

„WIR SIND NICHT AUF EINER INSEL“



Thomas Schmall (li.), Komponenten-Chef bei Volkswagen, und Michael Jung, Vorstand der ROI Management Consulting, über die von ihnen initiierte „Performance-Bundesliga“ und wie sich dieses Award-Programm im internen und externen Vergleich auswirkt.

- DAS INTERVIEW FÜHRTE CHRISTIAN OTTO -

Wie kam es zu der konkreten Zusammenarbeit des Volkswagen-Geschäftsbereichs „Komponente“ und ROI Management Consulting?

Thomas Schmall: 2015 übernahm ich den Vorstandsbereich „Komponente“ und war mir mit unserem Vorstandsvorsitzenden Dr. Diess schnell einig, dass Effizienz der Grundstein für die Transformation in der Automobilproduktion ist. Mir war auch klar, dass man mit den Prozessen von heute nur die Ergebnisse von heute bekommt. Ein x-tes Effizienzpro-

gramm mit einer pauschalen KPI-Vorgabe (Key-Performance-Indicator, Anm. d. Red.) würde uns aber nicht viel bringen. Es war mir wichtig, dass das Programm den Wettbewerb zwischen den Standorten fördert und nicht nur einzelne Bereiche, sondern die komplette Fläche erreicht. Nach Sichtung des Beratungsmarktes war ROI dafür aus unserer Sicht die beste Wahl!

Michael Jung: Wir hatten den Vorteil, dass wir in den Fahrzeugwerken von Volkswagen schon mit Effizienzprogrammen aktiv waren

und uns einen guten Ruf erarbeiten konnten. Zudem hatten wir bereits mehrere Kunden bei Award-Programmen betreut, um deren Effizienz zu steigern.

Wie groß ist das ROI-Team, das VW unterstützt?

Jung: Das Programm hier ist im Schnitt mit einer Mannschaft von fünf Beratern besetzt.

Wie viele Werke standen bisher – das Programm läuft jetzt im zweiten Jahr – im direkten Vergleich, und in welchen Kategorien müssen sie sich messen?

Schmall: In der ersten Welle haben wir acht deutsche Komponentenstandorte in der „Bundesliga“ miteinander verglichen. Aktuell, in der zweiten Phase, sind wir bei 17 internationalen Volkswagen-Werken. Nächstes Jahr gehen wir in die dritte Phase, in der wir das Ganze konzernweit ausrollen wollen – dann sind auch Komponentenwerke von Audi oder Skoda dabei. Wir messen uns in sechs Kategorien: Anlagen- und Montageeffizienz, Shopfloormanagement, Werkzeugkosten,

Prozessexzellenz und Vernetzung. Das Letztgenannte ist uns besonders wichtig, um das Silodenken aufzubrechen. Die neuen Standards bringen eine höhere Vergleichbarkeit und Transparenz. So lernen die Werke besser voneinander.

Jung: Das Thema Vernetzung war auch für uns extrem relevant. Denn nur damit ist ein Best-Practice-Sharing möglich. Wir sind in den Werken mit Assessments eingestiegen und haben sie auf einen gleichen Definitionsstandard mit einheitlichen Kennzahlen gebracht. Im Bereich Komponente gab es schon ein enormes Exzellenzwissen, das bisher aber nicht geteilt wurde. Deswegen war es uns wichtig, die Sonderkategorie Vernetzung einzuführen, um diejenigen zu prämiieren, die viel Input geben oder viele Ideen übernehmen.

Gibt es markenspezifische Unterschiede in der Performance der Komponentenwerke, beziehungsweise erwarten Sie welche?

Schmall: Ich hatte den Vorteil, immer mal wieder an Mehrmarkenstandorten zu arbeiten. Deshalb sehe ich Performanceunterschiede gar nicht so sehr über die Marken hinweg. Im Wesentlichen ist es eher die jeweilige Führungsmannschaft an den Standorten, die über den Erfolg entscheidet. So gibt es etwa bei der Marke Volkswagen auch Unterschiede zwischen den Werken.

