

---

## 2.1 Die Automobilindustrie

Der Begriff der Automobilindustrie umfasst die gesamte Lieferkette, von den Fahrzeugherstellern (OEM<sup>1</sup>) über System- und Teilelieferanten (Tier<sup>2</sup>) bis hin zu Rohstofflieferanten und Logistikunternehmen. Die Produktpalette umfasst alle Arten von Personen-, Nutz- sowie weitere motorbetriebene Fahrzeuge. Siehe Abb. 2.1.

Die Automobilindustrie hat in vielen Ländern – insbesondere in Deutschland – strategische Bedeutung. Sie beschäftigt hierzulande rund 750.000 Menschen direkt und nochmal so viel indirekt. Sie trägt also einen positiven Beitrag zur Handelsbilanz bei.

Seit Jahrzehnten ist die Automobilindustrie in den Bereichen Forschung und Entwicklung (FuE) die mit Abstand stärkste deutsche Industriebranche – mit nahezu einem Drittel aller FuE-Ausgaben. 2011 investierte die Branche – einschließlich der externen Aufwendungen wie etwa Fördergelder – knapp 22 Mrd. € und stellt eine wesentliche Treibkraft für die technologische Innovation dar.<sup>3</sup>

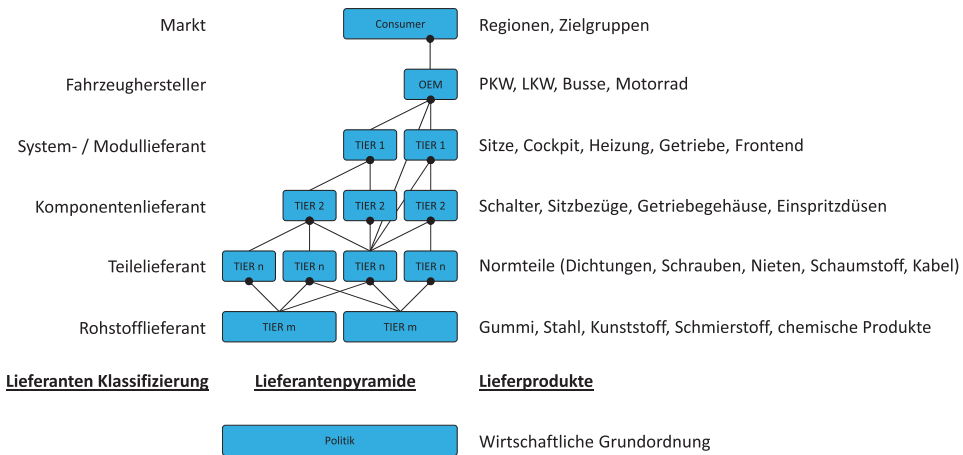
Aufgrund starker wirtschaftlicher Vernetzung mit vielen Industriesektoren gilt die Branche auch als ein Wachstumsmultiplikator. Diese Verbindungen bestehen sowohl zu den vorgelagerten Industrien wie etwa die Stahl-, chemische und Textilindustrie, als auch

---

<sup>1</sup> OEM: Original Equipment Manufacturer.

<sup>2</sup> Tier: ist Englisch und bedeutet Reihe oder Rang, zum Beispiel Tier 1 oder first-Tier.

<sup>3</sup> Verband der Automobilindustrie, Wissmann: Deutsche Automobilindustrie führend im weltweiten Innovationswettbewerb, Berlin, 02. Mai 2013, <https://www.vda.de/de/presse/Pressemeldungen/3150.html>.



**Abb. 2.1** Lieferkette Automobilindustrie

zu den nachgelagerten Industriezweigen wie Informations- und Kommunikationstechnologien, Dienstleistungen der Instandsetzung und Mobilität.<sup>4</sup>

Diese Industrielandschaft ist heute ein sehr komplexes Gebilde von Beziehungen zwischen vielen Unternehmen. Jedes Unternehmen ist zeitgleich Kunde und Lieferant und muss sich auf einer globalen Bühne behaupten können. Zudem betreten immer wieder neue Akteure die Arena, die mit wettbewerbsfähigen Angeboten besonders im Low-Budget-Segment, aber auch mit Kreativität und neuen innovativen Geschäftsmodellen den etablierten Unternehmen das Leben zusätzlich erschweren. Newcomer wie Tesla, Google oder Apple sind dabei, Alternativen in der Mobilität anzubieten, und sind somit eine reale Gefahr für die etablierten Automobilhersteller.

Die sichtbarsten und aufregendsten Trendverschiebungen in der Automobilkundenwelt liegen eindeutig in den nachgelagerten Industriezweigen, also in der Vernetzung der einzelnen Technologien zu neuen Mobilitätsgesamtpaketen wie etwa urbane Mobilität, Elektromobilität, Carsharing und weiteren Service-Angeboten.

Auch der Kunden von morgen wird anders sein. Junge Menschen denken und verhalten sich heute anders als noch vor zehn Jahren. Die Jugendlichen nutzen soziale Netzwerke, holen sich ihre Musik von den entsprechenden Portalen, sind vernetzt. Das sind die Autokäufer von morgen, und die werden sich kein Auto kaufen, das nicht vernetzt ist. Von einem Auto wird mehr verlangt werden als dass es „nur“ fahren kann. Der „Community-Gedanke“ aus dem Internet und die mobile Kommunikation wird auch die Mobilität von morgen radikal verändern.

<sup>4</sup> Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den Rat, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, CARS 2020, Ein Aktionsplan für eine wettbewerbsfähige und nachhaltige Automobilindustrie in Europa Brüssel, den 8.11.2012. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:52012DC0636>.

Die deutsche Automobilindustrie ist gut aufgestellt, um die neuen Herausforderungen technologisch zu beherrschen und auch kundenorientierte „Smart-Produkte“ anzubieten.

Wie bleibt ein Unternehmen technologisch innovativ und kann zeitgleich wettbewerbsfähige, moderne kundenorientierte Smart-Produkte auf dem Markt bringen? Das geht nur über Innovation und Effizienz. Eine weitere Herausforderung ist, dass sich Unternehmen immer wieder in Krisen aller Art behaupten müssen.

---

## 2.2 Die Weltwirtschaftskrisen

Interessant ist die Beobachtung, dass obwohl sich die gesamtwirtschaftliche Situation nach der Krise 2001–2004 verbessert hat und die große Welle der Insolvenzen vorüber war, die Anzahl der Task Force-Einsätze in der Automobilindustrie hoch geblieben ist. Das ist in erster Linie damit zu erklären, dass ab 2005 der Bedarf an Teilen enorm gestiegen ist aufgrund der anhaltend guten Absatzsituation und steigender Anzahl der Anläufe weltweit bei vielen OEMs. Das wiederum führte generell zu Versorgungsengpässen und Qualitätsproblemen. Zudem hatten einige Lieferanten und Sublieferanten einfach keine finanziellen Möglichkeiten mehr, um mit dem Aufschwung zu wachsen und die gestiegene Nachfrage zu bedienen. Etliche von ihnen sind in eine sehr prekäre Lage geraten und mussten trotz der allgemeinen guten Wirtschaftslage Insolvenz anmelden.

Einige deutsche Automobilhersteller und Systemlieferanten haben aus dieser Erfahrung Lehren gezogen und gemeinsam vorbeugende strukturelle Maßnahmen eingeführt. So konnten sie die nächste Weltwirtschaftskrise von 2009 trotz spürbaren Rückgangs der Absatzzahlen gut überstehen.

Der Premium Autohersteller BMW beispielsweise war nicht sonderlich von der Krise 2009 betroffen, da der Absatz noch hielt, und die Lieferanten aufgrund der eingeführten vorbeugenden Strukturmaßnahmen funktionierten. Anders als bei den BIG Three – Toyota, VW, GM –, bei denen wegen angeschlagenen Lieferanten und den daraus resultierenden Problemen immer wieder Task Forces eingesetzt werden mussten.

Beispiele von vorbeugenden strukturellen Maßnahmen bei OEM und Tier 1:

- Erhöhung der Unternehmenseffizienz bei der Produktentwicklung.
- Einbindung und Vernetzung von internationalen Ressourcen.
- Ausbau der strategischen Partnerschaften mit wenigen, aber langfristig stabilen und zuverlässigen Lieferanten und Entwicklungspartnern.
- Mehr Transparenz in den Lieferantenketten, z. B. in der Zusammenarbeit bei Beauftragung eines Unterlieferanten.

