

**Agile Methoden:** Umbruch in der Automobilindustrie

# Die Angst vor dem Wandel

- Verkrustete Hierarchien bremsen das Tempo
- Risikovermeidung als Karriereschutz
- Fehlende Interaktionen schaden dem Gesamtprozess



**Interview.** Autoexperte Ferdinand Dudenhöffer über die Auswirkungen der Digitalisierung



**Sicherheit.** Wenn das autonome Fahrzeug auf die Straße rollt, muss auch die passive Sicherheit neu gedacht werden

**IT-Land USA:** Auch die US-Konzerne erfahren den Druck der Digitalisierung

**Quelle der Wahrheit.** Hersteller lieben präzises Kostenmanagement. Doch die Annahmen, die sie in integrierten SCM-Systemen zugrunde legen, gehen oftmals an der operativen Wirklichkeit vorbei.

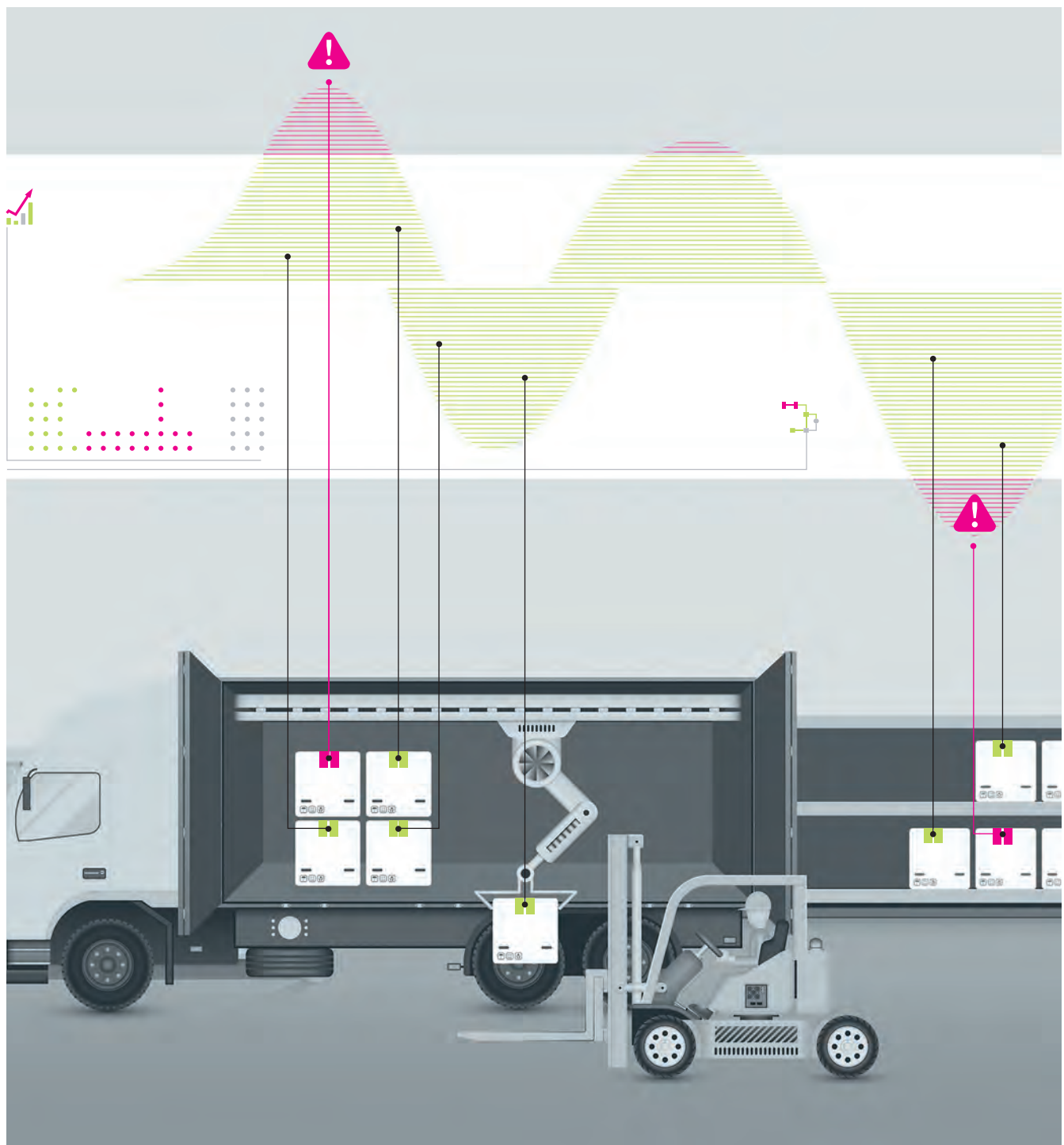


Illustration: Thomas Lutz, iStockfoto/RonFullHD

Die Situation mutet paradox an: Wenn es darum geht, strategisch relevante Supply-Chain-Entscheidungen zu treffen, standen OEMs auf den einzelnen Prozessebenen noch nie mehr Daten zur Verfügung als heute. Externe Informationen zu Anliefermethoden, Lagerhaltung oder einem Lieferantenstandort werden mit weiteren internen Logistikkennzahlen wie Bestand, Kosten, Flächen und Personal angereichert. Auf Basis der sogenannten Total Landed Costs kann eine ziemlich umfassende Gesamtkostensicht entlang des gesamten Anliefer-, Lagerhaltungs- und Herstellungsprozesses entstehen. Das Problem jedoch ist: Im Wertschöpfungsfluss muss täglich nachgeregelt werden. Einflüsse aus schwankenden Marktbedarfen und langen Lieferketten erweisen sich in der Praxis oft als störanfällig. Unterschiedliche Sichten und Informationen zu unterschiedlichen Zeitpunkten führen dazu, dass viele Annahmen in der Planung nur eine kurze Halbwertszeit haben. Zum Beispiel kann sich ein Markt relativ schnell entgegen der ursprünglichen Jahresprognose entwickeln. Oder es setzen sich in der Produktion – zumindest vorübergehend – andere Prinzipien durch, die höhere Logistikkosten verursachen. Aufgrund des Zeitversatzes hat die Zentrale dann praktisch keine Möglichkeiten mehr, kurzfristig nachzuregulieren und die Gesamtkosten im Griff zu behalten. Niemand kann beispielsweise verlässliche Aussagen darüber treffen, welche Lieferanten für welchen Standort am besten geeignet sind oder wann es ratsam ist, neue Lagerflächen anzumieten.

„Viele Logistikorganisationen sind immer noch vertikal und siloartig aufgestellt. Auftragsdisponenten, Materialdisponenten, Transportdisponenten arbeiten funktionsorientiert, aber nicht integriert“, weiß René Kaufmann, Niederlassungsleiter der Flexis AG in Chemnitz. Sein Unternehmen hat sich

auf durchgängige Softwarelösungen für die Vertriebs- und Produktionsplanung in der Automobilindustrie spezialisiert. „Die Informationssysteme arbeiten getrennt voneinander und nächtliche Batchverfahren führen zu zeitversetzten Informationsständen. Es gibt selten ein informatorisches und organisatorisches Medium, mit dem Hersteller erfolgreich in ihren Regelprozess eingreifen können“, erläutert Kaufmann. Folge: Was vorne geplant wurde, muss hinten im operativen Business ständig aktualisiert werden. Schlimmer noch: Viele strategische Annahmen interagieren in der Praxis äußerst dynamisch, oftmals mit überraschenden Ergebnissen. Dann setzt im betriebsinternen Regelprozess ein Wettstreit ein, welche Abteilung ihre Kennzahlen ins rechte Licht rücken kann. Das isolierte Optimieren eines einzelnen Silos wirkt sich unter Umständen sogar negativ auf angrenzende Bereiche aus, die dann ebenfalls nachregeln müssen. Die Gesamtannahme wird auf diese Weise immer stärker verwässert.