Qualität und Kosten sind zwei wesentliche Größen, die es zu steigern beziehungsweise zu senken gilt. Wo gab es noch Steigerungspotenzial bei der Qualität, und wo galt es, Kosten zu senken?

Schmall: Bei der Produktqualität sind wir kompromisslos. Die Frage ist, mit wie hohen Kosten wir die Qualität erreichen. Diese müssen kontinuierlich gesenkt werden.

Jung: Der Weg hierzu kann nur über Prozessexzellenz führen, die ja den Kern des Award-Programmes darstellt. Dabei geht es um die konsequente Umsetzung der Kernelemente der schlanken Produktion in Kombination mit dem

Einsatz von Technologien und Prinzipien der Industrie 4.0.

Wie stark haben sich die Mitarbeiter mit Optimierungsvorschlägen eingebracht? Haben sie den direkten „sportlichen“ Vergleich angenommen?

Schmall: Durch die zentralen Vernetzungsevents im Rahmen der Awards bieten wir Plattformen, auf denen sich die Mitarbeiter zu den gemessenen KPIs austauschen können. Am Anfang waren alle skeptisch –

aber nun werden die Events sehr gut angenommen. Wir beide und die erste Managementebene der Komponente haben hohe Aufmerksamkeit auf das Projekt gelegt. Wenn die Mannschaft merkt, dass sich die Chefs persönlich darum kümmern, verstärkt das positiv.

Jung: Die Mitarbeiter haben sicher zu Beginn verglichen, wo der Unterschied zu früheren Effizienzprogrammen liegt. Aber wir haben sehr offen kommuniziert und auch die



BILDER: VW

→ Zu den Personen

Thomas Schmall (li.), 54, begann 1991 seine Karriere im Volkswagen-Konzern. Dabei durchlief er verschiedene internationale Stationen, u. a. als Werkleiter im brasilianischen Curitiba und als Vorstand Technik bei Volkswagen Slovakia in Bratislava, wo er zum Vorstandsvorsitzenden aufstieg. 2007 wurde Schmall Vorstandsvorsitzender von Volkswagen do Brasil. Seit 2015 ist er Mitglied des Markenvorstands Volkswagen und für den Geschäftsbereich Komponente zuständig. Zum 1.1.2019 baut er die Marke „Volkswagen Konzern Komponente“ auf, die die Steuerung aller 56 weltweiten Komponentenwerke bündeln wird.

Michael Jung (re.), 53, ist seit 1999 Vorstand der ROI Management Consulting AG in München. Er leitet dort das Kompetenzfeld Manufacturing, ist Key Account für die Kundengruppe Automotive und trägt die regionale Verantwortung für das China-Geschäft. Sowohl bei Konzernen als auch im Mittelstand hat er zahlreiche Programme zur Steigerung der operativen Exzellenz und zur Umsetzung von Smart Factories begleitet. Vor ROI sammelte er mehr als zehn Jahre Beratungs- und Industrieerfahrung, u. a. bei der BSH Bosch Siemens Hausgeräte GmbH.

Betriebsräte stark eingebunden. Dazu gehörten vor Programmstart Besuche der Standorte und ein Kick-off mit allen Werkleitern. Nach einer kurzen vertrauensbildenden Phase ist es sehr gut gelaufen. Wir haben täglich Anrufe mit Fragen bekommen, wo in der Tabelle man stehe. Allein aus dem ersten Vernetzungsevent sind 90 Maßnahmen und Andockpunkte zwischen Standorten entstanden, die vorher noch nicht miteinander geredet hatten.

Wer verantwortet letztlich das jeweilige Ergebnis des Werks, und inwieweit werden bei einer schlechten Performance konkrete Ziele für das kommende Jahr formuliert?