Die Weltwirtschaftskrise von 2009 hatte auch in Deutschland massive Auswirkungen auf die Automobilindustrie. Besonders die Tier 1, aber vor allem deren Lieferanten, waren in einem enormen Sog nach unten gezogen worden. Zum einen gingen die Aufträge zurück,

zum anderen war der Zugang zu den Krediten viel schwieriger geworden. Banken oder andere Geldgeber investierten nicht mehr, warteten lieber ab oder ließen die betroffene Firma pleitegehen. Dadurch gerieten auch die OEMs und Tier 1s unter Druck und waren so gezwungen, etwas zu unternehmen, um ihre Lieferkette zu sichern. Wie kritisch die Lage sein kann und wie weit die Maßnahmen gehen können, zeigt der Fall Honsel.

### 2.2.1 Industrie: Der Fall Honsel

Es war Thema in der Wirtschafts-, Fach- und Tagespresse: Der Automobilzulieferer Honsel AG aus Meschede musste 2010 Insolvenz anmelden. Sein Hauptkunde, der Automobilzulieferer ZF Friedrichshafen, übernahm die französische Honsel-Tochter, das Druckguss-Unternehmen Fonderie Lorraine, rettete damit seinen eigenen ausgesprochen wichtigen Lieferanten und sicherte so die Lieferkette für seine Autobauer-Kunden.

2009 bekam die Automobilbranche die Weltwirtschaftskrise zu spüren, und zwar nicht nur die Autobauer, sondern auch deren Zulieferer. Honsel gießt Zylinderköpfe, Motorblöcke, Getriebegehäuse und Karosserie- und Fahrwerksteile aus Leichtmetall für die großen Automobilhersteller. Bereits in diesem Jahr war Honsel in letzter Minute vor der Pleite bewahrt worden, weil Gläubiger auf rund 400 Mio. € verzichteten und dafür mit 49% ins Unternehmen einstiegen. Die anderen 51% gehörten dem Finanzinvestor RHJ International, der den Spezialisten für Leichtmetall 2004 vom US-Fonds Carlyle übernommen hatte<sup>5</sup>. Die Übernahme war damals größtenteils kreditfinanziert, und die enormen Schulden lasteten auf Honsel. Das frühere Familienunternehmen war seit 1999 in Hand von Private-Equity-Gesellschaften, und es zeigt sich im Fall Honsel, dass die finanziellen Strukturen bei einer Übernahme durch Finanzinvestoren sehr eng sind. Als gut ein Jahr später das Unternehmen erneut in die Schieflage geriet, scheiterten die Verhandlungen mit den Banken.

Im Oktober 2010 stellte die Honsel AG den Insolvenzantrag. Was war passiert, dass dem Spezialisten für Leichtmetall mit Sitz im sauerländischen Meschede und rund 4000 Angestellten im Aufschwung das Geld ausging, trotz voller Auftragsbücher? Warnungen seitens der Experten gab es genug vor Insolvenzen im Aufschwung. Denn wenn sich die Auftragsbücher wieder füllen, braucht ein Unternehmen meistens frisches Geld, um die

<sup>5</sup> Wirtschaftswoche, Automobilzulieferer Honsel hofft auf Investor, 16.03.2009 <http://www.wiwo.de/unternehmen/automobilzulieferer-honsel-hofft-auf-investor/5523624.html>.

Nachfrage zu bedienen, entweder um neue Anlagen oder Maschinen zu kaufen oder aber, um für die neuen Aufträge in die Vorfinanzierung zu gehen.<sup>6</sup>

Die IG Metall gab dem Haupteigentümer RHJ eine Mitschuld und kritisierte sowohl ein fehlendes wirtschaftliches Konzept als auch dessen Fokussierung. Der damalige Sprecher des Honsel-Vorstandes erklärte die Ursache der Pleite mit dem Investitionsstau, bedingt durch fehlendes Kapital, der laufende Projekte und Serienanläufe behindert hatte.

Das wurde dann auch zum Problem für den Honsel-Hauptkunden ZF, dessen eigene Produktion dadurch bedroht wurde, weil die Lieferungen nicht mehr gesichert waren. Nur rund 10 km Luftlinie vom Saarbrücker ZF-Getriebewerk entfernt ist das Druckgusswerk Fonderie Lorraine, das damals einen Jahresumsatz von rund 540 Mio. € aufwies. Die französische Honsel-Tochter machte damals rund 90 % ihres Umsatzes mit der Produktion von Pkw-Getriebe-Teilen und -Gehäusen für ZF und war ein enorm wichtiges Glied in der Lieferkette, die nun abzureißen drohte.

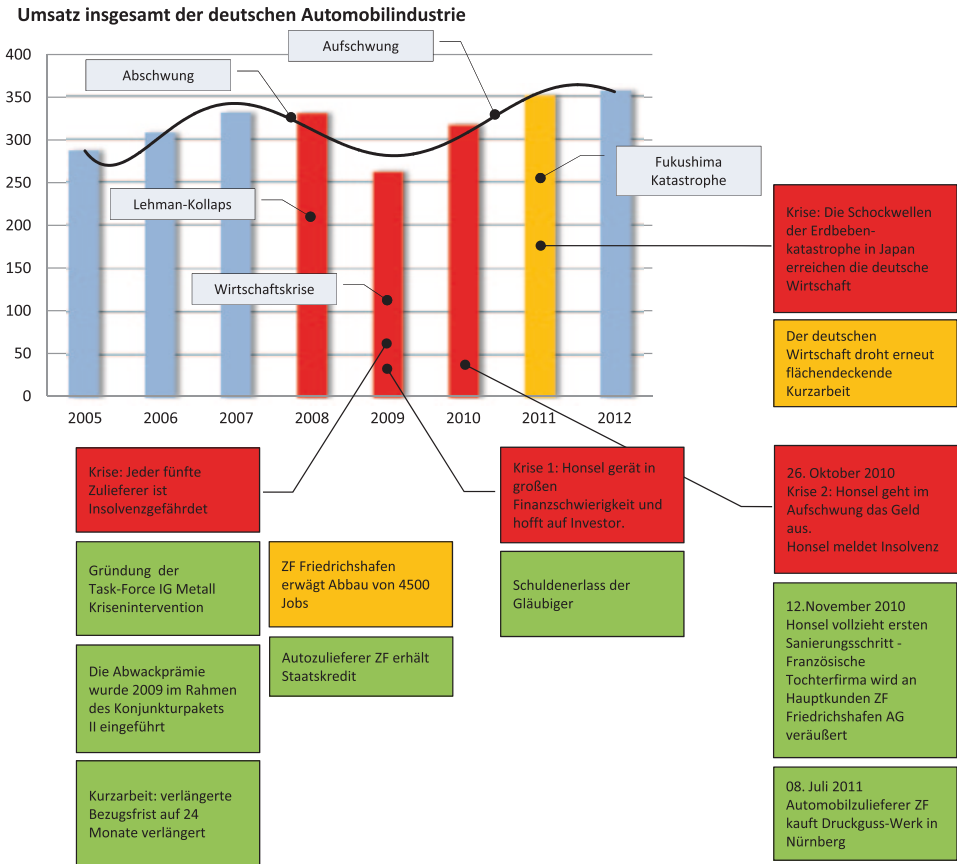
Was macht man, wenn ein Lieferant den Aufschwung nicht finanzieren kann und der Abriss der Lieferkette bevor steht? Die ZF hat damals in einer Task Force verschiedene unterstützende Maßnahmen entwickelt, damit sich der Geschäftsbetrieb bei Honsel stabilisierte und die Belieferung erstmal weiterging. Doch für die wirkliche Sicherstellung der Lieferkette sah der damalige ZF-Chef Hans-Georg Härter die weitestgehende Möglichkeit darin, den in Not geratenen Zulieferer selbst zu übernehmen (Abb. 2.2).

Diese Rettungsaktion glückte: In November 2010 gab die ZF den Kauf der französischen Druckguss-Tochter Fonderie Lorraine aus der Honsel-Insolvenzmasse bekannt. Damit war nicht nur der Lieferant mit seinen 500 Arbeitsplätzen gerettet, sondern die ZF hatte mit diesem Schritt die eigene Lieferfähigkeit gegenüber den großen Automobilherstellern gesichert. Im selben Jahr stieg die Nachfrage nach den neuen Achtgang-Automatgetrieben der ZF sehr stark. Damit war klar, dass die ZF selbst für einen Großteil der Auslastung der neuerworbenen Druckgießerei sorgt, und auch die französischen Autokunden wurden weiterhin beliefert.