**Das Supply Chain Management** muss deshalb umdenken. Die sich auf operativer Ebene beeinflussenden Prozesse gehören viel stärker vernetzt. Im Zuge dessen rückt eine durchgängige Verbindung der horizontalen Organisation ins Blickfeld. Vielerorts ist die taktische Transportplanung nur unzureichend mit der Materialplanung und den Materialabrufverfahren verbunden. Bei der Auftragseinplanung müssen reale Fahrzeugaufträge von Kunden („build to order“) termingerecht zugesichert werden können, selbst wenn Material aus langen Lieferketten bereits lange vor der Einplanung bestellt wurde. „Capable to promise“ – versprich nur, was du halten kannst: Gemäß diesem Anspruch sollten eingehende Aufträge nur dort eingeplant werden, wo Produktionskapazität und Materialverfügbarkeit gegeben sind. „Die Orders sollten dort auch bleiben und nicht verschoben werden. Nur so können Abrufschwankungen in Richtung der Zulieferer vermieden und eine größere Stabilität erreicht werden“, so Kaufmann. Er wirbt für die sogenannte Turbotransparenz-Methode. Sie verbindet informatorisch bestehende Planungssilos in Echtzeit und verknüpft organisatorische Entscheidungsprozesse unter einer Gesamtkostenbetrachtung. Die Informationen werden in Echtzeit in einer einzigen Quelle der Wahrheit zusammengetragen. Kommen im Zuge einer geplanten Produktion bereits am Folgetag der strategischen Planung andere Störgrößen oder Bedarfsanforderungen auf die Supply Chain zu, bietet Turbotransparenz einen soliden Weg, um untertägig Auswirkungen zu erkennen und nachzuregulieren. Kritische Komponenten werden ähnlich wie die tragenden Elemente eines Hauses abgefragt und dank Echtzeitverfahren sichtbar. Automobilhersteller und Zulieferer können ihre Material- und Auftragsplanung intelligent mit der Materialkontrolle verbinden. Im Gegensatz zu dem in der Branche noch weitverbreiteten Verfahren der Prüfung im nächtlichen Batchbetrieb sind schnelle, zuverlässige Neuberechnungen möglich. Weil die Auswirkungen auf andere Teile und Prozesse transparent sind, können selbst bei kurzfristigen Änderungen wesentlich bessere Entscheidungen getroffen werden.

---

### Turbotransparenz – kontrollierte Intervention in Planung und Ausführung

---

- ✚ Informationen über Auftrag und Material an zentraler Stelle
- ✚ Transparenz über Bestands- und Transportsituation
- ✚ Wertschöpfungshorizont: Sichtweise pro Zeitscheibe und kumulative Sicht über mehrere Zeitscheiben hinweg
- ✚ Simulationswissen ermöglicht es im Regelprozess, aus der reaktiven in die steuernde Rolle überzugehen.
- ✚ Szenarien können verprobt und die Wirksamkeit von Sondermaßnahmen geprüft werden.

---

Redakteur: Ralf Bretting [@ralfbretting](https://twitter.com/ralfbretting)