Schmall: Verantwortlich sind die Werkleiter. Das System des Awards basiert darauf, dass sie sich gegenseitig „ziehen“. Sie sind nicht darauf angewiesen, dass wir aus der Zentrale sie auf Defizite stoßen. Sondern die

Defizite sind aufgrund der Rankings so offensichtlich, dass die Werkleiter selbst anfangen, zu hinterfragen und zu agieren. Sie wollen ja jedes Jahr einen der vorderen Plätze erreichen.

Jung: Es gab eine einheitliche Nulllinie, von der über die Werke hinweg gestartet wurde. Damit hatte jeder seinen Stand. Danach oblag es den Managern, wie weit sie springen.

Waren Sie aber über die Sprünge in der Performanceverbesserung überrascht?

Schmall: Sie waren in einigen Bereichen so stark, dass ich persönlich hingefahren bin, um mir die beeindruckenden Verbesserungen anzuschauen. Die Effizienzsteigerungen lagen teilweise im zweistelligen Bereich.

Jung: Und das bei Werken, die im externen Vergleich im Benchmark-Ranking schon auf hohem Niveau lagen – sie konnten nochmals eine Schippe drauflegen! Im Gegenzug haben die Werke uns herausgefordert: Sie wollten

weitere Anregungen für nochmalige Verbesserungen. Das haben sie aktiv eingefordert.

Kann man aus den Werten Erkenntnisse im Wettbewerbsvergleich zu Komponentenwerken anderer Tier-1-Lieferanten ziehen?

Schmall: Das war ein Grund, warum wir mit externen Beratern zusammengearbeitet haben. Diese haben tiefere Einblicke in die Arbeit unserer Mitbewerber. Wir sind nicht auf einer Insel, sondern stehen im Wettbewerb mit allen Tier-1 weltweit. Deshalb müssen wir immer etwas schneller sein als der Zweite im Halbfischbecken. Auch ergibt sich aus der In-house-Fertigung kein besonderer Vorteil. Dort gilt der gleiche Maßstab wie für jeden anderen Zulieferer auch. Wir müssen immer die eigene Leistung in Relation zu etwas setzen. Und das ist der externe Wettbewerb. Die Gefahr bei so großen Läden wie Volkswagen besteht darin, sich zu sehr intern zu orientieren.

Jung: Wir kennen Lösungen und Kennzahlen anderer Unternehmen, die vergleichbare Strukturen haben. Die gelten dann als Benchmark. Und glaubt uns der Kunde Volkswagen nicht, dass es noch Potenziale zu heben gibt, beweisen wir es: Dann fahren wir mit VW-Managern zum Zulieferer XY und schauen uns dessen Arbeit an, um Vorbehalte auszüräumen.

Sie sprachen vom Wettbewerb mit anderen Zulieferern. Wollen Sie Ihre Komponenten künftig auch jenseits des Konzerns anbieten?

Schmall: Unser Kerngeschäft wird immer die In-house-Belieferung bleiben. Wir müssen uns aber bei jedem Teil, das wir intern anbieten, auch gegenüber externen Konkurrenten durchsetzen. Natürlich wird der Einstieg in die E-Mobilität und eine damit verringerte Komplexität auch dazu führen, dass wir versuchen, Entwicklungskosten auf einem hohen Volumenniveau zu teilen. Die heutige Komplexität wird folglich abschmelzen. Ein Ziel ist es, bei entsprechender Wettbewerbsfähigkeit an den externen Markt zu gehen und zusätzlichen Umsatz für den Konzern zu erwirtschaften.

Mit welchem Einsparungspotenzial für den Bereich Komponente rechnen Sie langfristig durch dieses Projekt?

Schmall: Wir sind nicht im ziellosen Raum. Im Zukunftspakt haben wir 25 Prozent Zuwächse innerhalb des Planungszeitraums formuliert. Das ist eine Absprungbasis. Daran orientieren wir uns, und der Award steigert nochmals die Performance in einzelnen Bereichen. <