Instabile Lieferanten sind eine große Gefahr für einen Tier 1 wie den drittgrößten deutschen Automobilzulieferer ZF. Denn wenn ein Tier 2 ausfällt, geht es sehr schnell, dass auch beim Tier 1 die Bänder stehen. Daher war man bei ZF daran interessiert, auch den Rest der Honsel-Gruppe zu übernehmen, und bildete eine Bieter-Allianz mit dem mexikanischen Zulieferer Nematik. Den Zuschlag bekam allerdings der kanadische Autozulieferer MartinRea. Der neue Besitzer verkaufte das Honsel-Werk in Nürnberg direkt nach dem Abschluss der Übernahme weiter an ZF. Am Standort Nürnberg produzierte Honsel mit rund 900 Mitarbeitern Getriebegehäuse und Getriebeteile aus Aluminium und Magnesium. Zwei Drittel des Umsatzes wurden durch die Lieferungen an ZF erzielt. Mit diesem weiteren Kauf sicherte ZF die eigene Produktion von Automatikgetrieben für Pkw.

---

<sup>6</sup> Handelsblatt, Für Honsel gibt es ein Dutzend Interessenten, 27.10.2010 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/insolventer-zulieferer-fuer-honsel-gibt-es-ein-dutzend-interessenten/3575326.html>.



**Abb. 2.2** Der Fall ZF/Honsel – die Krisenjahre 2008–2011 (Handelsblatt, Autozulieferer ZF rettet sich wichtige Honsel-Tochter, 12.11.2010, <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/lieferkette-gesichert-autozulieferer-zf-rettet-sich-wichtige-honsel-tochter/3635512.html>; Wirtschaftswoche, Volle Kassen bei ZF Friedrichshafen, 12. April 2011, <http://www.wiwo.de/unternehmen/autozulieferer-volle-kassen-bei-zf-friedrichshafen/5212292.html>)

### 2.2.1.1 Im Gespräch mit einem Vorstandsvorsitzender eines Automobilzulieferers

Die „Task Force Risiko“

**Bortal:** Herr Härter<sup>7</sup>, Sie sind ein erfolgreicher Manager und haben das Unternehmen ZF von 2007 bis

<sup>7</sup> Hans-Georg Härter war von 2007 bis 2012 Vorstandsvorsitzender des drittgrößten deutschen Automobilzulieferers ZF Friedrichshafen AG. Dort erlebte er Task Forces in den unterschiedlichen Führungspositionen und -ebenen, die er im Laufe seiner beruflichen Karriere innehatte. Heute ist Hans-Georg Härter Mitglied in den Aufsichtsräten mehrerer Unternehmen, u. a. bei Knorr-Bremse, Faurecia S.A., Kiekert AG, Flughafen Friedrichshafen GmbH. Bei Verbänden fungiert er u. a. im Verband der Automobilindustrie ebenfalls als Vorstandsmitglied. Zudem gehört er Kontrollgremien von in- und ausländischen Wirtschaftsunternehmen wie u. a. Altran S.A. und Klingelberg AG an. Das Interview fand im Dezember 2014 statt.

**2012 geleitet. Erfolg kommt durch harte Arbeit und die Fähigkeit, komplexe Sachverhalte zu verstehen und die richtigen Entscheidungen zu treffen.**

**Sie sagten in der Fachzeitschrift „Beschaffung aktuell“: Die ZF-interne „Task Force Risiko“ hat die Aufgabe, Lieferantenrisiken frühzeitig zu identifizieren, das Risiko einzuschätzen und Auswirkungen auf die ZF festzustellen. Und dann entsprechend zu „handeln.“<sup>8</sup>**

*Härter:* Damals hatten wir eine sehr unsichere Versorgungssituation, die uns veranlasst hat, hier eine Task Force einzurichten, die sich mit diesem Thema permanent beschäftigt hat.

#### **Krisensituation Fall Honsel**

**Was war der Auslöser? War das eine Krisensituation oder eine reine Präventivmaßnahme, um die Schwachstellen im Lieferantenmanagement frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen vorzubereiten?**

#### **Komplexität Interdisziplinär**

Das war beides. Das war eine Krise von unserem größten Leichtmetall-Druckguss-Zulieferer Honsel. Die ganze Branche hat gekriselt, da waren noch zwei, drei weitere, die im Überlebenskampf waren, und die für uns Schlüssellieferanten waren. Einmal technologisch, auf der Druckguss-Seite, zum anderen von der Verfügbarkeit her. Und dann haben wir diese Task Force eingerichtet, die sich im Grunde täglich mit der Situation beschäftigte, die alle Aspekte abgedeckte: die finanziellen Aspekte, die logistischen Aspekte, die technischen Aspekte, Qualitätsaspekte, sodass wir hier mit dieser Task Force unbeschadet über die Runde kamen. Am Ende mussten wir dann allerdings die Firma Honsel zu großen Teilen übernehmen. Das war ein Ergebnis daraus, dass uns klar war, dass es so nicht weitergeht.

**Dann also lieber übernehmen und im Hause haben als einen unsicheren Lieferanten zu haben?**

#### **Erfolg einer Task Force**

Ja, das hat uns dann auch viel Geld gekostet, aber heute sind wir alle froh in der ZF, dass wir es so gemacht haben.

<sup>8</sup> Beschaffung aktuell, „Ein hoch spannendes Aufgabenfeld“, ohne Datum, [http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26527077/%E2%80%9EEin-hoch-spannendes-Aufgabenfeld%E2%80%99C/art\\_co\\_INSTANCE\\_0000/maximized/](http://www.beschaffung-aktuell.de/home/-/article/16537505/26527077/%E2%80%9EEin-hoch-spannendes-Aufgabenfeld%E2%80%99C/art_co_INSTANCE_0000/maximized/).

**Kritikalität**

**Nun eine Krise entsteht ja meistens nicht mit einem Knall, sondern es ist ein schleichender Prozess. Eine Task Force bildet man, wenn es brennt. War der Zustand nicht schon vorher bekannt?**

Ja, aber die Schärfe war vorher nicht bekannt. Die Ausprägung war vorher nicht bekannt, die kam dann mehr oder minder überraschend. Das ist eine sehr vielschichtige Angelegenheit. Die Firma Honsel war damals in der Hand von einer Private Equity, und wurde ausgesaugt. Das haben wir schon mit Argwohn beobachtet. Aber dass das so schlimm werden würde, dass die finanziell ausgeblutet waren und nicht mehr investiert haben, das waren dann schon Dinge, die uns dann final überrascht haben in der Dimension.

**Task Force ohne Krise**

**Sie haben sehr viele Task Forces begleitet, mitgemacht oder eingerichtet. Eine Task Force ergibt nur Sinn, wenn ein Problem konkret und groß ist?**

Ja, ich war oft selbst dabei. Ich war nicht immer nur Vorstandsvorsitzender in meinem Leben. Eine Task Force beruft man auch dann ein, wenn sich ein Sonderthema ergibt. Das gibt's ja auch. Zum Beispiel, wenn Sie ein Unternehmen akquirieren wollen.

**Merkmale**

**Es muss also keine Krise sein, um eine Task Force einzuberufen?**

Bei einer Krise ergibt es durchaus Sinn, eine Task Force zu bilden, aber die kann ja auch aus einer Sondersituation heraus einberufen werden. Der Vorteil einer Task Force ist, dass Sie alle Disziplinen an einem Tisch haben, und damit im Grunde simultan arbeiten und sequenziell. Das ist ein wesentlicher Vorteil der Task Force, dass Sie alle notwendigen Kompetenzen an einem Tisch haben.

**Ursachen der Krise**

**War das Risikomanagement damals im Fall Honsel nicht ausreichend? Hätte diese Krise vermieden werden können, wenn das Risikomanagement besser gewesen wäre?**

Ich denke, in diesem konkreten Fall war es bedingt durch die Eigentümer-Situation. Es sind uns ja auch nicht alle Daten von diesem zu betreuenden Unternehmen zur Verfügung gestanden mit dieser Task Force. Es war schon



eine schwierige Situation. In diesem Fall würde ich sagen, es war kaum vermeidbar.

### **Extremszenarien**

#### **Lehman-Brothers Lessons learned Japan-katastrophe**

**Sie hatten auch eine Task Force, bedingt durch die Katastrophe in Japan. Können Extremszenarien wie die Japankatastrophe vor der Katastrophe überhaupt in die Planung miteinbezogen werden? Ist der Aufwand, Krisenszenarien zu simulieren, überhaupt zielführend?**

Die Japankatastrophe kam über Nacht, war spontan. Es gibt da viele Anlässe, die ähnlich spontan sind. Der Zusammenbruch der Lehman-Brothers, der zu einer temporären Katastrophe geführt hat, hat natürlich zur Folge, dass man schaut, wie man mit dem Thema umgeht. Da kann man formal eine Task Force bilden oder man kann die informell bilden. Aber da müssen die notwendigen Kapazitäten an den Tisch, also die Umstellung von einem Standard Management System zu der knochentrockenen Cash-Management-Situation. Das musste ja innerhalb von Tagen erfolgen. Da musste man eine Task Force bilden, ob Sie die dann Task Force nennen oder nicht, sie erfüllt auf jeden Fall den Zweck, weil die Unternehmensphilosophie und –strategie und die Unternehmensführung radikal verändert wird. Einfach auf Cash-Management, man bleibt auf dem Geld sitzen. Es wird kein Geld mehr ausgegeben, es gibt nur noch die zur Aufrechterhaltung der Geschäftsfähigkeit notwendigen Ausgaben. Alles andere ist gestoppt. Da hat man laufende Bestellungen für Waren, laufende Bestellungen für Maschinen, da muss man natürlich gucken, wie man die möglicherweise stoppt, schiebt, was auch immer, und da sind natürlich auch Sondermaßnahmen erforderlich.

