



Die Denk-Werkstatt

Diese Fabrik ist einmalig. Zu Lernzwecken werden Lkw-Modelle produziert, um sie dann wieder in die Einzelteile zu zerlegen und neu zusammensetzen. In der Modell-Fabrik der Porsche-Akademie gibt Porsche Consulting das Wissen um Just-in-Time-Produktion sowie effiziente und schlanke Unternehmen weiter.

Text: Jürgen Zeyer, Fotos: Markus Leser



PORSCHE



Porsche Akademie
Porsche Consulting

Der längliche Raum wirkt eher unspektakulär. Dabei gelingt hier die Kunst, Theorie buchstäblich begreifbar zu machen. Auf Rolltischen stehen blaue Materialkisten mit den bunten Einzelteilen eines Lkw Modells - hier die Reifen, die Achsen, dort das Führerhaus, der Auspuff. Was daraus werden soll, steht als fertiges Produkt auf der Fensterbank: Der Laster mit drei Abfallcontainern auf dem Auflieger. Es kann also kein Hexenwerk sein, diesen Lkw zusammenzubasteln. Na dann mal los. Die Teilnehmer des Seminars „Just-in-Time-Produktion“ gehen ziemlich siegessicher an den verschiedenen Tischen, sprich Arbeitsplätzen, ans Werk.

Doch schon nach wenigen Augenblicken löst die Führerhausmontage den ersten Alarm aus. „Hey, Logistik“, schallt es durch den Raum, „ich brauch Material!“ Drüben gähnt demonstrativ der Kollege von der Qualitätskontrolle. „Nix zu tun. Ich könnte auch Zeitung lesen.“ Dafür stöhnt der Mitarbeiter am Zugmaschinen-Steckplatz vor Überlastung. „Ich komm nicht mehr nach!“ Die Materialkisten stapeln sich. Irgendetwas passt nicht zusammen. Hier greift kein Rad ins andere.

Wenn wie hier in der Modell-Fabrik der Porsche-Akademie im ersten Stock des Porsche-Bürogebäudes im schwäbischen Bietigheim-Bissingen zum ersten Mal von einer Gruppe die Fertigung simuliert wird, gleichen sich die Szenen. Das Resultat ist jedem klar: So geht's nicht.

In der Modell-Fabrik wird das Motto „Lernen am Modell“ mit Leben gefüllt. „Praxis erprobte Methoden werden praxisnah vermittelt und umgesetzt“, beschreibt Akademie-Leiter Marc Zacherl die spielerische Arbeit. Konkret bedeutet das: Wenn Felgen in Reifen gedrückt, verschiedenfarbige Auspuffrohre an Führerhäuser montiert, Achsen an Zugmaschinen und Auflieger gesteckt werden, begreifen die Seminarteilnehmer buchstäblich mit Hilfe eigener Hände Arbeit, wie die Grundlagen einer schlanken Produktion funktionieren. Eine Denk-Werkstatt im wahrsten Sinne des Wortes.

Die Porsche-Akademie ist ein Geschäftsbereich der Porsche Consulting GmbH. Sie führt interessierten Kunden das Erfolgsmodell des schwäbischen Sportwagen-Herstellers plastisch vor Augen. Was Porsche auf die Überholspur brachte, kann schließlich auch anderen weiterhelfen. In maßgeschneiderten Seminaren geben Beraterteams, bestehend aus Meistern, Technikern, Ingenieuren und Kaufleuten, das Wissen um schlanke Unternehmen und effiziente Produktion weiter.

Und so bekommt ein Lkw-Baukasten Modellcharakter. Denn es geht um die Vermittlung von allgemein gültigen Prinzipien. Daher zählen Unternehmen unterschiedlichster Branchen zu den Kunden der Porsche-Akademie. Ob Möbel, Modell-Lkw, echter Sportwagen, Schuhcreme oder Zahnräder – weil die Grundsätze übertragbar sind, ist hier egal, welche Produkte oder gar Dienstleistungen produziert werden.

Diesmal üben sich die Mitarbeiter eines schwäbischen Maschinenherstellers, allesamt aus der mittleren Führungsebene, in der Umsetzung der theoretisch erlernten Regeln. Vorbereitet sind sieben Arbeitsplätze auf rund 50 Quadratmetern. Der Produktionszeitraum dauert acht Minuten. Die Übertragbarkeit auf einen Acht-Stunden-Tag ist natürlich keineswegs zufällig. Die Parallelen zum Ergebnis eines realen Arbeitstages leider auch nicht: Die Führerhausmontage, die Qualitätskontrolle meckert. Als dann das Signal für den Feierabend des ersten Modell-Tages ertönt, stehen lediglich vier Lkw verpackt auf dem Tisch der Endkontrolle. Eine magerere Ausbeute. In der Realität wissen hier verschiedene, ineffizient verbundene Standorte nicht, was der jeweils andere zu welchem Zeitpunkt benötigt. Jeder arbeitet an dem Teil herum, das er vorgelegt bekommt. Und schiebt es weiter.

