

Porsche Consulting 07.09.2020

Projekt „P“ – Tabula rasa bei Audi

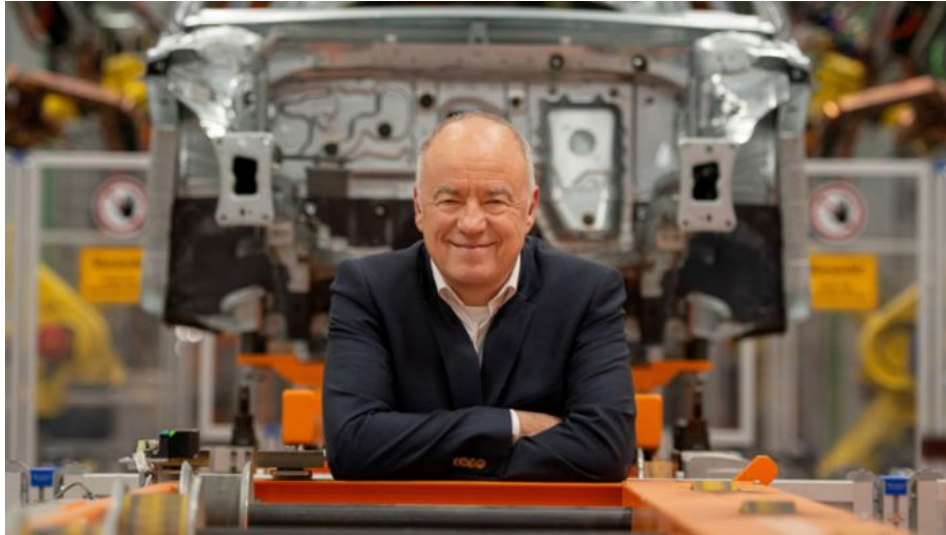
Audi hat seine Produktion in eine neue Organisationsform überführt. Eines der größten Umstrukturierungsprojekte der deutschen Automobilindustrie wurde in nur einem Jahr realisiert – und zahlt sich bereits aus.



„Kompetenzorientierte Matrixorganisation“ heißt der Schlüssel zur Zukunft von „P“, dem Produktionsressort von Audi. Mit dieser neuen Organisationsform soll der Hersteller den Herausforderungen der Branche deutlich effektiver und kosteneffizienter begegnen können, denn die Automobilindustrie muss den größten Wandel ihrer Geschichte bewältigen. Sie wird von innovativen technologischen Trends und einer grundsätzlichen Neuorientierung der mobilen Gesellschaft in ihren Grundfesten erschüttert. Digitalisierung, autonomes Fahren, alternative Antriebe, intelligente Assistenzsysteme, Big Data – wer heute ein Auto konzipiert, benötigt mehr Know-how als die NASA-Ingenieure für den Bau der ersten Mondrakete. Das Rad der Innovationen dreht sich immer schneller, wer nicht mithält, kann schnell abgehängt werden. Innovative Geschäftsmodelle und Produkte sind gefordert. Und dafür braucht es eine Produktion, die mit der immer rasanteren Taktung neuer technologischer Entwicklungen und sich wandelnden Erwartungshaltungen der Kunden Schritt halten kann. Dafür wurde die Produktion von Audi nun in nur gut einem Jahr von der ersten Idee bis zur „Liveschaltung“ in eine sogenannte kompetenzorientierte Matrixorganisation überführt.

Das bedeutet: Ein völlig neues Zusammenarbeitsmodell. Neue Verantwortlichkeiten. Neue Kommunikationswege. Neue Schnittstellen zu anderen Unternehmensbereichen sowie der Wegfall einer kompletten Hierarchieebene. Und dafür – das ist essenziell – erfolgte eine umfängliche Konzentration von Kompetenzen. Aufgaben können effektiver gebündelt und standardisiert werden. Zeit- und kostenintensive Doppelarbeiten und nicht zuletzt ein überladener Produktionsprozess sollen künftig vermieden werden. Das große Ziel der Transformation: die Werke maximal von unnötigen Lasten befreien, damit sie sich auf ihre Kernaufgabe fokussieren können – die Fertigung von Automobilen. Als Bindeglied zwischen den Bereichen steht nun eine neue Organisationseinheit mit dem Namen „Strategic Planning“. Sie bestimmt die zentralen Leitlinien und Zielvorgaben für alle Aktivitäten rund um die Produktionswerke von Audi sowie in den Zentralbereichen von der Logistik bis zum Presswerksverbund.