Heute sind wir froh, dass wir die Erfahrung haben, wie wir sie damals gemacht haben. Eine Situation, dass eine komplette Zulieferindustrie, nämlich die Druckguss-Industrie in Europa, in eine Krise gerät – das können Sie nicht simulieren. Möglicherweise geht es auch, aber natürlich können wir heute auf die Erfahrung zurückgreifen.

Die Katastrophe in Fukushima, der Zusammenbruch, da wurden uns wichtige Elektronenbauteile nicht mehr zugeliefert, wobei wir da sehr froh waren, dass wir einen

sechs-Wochen-Bestand auf dem Schiff hatten. Also so eine Situation, die wie der Blitz aus dem Himmel fährt, die zu simulieren, weiß ich nicht, ob das geht.

**Der Aufwand wäre viel zu groß, um jede Situation zu durchzuleuchten?**

**Lessons learned**

Ja, und alle Facetten abzudecken, schaffen Sie in der Situation sowieso nicht. Im Nachhinein sage ich, das ist natürlich ein Erfahrungsschatz für diese Leute, der ist gewaltig, und den kann man in vergleichbaren oder abgeänderten Situationen wieder abrufen.

**Wo bleiben diese Erfahrungen? In den Köpfen der Menschen?**

Wir machen natürlich schon auch lessons learned, also Lehrbetrachtungen, die auch dokumentiert werden. Diese lessons learned -Diskussionen und -Besprechungen werden protokolliert, und damit werden Sie auch dokumentiert.

**Sie haben vorher zwei Begriffe genannt – formell und informell –, wenn Sie eine Task Force bilden. Wie ist das gemeint?**

**Das erste Meeting**

Wenn beispielsweise ein Vorstand zum Thema X eine Task Force bildet, und formell einlädt, also die Teilnehmer einlädt, und es zu einer formalen Einladung kommt, möglicherweise es zu einem Kick-off kommt, betreut und begleitet, das würde ich als formalen Vorgang betrachten. Es gibt da natürlich auch ad-hoc-Situationen, wie beispielsweise der Lehmann-Brother Zusammenbruch, wo man spontan eine Vorstandssitzung einberuft, die sich mit dem Thema beschäftigt, und die dann aus den verschiedenen Vorstandsdisziplinen Fachleute benennt, die dann in der weiteren Vertiefung sich mit dem Thema auseinandersetzen. Und da würde ich mal eher sagen, das ist eine ad-hoc-Situation.

**Der Auftraggeber**

**Also ich kenne das so, dass eine Task Force meistens von der höchsten Ebene einberufen wird.**

Muss nicht sein. Also in der Regel gebe ich Ihnen recht, die Task Force kommt aus dem Vorstand heraus, also nicht nur vom Vorsitzenden, sondern aus dem Vorstand heraus, aber das würde ich nicht als gesetzt beschreiben.

Man kann auch eine Ebene darunter eine Task Force bilden.

### **Die Entscheidung**

**Es gibt ein Thema X, eine Krise, und dann entscheiden Sie mit dem Vorstand, eine Task Force einzuberufen. Wer entscheidet wirklich?**

Wissen Sie, das ist sehr abhängig von der Art der Führungskultur im Unternehmen. Wenn ich Vorsitzender eines Unternehmens oder eines Vorstands war, dann habe ich mir die finale Entscheidung vorbehalten. Was nicht heißt, dass ich permanent meinen Kollegen die Entscheidungen korrigiert habe, aber für ganz wesentliche Geschäftsvorfälle war es klar, dass ich die Vorstandssitzung delegiert habe, und wenn es da zu keiner einvernehmlichen Entscheidung kam, habe ich mir vorbehalten zu sagen, jetzt haben wir das Thema lange genug diskutiert, und jetzt sag ich wie es geht. Und so geht das dann auch mit der Task Force.

### **Entscheidungskriterien**

**Gibt es Entscheidungskriterien, messbare Faktoren, eine definierte Komplexität für eine Task Force?**

Also in meinem Umfeld gab es sowas nicht, dass feststand, ab einem Risiko von X Millionen ist eine Task Force notwendig. Man muss das Gesamtpaket betrachten, und die Bedeutung der sich ergebenden Aufgabenstellung, da würde ich keine Messkriterien nehmen.

**Ist das Ihre persönliche Erfahrung, ihr persönliches Gespür, das da zum Tragen kommt?**

Das Gefühl. Ich denke, das ist auch üblich so. Dass man erkennt, hier kommt eine besondere Herausforderung auf das Unternehmen zu – ich will nicht immer nur von Risiko sprechen –, die eine Sondermaßnahme erfordert.

**Wenn ich bei dem Beispiel „Lieferantenkette reißt ab“ bleibe – das ist sicher ein großes Thema. Es brodeln ein bisschen, dann kommt der große Knall, und dann sagen Sie oder Ihre Kollegen, jetzt müssen wir eine Task Force machen. Das ist dann der Tag 0?**

### **Unkonventionelle Lösungen**

Es kommt auf Empfehlungen an. Da kommt beispielsweise der Einkaufsleiter und sagt: „Herr Härter, wir müssen hier was machen!“ Da kann es dann auch zu

unkonventionellen Lösungen kommen, dass beispielsweise ein Delegierter des Finanzvorstandes zum Lieferanten fährt und Prämien ausbezahlt, bar auf die Hand, damit die Leute weiterarbeiten. Weil die nicht mehr sicher sind, ob sie von ihrem Arbeitgeber die Überstunden bezahlt bekommen. Soweit kann das gehen.

### **Kosten**

#### **Wer entscheidet hier – da geht's ja um viel Geld?**

Am Ende geht's immer um Geld. Das geht über den Vorstand. Da kommt die Task Force und sagt: „Herr Härter, wir müssen 30.000 € Cash ausfassen fürs Wochenende, weil wir brauchen die Sonderschichten bei diesem Lieferanten, und die Leute kommen nur, wenn sie Cash auf die Hand bekommen“. Das sind natürlich Extreme, das kommt nicht jeden Tag vor. Aber es kommt vor.

#### **Sie haben entschieden, eine Task Force einzuberufen, jetzt brauchen Sie einen Task Force-Leiter. Wer legt den fest?**

### **Der Task Force- Leiter**

Festlegen – der ergibt sich häufig von selbst, aber den legt natürlich derjenige fest, der einlädt. Also wenn es wie im Fall mit der Gießerei ein Beschaffungsthema ist, ist es logisch, dass der Leiter der Beschaffung auch dieses Thema übernimmt. Das muss nicht zwangsweise so sein, ist aber logisch.

#### **Ist es nicht einfacher, einen Neutralen zu holen, der nicht involviert ist, vielleicht sogar selbst Fehler gemacht hat?**

### **Kompetenz**

Es ist in einer Task Force Sachkenntnis gefordert. Und Kompetenz gefordert, Entscheidungskompetenz, sodass ein Neutraler schnell überfordert sein kann. Ich will es nicht ausschließen, dass es ein Neutraler sein kann, wenn eine entsprechende Persönlichkeit verfügbar ist, aber nach meiner Erfahrung macht es derjenige, dessen Disziplin die Hauptverantwortung trägt.

#### **Also Sie hatten immer Leute aus dem Haus?**

Ja, es denn, wir ergänzen das Thema, etwa wenn wir eine Akquisition vorbereiten, dann kann es sein, dass man jemanden von der finanzierenden Bank einlädt. Das ist

situativ. Aber in der Regel sind der Task Force-Leiter und das Kernteam aus dem Haus.

**Sie machen ja nicht Task Force am laufenden Band – wie oft findet eine Task Force statt?**

**Task Force ohne Krise**

Sie passiert schon häufig. Man kann eine Task Force bilden, wenn beispielsweise ein Produkt X seit geraumer Zeit rote Zahlen schreibt, und der Produktverantwortliche das aus eigenem Antrieb nicht hinbekommt, oder weil ihm die Sachkenntnis fehlt hinsichtlich der Kostenrechnung, hinsichtlich des Einkaufs. Für dieses Produkt bildet man dann eine Task Force, die nach einem Arbeitsplan versucht, das Ergebnis zu drehen. Das kommt durchaus vor zu sagen, wir bilden hier eine Arbeitsgruppe – Task Force –, die dieses Spezialthema zum Arbeitstitel nimmt, die dann regelmäßig reportet und dann auch Ergebnisse abliefern.

