

Auf lange Sicht nicht zu kurz springen.

Automobilkonzern stellt IT/Logistik Konzept auf den Prüfstand

Ausgangssituation und Ziele

Längst sind Autos keine simplen Massenprodukte mehr. Mit hunderten von Ausstattungsoptionen entstehen kundenspezifische Fahrzeuge. Auch lange Lieferzeiten gehören der Vergangenheit an. Der Wettbewerb ist enger geworden. Der Kampf um Marktanteile und Prozente prägt Hersteller und Zulieferer.

Dem Unternehmen ist es in den letzten Jahren gelungen, die Fahrzeugmontage hoch flexibel zu gestalten und neue Kundenwünsche noch sehr kurzfristig zu berücksichtigen. Nun geht es darum, ähnliche Fähigkeiten in der nachgelagerten Lieferkette zu realisieren. Im Fokus stehen die eigenen Komponentenwerke und deren Anbindung an die Endmontagen der Fahrzeuge.

Das Ziel ist, ein unternehmensweit einheitliches Konzept zu realisieren. Darauf dringt besonders die zentrale Informationsverarbeitung. Für die beteiligten Komponentenwerke ist das nicht ganz so einfach. Die Produkte sind verschieden, die Produktionsstrukturen sind sehr unterschiedlich, die IT Landschaft ist anders und auch konzeptionell sind die einzelnen Werke mehr oder weniger weit entwickelt. Kein Wunder, dass das gemeinsame Zukunftskonzept erst in groben Zügen existiert. Andererseits jedoch gibt es an verschiedenen Stellen hervorragende Lösungsansätze und internen Wettbewerb um den besten Weg.

Dem Bereich Informationsverarbeitung läuft die Zeit weg. Die Erneuerung der IT Landschaft ist dringend erforderlich. Damit werden grundsätzliche Möglichkeiten und Strukturen für die nächsten 10 Jahre festgelegt. Entscheidungen nur aufgrund heutiger Nöte verbieten sich. So entsteht die Idee, das im Werden begriffene inhaltliche Gesamtkonzept, mit Unterstützung eines externen Beraters sowie im Dialog mit den Werksleitern und Werkslogistikern, auf seine Zukunftsfestigkeit zu überprüfen und künftige Anforderungen voraus zu denken.

Vorgehen im Projekt

Der Ansatz ist, von außen nach innen vorzugehen. Was tut sich künftig in den Märkten (Szenarien), was heißt das für die Produkte, wie werden die Montagewerke agieren, welche Entwicklungen sehen wir bei den Zulieferern?

Das Projektteam setzt sich aus Vertretern der Komponentenwerke sowie den Zentralfunktionen Logistik und IT zusammen. Das Entscheidungsgremium bilden die Werksleiter zusammen mit Verantwortlichen aus den Zentralbereichen. Am Ende des Projektes soll ein Masterplan für das Lieferkettenmanagement sowie der dazu erforderlichen IT-Landschaft stehen und vom Management beschlossen werden.

Die Rolle des Beraters in diesem Prozess umfasst zwei Aspekte:

- Den Dialog zwischen Werken, Logistikern und IT zu erleichtern und zu intensivieren. Es geht um den Ausgleich von Interessensunterschieden sowie um die gegenseitige fachliche Akzeptanz.
- Anregungen von außen einzubringen und die eigenen, sehr erfahrenen und kompetenten Leute fachlich zu fordern.

Das Projekt gliedert sich in drei überlappende Schritte:

- Gespräche & Analysen
Sichten der vorhandenen Anforderungen, Konzepte und Überlegungen – Aufzeigen von Gemeinsamkeiten und Widersprüchen – kritische Fragen „von außen“.
- Arbeitshypothesen & Workshops mit allen beteiligten Gruppen
Vertiefte Klärung der Anforderungen und Randbedingungen – Aufstellen von Arbeitshypothesen – Erarbeiten einheitlicher Gestaltungsprinzipien – Diskussion von Lösungsoptionen.
- Ausarbeitung & Entscheider-Workshops
Integrieren und Ergänzen der Anforderungen sowie der Konzeptbausteine, Konsequenzen für die IT erarbeiten, entscheidungsreife (Zwischen-) Ergebnisse vorstellen und abstimmen.

Ergebnisse

Nach intensiven, teilweise auch kontroversen Diskussionen entsteht ein gemeinsames Arbeitspapier. Es umfasst ein Zielszenario, die wesentlichen Maßnahmenfelder für ein „Synchronisiertes Produktions- und Lieferkonzept“, deren Entsprechung im IT-Konzept sowie einen groben Zeitplan für die Umsetzung.

Im abschließenden Management-Workshop wird das Konzept beschlossen. Die Werke einigen sich auf eine gemeinsame Linie und den Fahrplan für die Umsetzung. Das Werk, welches den neuen Ansätzen inhaltlich am nächsten ist, wird als Pilotanwender ausgewählt und startet unmittelbar mit der Realisierung.