Fotos von Faxgeräten



Umfassende Erfahrung: Produktionsvorstand Peter Kössler begann seine Karriere bei Audi Mitte der Achtzigerjahre als Trainee. (Credit: AUDI AG)

„Die Organisation hat sich in vielen Bereichen neu gefunden“



Peter Kössler, Produktionsvorstand Audi AG (Credit: AUDI AG)

Herr Kössler, ein gutes halbes Jahr läuft die Produktion bei Audi nun mit einer neuen Organisationsform. Sind Sie zufrieden?
Sehr! Das war ein Riesenprojekt für uns. Der größte Transformationsprozess in der Geschichte von Audi und auch das größte Reorganisationsprojekt der vergangenen Jahre im gesamten Dax-Umfeld der deutschen Industrie! Wir haben letztlich die gesamte Organisation von „P“, also die Produktion eines großen internationalen Automobilkonzerns, pulverisiert. Das war für die Menschen im Geschäftsbereich Produktion und Logistik eine spannende Zeit. Eine Zeit, in der es natürlich auch um Emotionen, Ängste, Erwartungen und Befürchtungen ging. Es hat sich aber gelohnt. Die Organisation hat sich in vielen Bereichen neu gefunden, man merkt deutliche Verbesserungen der Zusammenarbeit – beispielsweise zwischen den Bereichen Product Engineering und Manufacturing Engineering. Von daher bin ich rundum zufrieden.

Warum haben Sie sich entschieden, die Produktion bei Audi zu reformieren?

Ich gehe Themen grundsätzlich sehr analytisch und strukturiert an. Nach mehr als 30 Jahren bei Audi kenne ich die Strukturen hier natürlich sehr gut. Das Unternehmen ist in den vergangenen Jahren extrem gewachsen. Ich erinnere mich noch an Zeiten, in denen der Gesamtabsatz im Jahr bei 360.000 Fahrzeugen lag. Zuletzt waren es im Jahr 2019 rund zwei Millionen. Die Organisation aber hatte sich

kaum verändert. Meistens wurde nur etwas andockt oder eine bestehende Abteilung vergrößert. Die Prozesse aber, das Wesentliche also, wurden nicht angeschaut. Darum ging es nun: aus einer prozessualen Durchleuchtung heraus optimale Strukturen zu finden, um die großen Herausforderungen der Zukunft besser angehen zu können.

Für einen solchen tief greifenden Kulturwandel ist es sicher unerlässlich, dass alle Beteiligten und Betroffenen an einem Strang ziehen. Wie haben Sie sichergestellt, dass genau das passierte?

Im Geschäftsbereich Produktion und Logistik sind rund 50.000 Mitarbeiter tätig. Da wäre es vermessen zu glauben, alle sind in gleichem Maße an Bord, wenn ein neuer Kurs gesetzt wird. Eine transparente Kommunikation war das A und O, um die Menschen von Anfang an mitzunehmen. Sie von Betroffenen zu Beteiligten zu machen, das war mir ganz wichtig. Mein Versprechen war: Wir kümmern uns um jeden Einzelnen individuell, finden für jeden einen adäquaten hochwertigen Job. Meine Bürotür und mein SMS-Account waren offen für alle.

Welche Erfahrungen haben Sie mit Porsche Consulting in dem Change-Prozess gemacht?

Ein dickes Lob an die Kolleginnen und Kollegen von Porsche Consulting. Und auch an das Team, das wir von Audi ausgewählt hatten. Das war eine hervorragende Zusammenarbeit. Manchmal war kaum zu unterscheiden, wer Audianer und wer Berater ist. Es war ein Team, eine Projektgruppe. Nur das große Ganze dahinter zählte. Die Kollegen von Porsche Consulting haben ein wahrhaftig tiefes Verständnis dafür gezeigt, was uns ausmacht. Sie kamen eben nicht nur mit PowerPoint-Präsentationen und dem Selbstvertrauen, immer zu wissen, wo der Benchmark sitzt. Im Gegenteil, wir haben uns sehr praxisnah gemeinsam an die Lösung herangearbeitet.

Info

Text erstmalig erschienen im Porsche Consulting Magazin.



Jan Boris Wintzenburg

Director Communications and Marketing
Porsche Consulting GmbH

+49 (0) 711 / 911 12721

jan_boris.wintzenburg@porsche-consulting.com

Linksammlung

Link zu diesem Artikel

<https://newsroom.porsche.com/de/2020/unternehmen/porsche-consulting-produktion-audi-organisation-22107.html>

Media Package

<https://newsroom.porsche.com/media-package/27144984-bd24-458c-992f-61455a158c7c>

Externe Links

<https://www.porsche-consulting.com/en/home/>