**Simultan arbeiten**

**Also die Task Force geht aus dem Alltag raus und beschleunigt bestimmte Prozesse, verkürzt Entscheidungen?**

Das ist der Grund für die Task Force, dass die simultan arbeitet und nicht sequenziell.

**Kick-off**

**Werden dafür die Leute vorbereitet? Nicht jeder ist ein Pusher ...**

Wenn ich betroffen war oder die Task Force einberufen habe, dann habe ich auf jeden Fall das Kick-off betreut und meine Erwartungen formuliert, auch die interdisziplinäre Zusammenarbeit reklamiert, dass man sich hier öffnen muss, dass man sein Know-how einbringen muss. Ich habe immer versucht, auch eine entsprechende Geisteshaltung zu erzeugen. Das ist auch in aller Regel gelungen.

**Beim Kick-off! Ist da nach zwei Wochen dieser Geist noch da?**

**Die Rolle des Auftraggebers**

Nein, eben nicht. Wenn die Leute sehen, dass da der Task Force-Leiter regelmäßig Zugang zu mir hat und reportet und sagt, den Herrn X, den können Sie vergessen, weil der mauert, dann müssen Sie natürlich wieder eine Lösung finden. Dann muss man da hingehen und den ein bisschen „kneten“ oder auch sich einfach austauschen. Also in aller

Regel ist es schon so, dass Sie jetzt nicht ein Thema hochziehen und dem eine enorme Bedeutung beimessen, und dann nicht mehr darum kümmern. Da verlieren Sie jedwede Glaubwürdigkeit, und auch jedwedes Engagement. Wenn der Vorstandsvorsitzende eine Task Force einrichtet, dann hat er sich natürlich auch darum zu kümmern. Deshalb halte ich da keine spezielle Schulung oder Vorbereitung für notwendig, und heutzutage müssen die Mitarbeiter insgesamt teamfähig sein, das ist eine der Grundvoraussetzungen.

**Die Erwartung an das Team**    **Teamfähigkeit ist eine Sache, aber da entstehen doch immer Konflikte, weil schnelle und wichtige Entscheidungen getroffen werden müssen, da geht es um viele Prozesse.**

Ja, aber die Berufung in eine Task Force, die entsprechend Bedeutung hat, ist gewissermaßen auch eine Auszeichnung des Mitarbeiters. Dem mutet man etwas zu – und dem traut man auch zu, dass er ad-hoc Entscheidungen treffen kann, die er normalerweise in einem ganz anderen Ablauf zur Entscheidung bringt.

**Entscheidungen treffen**    **Er kann beispielsweise das Produktionsband stoppen, weil etwas nicht funktioniert hat, also praktisch die Produktion stoppen.**

Ja sicher! Er kann auch auf der anderen Seite freigeben. Bleiben wir doch bei dem Gießerei-Beispiel. Jetzt haben die eine Charge gegossen, und die hat einen Mangel, der normalerweise zu Ausschuss führt. Jetzt brauchen Sie jemanden, der diesen Fehler beurteilt, und der das Risiko, das sich aus diesem Fehler ergibt, einschätzen kann, und dann in der Lage ist, zu urteilen, ob diese Charge verworfen oder freigegeben wird.

**Das kann aber auch ganz schön daneben gehen, etwas aus dem Bauch zu entscheiden, das dann doch nicht wasserdicht ist.**

**Abwägen und entscheiden**

Aber das ist normales Geschäft. Sie haben einen Kunden, der wackelt, und dann kommt ihr Finanzchef und sagt: „Herr Härter, ich kann der Lieferung nicht mehr zustimmen.“ Und dann kommt aber ihr Verkaufschef und sagt: „Herr Härter, wenn wir den nicht beliefern, ist der morgen beim Konkursrichter, dann waren wir die letzte Schaufel für sein Grab!“ Da sitze ich dann und wäge ab, wem ich

jetzt Recht gebe. Dann entscheide ich mich dafür, zu liefern, und dann kommt der Finanzchef und sagt: „Herr Härter, auf ihr Risiko, ich protokolliere, dass ich dagegen war, und zwar aus dem und dem Grund.“ So, und dann geht das schief und wir kriegen unser Geld nicht, und dann zieht der Finanzchef sein Protokoll: „Herr Härter, ich hab es Ihnen gleich gesagt.“

## Risiken

### **Und dann haben Sie das Problem ...**

Genauso ist es! Weil ich den normalen Ablauf durchbrochen habe. Und das kommt dann auch auf anderen Ebenen vor, beispielsweise in der Beurteilung, ob die Charge freigegeben wird oder nicht. Denn wenn ich die Charge nicht freigebe, reißt die Lieferkette ab, und BMW steht am Montag.

### **Die Verantwortung liegt beim Task Force Leiter? Wie kann dieser Mitarbeiter sich sonst absichern?**

Es braucht Leute, die einmal Kenntnis haben, auch Risikobereitschaft haben, und den Mut haben, Ja oder Nein zu sagen. Warum bildet man eine Task Force? Um den normalen Ablauf zu überbrücken, zu beschleunigen, weil eben nicht mehr sequenziell, sondern simultan gearbeitet wird, damit die normalen Abläufe überbrückt werden. Das ist das Wesen der Task Force. Vor allem, wenn es um Notfallsituationen geht.

### **Die Organisation einer Task Force: Sie als Chef präsentieren das Problem X in der Runde, in der es gemeinsam gelöst werden soll. Das machen Sie dann als Auftraggeber, und dann gehen Sie raus, der Task Force Leiter übernimmt die Arbeit und berichtet dann.**

## **Der Auftrag und die Organisation Eröffnungsrede**

Das hängt davon ab, wie man es organisiert. Wir haben es so gemacht, dass ich mir einen potenziellen Task Force-Leiter ausgesucht habe, der das machen kann, habe dann mit dem das Procedere abgesprochen, habe mit dem auch über die denkbaren Mitglieder gesprochen. Dann habe ich mich mit den entsprechenden Vorstandskollegen verständigt, dass ich die Task Force bilden möchte, und mit welcher Besetzung. Denn teilweise kamen die Leute aus Ressorts, die nicht unmittelbar an mich berichtet haben.

Wenn diese Vorklärung erfolgt war, die manchmal nur eine halbe Stunde gedauert hat, weil man es telefonisch regeln konnte, dann wurde formell eingeladen: Dass wir zum Thema X eine Task Force gebildet haben, und dass ich vorgesehen habe, den Herrn Y mit der Leitung zu beauftragen, und dann kommuniziere ich den Termin für das Kick-off-Meeting und bitte um Teilnahme.

Dann kommt die Eröffnungsrede, da wird nochmal erläutert, warum welche Disziplinen am Tisch sitzen, und mit welcher Erwartung, und dann überlässt man die Organisation der Task Force selbst, denn das sind dann alles Sondertermine, die müssen untergebracht werden, da ist ein exaktes Timing erforderlich. Den Zeitrahmen gebe ich allerdings vor, etwa dass ich Ergebnisse in sechs Wochen erwarte.

**Sie geben den Zeitrahmen vor – geben Sie auch den Budgetrahmen vor?**

**Budgetrahmen**

Ja, wenn das erforderlich ist, aber man kann das auch offen machen. Ich hatte das meistens so gemacht, dass ich als Vorstandsvorsitzender mir zur Kostenstellenplanung und Budgetplanung fünf Millionen Sondermittel reserviert habe, die ich dann für solche Fälle einsetzen konnte.

**Also das Geld war schon geparkt?**

Ja, in aller Regel vorgehalten. Und dann gibt man der Task Force natürlich auch den Freiraum, zum Beispiel wenn sie reisen müssen, braucht es keine extra Freigabe, das müssen die selber entscheiden und fertig. Dann wird festgelegt, dass man sich regelmäßig mit dem Task Force Leiter verständigt, dass der jederzeit Zugang hat zu mir, wenn der meint, dass seine Entscheidungskompetenzen überschritten werden. Ich bat auch meistens um die Milestone-Planung, damit ich an bestimmten Milestone-Sitzungen teilnehmen konnte. So läuft das, einfach mit gesundem Menschenverstand.

**Sie haben in dem Interview angegeben, der Einkauf, die Finanzen und die Rechtsabteilung waren dabei in dem Team. Wer war noch dabei?**

**Interdisziplinär**

Der Logistik-Chef mit Sicherheit, die Logistik, die Qualität, und die Technik.



