umfasst sieben einzelne Module, die über ressortübergreifende Prozesse miteinander verbunden sind

- 1** VOLLSTÄNDIGE, AKTUELLE PLANUNG DER BEDARFE
- 2** TRANSPARENTE KAPAZITÄTEN UND RESTRIKTIONEN
- 3** KONSEQUENTE STEUERUNG ENTLANG DER HORIZONTE
- 4** FINITE PLANUNG UND EINLASTUNG
- 5** ABGESTIMMTE ANBINDUNG DER LIEFERANTEN
- 6** ROLLIERENDER BEDARFS-/ KAPAZITÄTSABGLEICH
- 7** NACHHALTIGE VERANKERUNG IN DER ORGANISATION



7 GÄNGE ZU HOHER REAKTIONS- FÄHIGKEIT

© Porsche Consulting

Methodik dBKM

Rollierende, standardisierte Bedarfs- und Kapazitätsabgleiche aller Ressortbeteiligten sind ein zentrales Modul des dBKM. Sie bringen aufkommende Überlast- und Unterlastsituationen in der Produktion und in der Lieferkette rechtzeitig ans Tageslicht. Dank dieses Frühwarnsystems können Vertrieb, Produktion und Beschaffung Konfliktsituationen lösen, bevor es dafür zu spät ist. Gemeinsam stimmen sie die Kapazitäten ab und berücksichtigen sie bei der Auftragseinlastung. So entsteht ein umsetzbares Produktionsprogramm. Beim Bedarfs- und Kapazitätsabgleich ist es wie bei einem leistungsfähigen Getriebe: Es geht um den richtigen Schaltzeitpunkt und das reaktionsschnelle Umschalten.

Mit der Einführung eines durchgängigen Bedarfs- und Kapazitätsmanagements sind in der Regel größere Einschnitte verbunden. „Wirklich nachhaltig wird dieses System nur, wenn es zu den Prozessen auch die passende Organisationsform gibt“, sagt Berater Dr. Christian Fiebig, der früher als Projektleiter für das Bedarfs-Kapazitätsmanagement im sogenannten „Kunde-Kunde-Prozess“ beim Sportwagenhersteller Porsche zuständig war. Deshalb werden mit dBKM aus bisher verteilten Funktionen neue, zentrale Organisationseinheiten geschaffen, in denen alle Informationen über Bedarf und Kapazität zusammenlaufen. Nur an einer solchen Stelle können Entscheidungen schnell und ressortübergreifend getroffen und direkt danach als Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden.

„Gezieltes Change Management ist hier von hoher Bedeutung. Schließlich werden nicht nur Prozesse verändert. Auch das Verhalten und die Einstellungen aller beteiligten Mitarbeiter müssen angepasst werden“, sagt Till Friedrich, Partner bei Porsche Consulting. Um dies zu erreichen, hat Porsche Consulting ein spezielles Training entwickelt. Es eignet sich gut als erste Einführung in das Projekt dBKM, denn in übergreifenden Teams werden die positiven Effekte des dBKM via Simulation erlebbar – rein spielerisch, versteht sich. Aber: Es ist der erste Schritt in die Praxis. In eine planbare Praxis, die zuverlässig vor bösen und überflüssigen Überraschungen schützt. ←



Complete Vehicle · Styling · Body & Safety · Engine · Drivetrain · Chassis · Electrics & Electronics · Testing · Industrial Engineering · Production Engineering

**Das vielleicht wichtigste Technologiezentrum
bei Porsche Engineering:
die Köpfe unserer Ingenieure.**

Porsche Engineering
driving technologies



PORSCHE