Es folgt die Problemanalyse. Ausgewählte Kennzahlen beleuchten das Dilemma. Der Output, die Mitarbeiterzahl, die Durchlaufzeit eines Bauteils, die benötigte Fläche, die Bestände: „Wir würden uns am Markt wahrscheinlich nicht



Alles ganz schön bunt hier: In den Materialkästen liegen die ...



... Einzelteile für das Lkw-Modell. Und so einfach ist es gar nicht, ...



sie schnell zu einem Laster zusammenzubauen

sehr lange behaupten“, stellt die Endkontrolle sachlich und ernüchternd fest.

Jetzt soll alles anders werden. Jetzt muss alles anders werden. Consulting-Mitarbeiter Dr. Stefan Brehm weist darauf hin, wie die zuvor auf Flipcharts dargestellten und im Vortrag vermittelten Prinzipien eines schlanken Unternehmens sowie einer effizienten Produktion umgesetzt werden. Arbeitsschritte werden unterteilt, mit der Stoppuhr gemessen, neu definiert. Hilfe zur Selbsthilfe – denn die Gruppe wird eigene Lösungswege finden. „Unser Ziel ist, uns selbst irgendwann überflüssig zu machen“, sagt Marc Zacherl. Später, bei der Umsetzung im real existierenden Unternehmen, rücken die Berater ebenfalls immer mehr in den Hintergrund, bis sie sich ganz zurückziehen können.

Auch hier in der Modell-Fabrik treten die Trainer einen Schritt zurück. Der Ehrgeiz der Seminar-Teilnehmer ist geweckt. Alle 70 Sekunden, so die Vorgabe, müsse künftig ein Lkw das Werk verlassen. Also wird die Fabrik völlig umgekrempelt. Es beginnt der Wettlauf mit der Zeit. 20 Minuten bleiben für den Strukturwandel. Rolltische werden im Raum herum geschoben, Arbeitsabläufe neu zusammengestellt und erneut mit der Stoppuhr gemessen, Wege abgekürzt, Flächen eingespart.

Fast beiläufig wird die Fähigkeit geübt, stets flexibel zu bleiben, sich ständig zu überprüfen, gegebenenfalls zu verändern und Prozesse anzupassen. Es wird geplant und gerechnet, verworfen und neu gestartet. Hand-Werk und Kopf-Arbeit. Hier denkt keiner mehr an eine Simulation, es scheint, als tauchten die Seminarteilnehmer ganz tief in die Produktionskette des Modell-Lkw ein – der Echt-Test, ganz handlich.

Die Zeit der Reformation ist abgelaufen. Und die neue, nunmehr verschlankte Modell-Fabrik produziert Laster aus Plastik auf Hochtouren. Vier Arbeitsplätze auf >



Jetzt läuft's: Sieben fertige Lkw in acht Minuten

rund zehn Quadratmetern sorgen in acht Minuten für einen respektablen Output von sieben Lkw. Die Endkontrolle ballt die Faust und stößt ein zufriedenes „Ja!“ aus. Die Seminar-Teilnehmer haben mehr als nur die erste Hürde genommen „Den Aha-Effekt, diesen Moment, wenn den Teilnehmern das Prinzip klar wird, vergessen sie nie“, so Marc Zacherl.

Es ist also vollbracht – und es bleibt doch genug zu tun. „Morgen“, so kündigt Consulter Brehm an, „lernen wir, auf Kundenwünsche flexibel zu reagieren. Mal wird eine Feuerwehr bestellt, dann ein Sattelschlepper und ein blauer Lkw mit rotem Auspuff.“ Er erntet ungläubige Blicke und

fügt beruhigend hinzu: „Es wird funktionieren.“ Da muss wohl wieder ein neues Fabrik-Layout entworfen werden. Im Alltag, wenn die Seminarteilnehmer zurück sind im eigenen Unternehmen, wird aus dem Spiel dann Strategie. Zuhause werden die Arbeitsschritte unterteilt werden, vielleicht wird mit der Stoppuhr ermittelt, manches wird aller Voraussicht nach neu definiert werden. So entstehen in nächster Zeit wohl auch beim Maschinenhersteller neue Werk-Stätten. Auf die Frage, wo er denn konkret mit den Änderungen beginnen wolle, antwortet ein Abteilungsleiter entschlossen und spontan: „In den Köpfen der Kollegen. Denn wer das Prinzip begreift, findet auch neue, für uns passende Lösungen.“ <

Informationen

Die Porsche-Akademie bietet hochwertige Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Führungskräfte sowie maßgeschneiderte Lösungen für Unternehmen an. Im Idealfall stehen diese Qualifizierungsmaßnahmen in direktem Zusammenhang mit einem konkreten Beratungsauftrag der Porsche Consulting.

Zielgruppen sind sowohl Führungskräfte als auch Werker. Mehr als 2500 Teilnehmer wurden bisher durch die attraktive

Kombination von Präsentation, Fallbeispielen und Übungen erfolgreich geschult.

Seminarinhalte sind beispielsweise

- **Just-in-Time-Produktionssystem**
- **Qualifizierung zum Kaizen/KVP-Trainer**
- **Effizienter Produktentstehungsprozess: Meilenstein- und Anlaufmanagement**
- **Produktkostenoptimierung**

Weitere Informationen im Internet unter: www.porsche-akademie.com