**Dokumentation****Es ‚knallt‘ doch sicher öfter mal?**

Ja, sicherlich. Also in jedem Fall hat der Task Force-Leiter die Organisation geregelt. Und wenn der jemanden fürs Protokoll gebraucht hat, dann braucht man meistens kein Wortprotokoll, sondern es reicht ein Ergebnisprotokoll. Und einer aus der Runde wird gebeten, die Ergebnisse festzuhalten und am Ende zu protokollieren. Ich habe es immer so gehandhabt, dass einer aus dem Kreis ein Ergebnisprotokoll macht. Moderiert hat der Task Force-Leiter.

**Auslastung****Waren die Leute zu 100 % in der Task Force eingesetzt?**

Nein, in aller Regel nicht. Die müssen ihre Tagesgeschäfte weitermachen, und treffen sich dann von 18–20 Uhr zur Task Force. Natürlich situativ: Wenn der Qualitätschef nach Nürnberg fahren muss, um eine Charge zu beurteilen, dann ist er zu 100 % dabei, und wenn er das hinter sich hat, macht er wieder seine normale Tätigkeit, und sonst bringt er seine erforderliche Kapazität in die Task Force ein. Das kann 100 % sein, das kann auch 5 % sein.

**Priorisierung****Die Task Force wird priorisiert.**

Also die Priorisierung gibt der vor, der die Task Force einberuft. Wenn dann in dem Fall ich sage, dass die Aufrechterhaltung der Lieferfähigkeit über alles geht, dann ist auch alles für die Beteiligten so zu priorisieren, dass die Lieferfähigkeit aufgrund dieser Risikobelieferung von Rohgussteilen nicht gefährdet ist, also ist das klare Priorität.

**Da gab es doch sicherlich viele Vorbehalte?**

Ja, aber das ist ja kein Task Force-Spezifikum. Die Leute maulen immer, dass sie zu viel umgehängt bekommen. Das ist dann auch die Eignung des jeweiligen Task Force-Mitarbeiters. Aber die Eignung, die hat er oder nicht. Die braucht er auch häufig in der normalen Geschäftsabwicklung, da kommt es auch vor, dass er irgendwas priorisieren muss. Da muss er auch in den Messraum und sagen: „Herr Müller, ich weiß, dass Sie hier 20 wichtige Teile haben, aber jetzt bring ich das 21., und das muss als Erstes gemessen werden!“ Und dann liegt es oft am Geschick desjenigen, und auch an der persönlichen

Beziehung, dass es klappt. Dafür gibt es kein Patentrezept. Dem einen Mitarbeiter gelingt das permanent, dass er normale Abläufe überbrückt, dem anderen Mitarbeiter gelingt das nie. Bei dem sagt jeder: „Was will denn der schon wieder?“, und macht die Tür zu. Aber die Task Force hat eine ganz andere Bedeutung, die so normale Abläufe überbrückt, als wenn der Normalfall überbrückt werden soll.

**Deshalb soll man eine Task Force nicht zu oft bilden, denn sonst werden die Leute abgestumpft, ist schon fast Alltag.**

#### **Bedeutung einer Task Force**

Darum sage auch, eine Task Force muss die entsprechende Unternehmensbedeutung haben, sonst verläuft sie. Es ist zu einfach, den Leuten, die normalerweise für die normalen Abläufe zuständig sind, die Verantwortung abzunehmen und in eine Task Force zu packen. Das wäre in vielen Fällen zu einfach, es muss ja auch jeder seinen Job machen. Aber hier eine Regel in die Hand zu geben, wann und wie und wo, ist schwierig.

**Gibt es für die Task Force einen Prozessablauf oder legt man einfach los?**

#### **Prozessablauf**

Also es gibt mit Sicherheit auch wissenschaftlich begründete Prozessabläufe, aber die Praxis kommt ohne aus. Man beschreibt die Aufgabe, beschreibt das Ziel, das erreicht werden soll, und gibt den Entscheidungsrahmen, gibt das Budget frei, legt ein Reporting fest, und los geht's!

**Allein der erforderliche Prozess für die Freigabe einer Zeichnung ist penibel beschrieben. Was tut ein Task Force Leiter um das Ganze zu beschleunigen?**

#### **Situativ entscheiden**

Da muss er selbst abwägen können, ob er die Normalsituation überspringt oder nicht. Das sieht er situativ. Wenn ich beispielsweise eine Deviation, also eine Abweichung brauche, die normalerweise freigegeben wird vom Entwickler und dann vom Einkauf und dann vom Werkzeugplaner, ob das Teil noch aufs Werkzeug passt, und vieles mehr. Dann gibt es eben einen in der Task Force, der hoffentlich die notwendige Kompetenz hat oder aber sich den Zugang dazu verschafft, wenn er in einem einzelnen

Element die Kompetenz nicht hat. Wenn beispielsweise die Aufmaße bei einem Gußteil größer sind als die Zeichnung das vorsieht. Das könnte zur Konsequenz haben, dass das Teil nicht mehr ins Werkzeug passt. Wenn derjenige Qualitätsmann erkennt, dass hier ein Konflikt vorliegen könnte, der die Freigabe betrifft, dann muss er die Kompetenz haben, zu dem Werkzeugmann zu gehen, der 30 Teile vorliegen hat, und dem klarmachen, dass dieses 31. jetzt das Wichtigste ist und geprüft werden muss, ob das geht oder nicht. Also er muss sich dann Detailkompetenzen ad hoc besorgen. Aber er muss dann final sagen: Und jetzt gebe ich frei.

### **Kompetenz**

#### **Und dann kann er nicht gut schlafen, weil es meistens um viel Geld geht?**

Hier gilt auch die Erwartung, dass derjenige, dem diese Freigabe zugemutet wird, über einen Großteil der Kompetenz selbst verfügt oder dort, wo er eine Teilkompetenz eben nicht haben kann, weil eine Prüfung des Werkzeuges notwendig ist, er dann denjenigen dazu holen muss, und zwar im notwendigen Zeitablauf. Und nicht zwei Wochen warten, bis derjenige dann Zeit hat.

### **Ergebnisprotokoll**

#### **Wie wird protokolliert?**

Auch da macht man ein Ergebnisprotokoll, und wenn jetzt so ein Fall kommt, dass er eine Maßabweichung hat, die zu prüfen ist, dann schreibt er das in das Protokoll. Wie ein Qualitätsprotokoll, das wird dem Sitzungsprotokoll notfalls angehängt. Dokumentiert wird sowas auf jeden Fall. Aber meines Wissens gibt es keine spezielle Dokumentation dafür.

#### **Kein Task Force-Stempel drauf?**

Also in meinem Umfeld nicht. Das mag woanders anders sein. Aber ich war ich täglich informiert und der Task Force-Leiter hatte klar den Auftrag, mir bei besonderen Situationen ein Kurzreporting zu geben. Das hat auch funktioniert. Denn das sind alles Leute, die Verstand im Kopf haben.

### Teamarbeit

#### **Ist Arbeiten in Workshops ein fester Bestandteil einer Task Force?**

Sicher. Insbesondere bei Task Forces, die sich mit speziellen Problemstellungen beschäftigen. Eine Task Force, die sich mit einer Ergebnissanierung beschäftigt, hat eine völlig andere Arbeitsweise. Die macht regelmäßige Sitzungen und die verteilt pro Sitzung entsprechend Aufgaben. Da kommt in der nächsten Sitzung der Ergebnisreport und es wird wieder entschieden zum nächsten Schritt. Der Charakter einer Task Force kann sehr unterschiedlich gestaltet sein.

### Einsatz des Teams

#### **Das Task Force-Team arbeitet sicher mehr als die regulär erlaubten zehn Stunden? Wie wird das gehandhabt?**

Lassen Sie einmal die Praxis sprechen: Sie kennen Ihre „Pappenheimer“ ganz genau, Sie kennen Ihre Hochleister und Sie kennen die Leute, nach der Stoppuhr arbeiten und fünf Minuten vor Feierabend schon die Tasche gepackt haben. Und Sie kennen die Leute, die ihre Arbeit machen und dann heimgehen, wenn die Arbeit gemacht ist. Also wenn Sie solche Leute haben, dann ergibt sich das von selbst. Dann kann dieser Mitarbeiter auch mal drei Tage zuhause bleiben, weil seine Frau krank ist, und dann hat er nicht mehr 300 Vorholstunden, sondern nur noch 250. So habe ich es jedenfalls gehandhabt. Ich habe schon das Zeitverhalten und die Arbeitsintensität meiner Zuarbeiter gut beurteilen können. Und dann ist es ein Geben und ein Nehmen. Wenn Sie gesehen haben, dass die Task Force-Leute wirklich Tag und Nacht gearbeitet haben, dass sie über Nacht nach Nürnberg sind und am anderen Morgen waren sie wieder da und haben Teile freigegeben, und nach einem Vierteljahr ist die Task Force vorbei, und dann obliegt es natürlich einem ordentlichen Chef zu sagen, jetzt gebe ich den fünf Mitgliedern mal jedem 15.000 € Sonderprämie. Das habe ich durchaus so gemacht, dass diese Sonderleistung mit einer Sondervergütung honoriert wurde. Das können Sie am Jahresende machen oder zum Abschluss der Task Force – das ist individuell zu handhaben. Ich jedenfalls habe es so gehandhabt in einer Task Force, die in aller Regel als Extraleistung bezogen auf das Tagesgeschäft eingebracht wird.

**Konflikte**

**Konflikte gibt es sicher öfter, eher öfter dort als im Normalfall, insbesondere Interessenkonflikte. Wie wird das gehandhabt?**

Sicher. Der Logistiker, der verantwortlich ist, dass er seine Teile pünktlich in die Montage bringt, der hat natürlich eine ganz andere Interessenlage als der Qualitätsler, der die Teile gegebenenfalls nicht freigibt. Dann kommt eben der Logistiker und sagt, der gibt mir die Teile nicht frei, ich kann nicht montieren, morgen steht BMW. Und dann eskaliert das.

**Kommunikation**

**Wenn etwas in die Öffentlichkeit geht, wer geht dann an die Presse oder kommuniziert nach außen?**

**Presse**

In so einem Fall, in dem die Öffentlichkeit an diesem Thema teilnimmt, da muss der Pressesprecher dabei sein in der Task Force-Runde. Das kann man verschiedenartig regeln. Da tagt die Task Force von fünf bis um sieben und um viertel vor sieben kommt der Pressemann dazu. Er bekommt eine Zusammenfassung der Ergebnisse, und dann muss man entscheiden, ob man eine Pressemeldung macht oder nicht, und dass, wenn Anfragen kommen, eine Antwort vorbereitet ist.

**Intern**

**Und wie läuft die interne Kommunikation?**

Die interne Kommunikation läuft so, dass man ein Wording festlegt, dass auf entsprechende Anfragen – meistens dann vom Kunden – eine vorbereitete Antwort parat ist, und dass jeder das gleiche erzählt und nicht jeder was anderes. Insofern ist der Presseverantwortliche wichtig. Und die Kommunikation nach innen hat bei weitem nicht die Bedeutung wie die nach außen. Nach außen ist es meistens wie in diesem Fall, den wir jetzt schon mehrfach behandelt haben, da kommen natürlich die Kunden und fragen: „Was ist, liefert Ihr, liefert Ihr nicht?“ Sie schicken dann vielleicht sogar selbst Delegierte in die Gießerei, um zu beobachten, was da abläuft.

**Sie haben für eine Task Force einen Zeitrahmen gegeben, war der immer ausreichend?**

**Zeitvorgabe Nachhaltigkeit**

Die Zeitvorgabe können Sie machen bei einer Ergebnis-sanierung, etwa einer Task Force für das Produkt X, das heute bei – 10 liegt, und die müssen Breakeven schaffen.

Dann kann man eine Zeit vorgeben und kann sagen: acht Wochen, zehn Wochen, zwölf Wochen. Bei einer Situation wie sie bei der Gießerei war, die von wahnsinnig vielen Imponderabilien gesteuert wurde, da können Sie keinen Zeitrahmen festlegen. Am Ende haben wir die Gießerei gekauft.

### Strategisch

#### **Das ist das Ergebnis der Arbeit.**

Ja, es war ein Ergebnis, das aus der Task Force heraus sichtbar wurde. Die Gießerei war nicht überlebensfähig, die war finanziell ausgeblutet, die konnten nicht mehr ihre Leute bezahlen, und bevor die in Konkurs gingen und ein Konkursverwalter irgendwas macht, was wir nicht steuern konnten, mussten wir präventiv dafür sorgen, dass die Gießerei zu uns kommt. Weil die für das Unternehmen strategisch wichtig war.

### Abschluss

#### **Der Kauf dieser Gießerei war aber außerhalb der Task Force-Phase. Das war die Entscheidung der Task Force, den Lieferanten zu kaufen, und dann wurde sie aufgelöst?**

Nein. Da ging für die Task Force die Arbeit erst los, da musste die Gießerei auf Vordermann gebracht werden. Da mussten Investitionsprogramme gestaltet werden und vieles mehr.

### Übergabe an die Linie

#### **Der Fokus der Aufgabe war dann geändert?**

Da kann man sagen, wir leiten jetzt diese Sonderaufgabe zurück in die Disziplinverantwortung, was dann meistens die gleichen Leute sind, aber das würde ich situativ betrachten. Also wenn dann ein neuer Gießereileiter gefunden ist, wenn die finanzielle Ausstattung erfolgt ist, wenn ein Investitionsplan erstellt ist, wenn die Betriebsversammlungen stattgefunden haben, wenn die Leute überführt sind, dann kann man diese Task Force auflösen. Und man kann auch die Sache so gestalten, dass die Task Force temporär ausgesetzt wird, und der Task Force-Leiter oder der Vorstand hat jederzeit die Möglichkeit, diese Task Force wieder zu reanimieren. Also auch hier würde ich keine starren Regeln erkennen. Das macht man situativ, wie sich das erforderlich zeigt

**Erfolg einer Task Force****Aus Ihrer Erfahrung, wie viele Task Force-Projekte scheitern?**

Scheitern oder nicht scheitern, das ist schwarz -weiß. Das würde ich gar nicht so sehen. Es kann sein, dass man das Ziel nicht über den notwendigen Zeitraum hin erreicht hat. Es kann sein, dass man ein wirtschaftliches Ziel verfehlt. Bleiben wir bei der Ergebnissanierung eines Produktsegments: Wenn man sagt, wir waren bei  $-6$  oder  $-10$ , und das Ziel war Breakeven oder  $+2$ , dann kann es sein, man verfehlt das Ziel, weil man nicht den Breakeven geschafft hat, sondern von  $-6$  auf  $-4$  oder  $-2$  oder  $-x$  gekommen ist, also dass man mindestens mal Teilziele erreicht hat. Nebenbei gibt es auch, dass man die Zielsetzung übererfüllt. Aber so ein Komplettscheitern einer Task Force, das habe ich gar nicht erlebt.

**Erfüllungsgrad****Also Sie sehen die Ziele nicht als harte Ziele?**

Es sind schon harte Ziele, aber es gibt objektive Kriterien, die es vielleicht verhindert haben, dass man eine volle Zielerreichung schafft. Wie umgekehrt, dass man ja auch anstatt  $+4\%$   $+6\%$  geschafft hat. Das ist ja auch vorgekommen. So wie in anderen Elementen auch. Sie gehen heute in eine Preisverhandlung und nehmen sich vor, ich nehme dem vier Prozent ab heute, und gehen raus mit  $-3$ . Was ist dann, wie bewerten Sie das?

**Abwägen****Ich bewerte es als Erfolg, weil ich den Auftrag bekommen habe. Die drei Prozent auf der anderen Seite, die ich dann verloren habe, das verdünnt sich über die Zeit und wird durch Effizienz wieder reingeholt.**

Wie gesagt, das Leben oder gerade das industrielle Leben, hat viele Facetten. Bei einer Preisverhandlung haben Sie auch ein Team, da geht es um hunderte Millionen. Dann bereitet man sich vor, ist logisch, und hat eine Argumentliste und macht tausend Dinge. Und dann geht es situativ los und dann sagte der: „Herr Härter, ich habe hier zehn Millionen Stoßdämpfer zu vergeben, die wir dem Wettbewerb wegnehmen wollen, aber mit Ihrem Verhalten geht das nicht.“ Dann sitze ich da. Das ist das reale Leben. Dann muss ich sagen, jetzt geben Sie mir mal die Chance, dass ich mich mit meinem Team kurz verständige. Das kann man abwägen, nochmal hin und

her, und natürlich bin ich interessiert an den zehn Millionen Stoßdämpfern, und dann gibt es irgendeinen Weg. Das kann man alles machen, in tiefer Demutshaltung in sein Büro laufen, man kann tausend Dinge machen. Das ist sehr individuell. Wichtig ist, dass man aufrecht rausläuft.

### **Erfolg einer Task Force**

#### **Dass Sie diesen Erfolg auch genießen dürfen.**

Ich schildere Ihnen das, weil so sehe ich auch den Erfolg und den messbaren Erfolg einer Task Force. Da werden auf der Strecke Dinge passieren, die objektiv nicht erkennbar waren oder die die Situation verändert haben, und dann ist es natürlich auch erforderlich, sich anzupassen. Logisch. Am Schluss zählt dann der Gesamterfolg. Wenn am Schluss von BMW eine Belobigung kommt für die ZF, dass man diese schwierige Situation gemeistert hat, ohne dass sie bei BMW zu einem Produktionsausfall geführt hat, wie bewerte ich das? Dann habe ich vielleicht mein Budget um zwei Millionen überschritten, um das zu erreichen, was erreicht wurde, und wie bewerten Sie dann dieses Lob von BMW?

#### **Das ist genau der Punkt, man kann bestimmte Dinge nicht messbar machen.**

Darum sage ich, okay, Ihr habt euer Budget um zwei Millionen überschritten, das war situativ erforderlich, wir haben die Lieferfähigkeit aufrecht erhalten, das war das übergeordnete Ziel, und wir haben diesen aner kennenden Brief von BMW, die uns belobigen, dass wir diese Situation für sie ohne Benachteiligung gemeistert haben.

#### **Und nach zwei Jahren kommt der nächste Auftrag ...**

Oder wir haben ein Abwandern verhindert. Auch das ist sehr facettenreich. Wenn Sie heute beim Stoßdämpfer zum Beispiel, eine Lieferquote von 30, 10, 70% haben. Wenn Sie sowas dann gut gemacht haben, dann merken Sie, dass der plötzlich die Lieferquote hochzieht. Oder viel schlimmer, wenn Sie es nicht so gut gemacht haben, dass Sie plötzlich nicht mehr 50% liefern, sondern halt nur noch 30%. So ist halt das Leben. Deshalb, diese fixen Messpunkte, das ist sehr, sehr schwierig.



**Dauer****Wie lange dauern die Task Forces im Normalfall?**

Ich sage mal, nicht länger als maximal sechs Monate. Das ist das absolute Maximum. Im Durchschnitt würde ich schon drei bis vier Monate sehen.

**Kosten einer Task Force****Was kann eine die Task Force kosten?**

Das ist bei jedem individuell. Je nach Situation. Wenn ich die Gießerei betrachte, am Schluss haben wir für 150 Mio. eine Gießerei gekauft. Soll ich jetzt sagen, die 150 Mio. waren Extrakosten? Also das ist schwierig. Es ist sehr individuell.

---

## **2.3 Triebfeder Innovationskraft**

Die Fähigkeit eines Unternehmens, innovative Produkte zu entwickeln und erfolgreich auf den Markt zu bringen, sichert seine Existenz. Ebenso die Fähigkeit, diese Produkte konkurrenzfähig und global herzustellen oder herstellen zu lassen. Beides sind große Herausforderungen.

Außerdem muss ein Unternehmen in der Lage sein, die Arbeitsplätze zu erhalten und seinen Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, sich weiterzubilden und sich zu entfalten, um eben die Innovationskraft nicht zu schwächen, auch in schwierigen Zeiten. Gute und anspruchsvolle Mitarbeiter zu binden bedarf ebenso innovativer und kreativer Maßnahmen. Was sind unsere Stärken, was bringt uns die Zukunft oder wie können wir sie gestalten?

Darüber hinaus muss ein Unternehmen in der Lage sein, die kurzen Innovationszyklen managen zu können, das heißt, den Druck und Drang, immer schneller neue Produkte auf dem Markt zu bringen. Tut es das nicht oder nicht richtig, wird das Unternehmen über Nacht abgehängt.

Was die Innovationskraft angeht, wird prinzipiell zwischen großen und kleinen Unternehmen unterschieden (Abb. 2.3).

### **2.3.1 Innovationspotenzial bei großen Unternehmen**

Bei den großen Unternehmen wie BMW, Daimler, Siemens, Bosch, ZF oder Continental, sind die Voraussetzungen in der Regel gegeben, innovative und komplexe Produkte zu entwickeln und auf dem Markt zu bringen. Obwohl disruptive Technologien zuerst Nischenprodukte sind, investieren die großen Unternehmen viel Geld in Forschung und Entwicklung, wenngleich auch immer ein gewisses Risiko besteht, zu floppen.

Innovationen werden auch öfter gepusht durch strategische Kooperation zwischen zwei oder mehreren Unternehmen. Durch diese Bündelung der Kräfte entstehen Synergien, und

Vorhandene Voraussetzungen für Innovation	KMU	Konzerne
Marktgröße und Internationalität	1-3	3-4
Das "Gespür" für Marktdynamiken	2-3	2-3
Kooperationsmöglichkeiten	2-3	3-4
Beherrschung von Komplexität	1-2	3-4
Die „Ruhe“ für Innovationsentwicklung	1-2	2-4
Finanzielle Ressourcen	1-2	2-4
Vorhandene Innovationskultur	1-3	1-3
Professionelle Strukturen	1-2	2-4

*Bewertung: 1=nicht vorhanden, 2=gering, 3=mittel, 4=vorhanden*

**Abb. 2.3** Subjektive Bewertung für die Innovationsbereitschaft von Unternehmen

die Potenziale erhöhen sich deutlich. Innovationen werden auch durch die Wirtschaftspolitik unterstützt, die zuerst in Abstimmung mit der Industrie die Visionen und Ziele festlegt und einen Teil der Finanzierung trägt.

Jeder Automobilhersteller muss für sich entscheiden, wie er den Sprung schafft in eine neue Technologie wie die Elektromobilität. Einige Technologien wie die Entwicklung von Energiespeichersystemen für Elektroautos oder die Verwendung von Carbonfasern im Karosseriebau sind für die Autobauer neues Terrain. Wie schnell kann das Unternehmen dieses Know-how aufbauen? Wo soll die Kernkompetenz liegen? Ist eine Kooperation mit einem Wettbewerber strategisch sinnvoll? Welche Wettbewerber sind auf dem Markt und wie groß ist der Markt? Der Einsatz einer Innovations-Task Force kann diese Fragen beantworten.

### 2.3.2 Innovationspotenzial bei kleinen und mittelständischen Unternehmen

Die Innovationskraft sollte nicht dauerhaft das Monopol der großen Unternehmen bleiben. Gerade kleine und mittelständige Unternehmen müssen einen Weg finden, auf dem hartumkämpften Markt zu bestehen und den Spagat schaffen zwischen kostengünstiger Herstellung, dem Erhalt der Arbeitsplätze und der Entwicklung von innovativen Produkten.

Einige Lichtblicke gibt es: Kleine Start-ups, die mit dem richtigen Riecher und viel Idealismus ein innovatives Produkt auf dem Markt bringen. Entweder geht die Idee mit den richtigen Kapitalgebern wie eine Rakete hoch, oder die Firma wird aufgekauft.

Aber in der Breite haben etablierte KMUs leider in den wenigsten Fällen eine adäquate Struktur, die es ermöglicht, auf moderner Grundlage innovativer zu werden und zeitgleich die Turbulenzen der Märkte zu überstehen. Die Konsequenzen sind sehr oft Entlassungen, Insolvenzen oder die Verlagerung der Produktion in low-cost-Countries.

Das lessons learned aus den vergangenen Krisen hat es den KMUs schwerer gemacht. Die neue Strategie der OEM und der Tier 1, weg von vielen kleinen und hin zu weniger,

aber stabilen und zuverlässigen Lieferanten und Entwicklungspartnern, brachte viele in Schwierigkeiten.

65 % der kleinen und mittelständigen Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten haben ab 2009 die Beratungsleistung der Task Force-Krisenintervention der IG Metall beantragt, um die Zukunfts- und Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu verbessern und abzusichern.

### 2.3.3 Die Rolle der Politik

Um die technologische und industrielle Wettbewerbsfähigkeit Europas zu sichern, hat schon 1995 die Europäische Kommission acht Task Forces angekündigt<sup>9</sup>. Diese Task Forces haben zuerst die Aufgabe, die verschiedenen Forschungsprogramme der Europäischen Gemeinschaft zu priorisieren, die verfügbaren Mittel und Ressourcen besser zu koordinieren und die ausgewählten Projekte zu fördern. In den Jahren danach gab es immer wieder neue Programme oder weitere Task Forces, um die europäische Industrie zu leiten und zu begleiten.

Die acht Task Forces decken folgende Bereiche ab:

- Flugzeuge der neuen Generation
- Ausbildungssoftware und Multimedia
- Auto der Zukunft
- Intermodalität des Verkehrs
- Umwelt – Wasser
- Impfstoffe und Viruserkrankungen
- Züge und Eisenbahnsysteme der Zukunft
- Maritime Systeme der Zukunft

Jede Task Force hat die betroffenen Unternehmen umfangreich konsultiert. Dabei war es wichtig, die verschiedenen Perspektiven und Prioritäten aller Beteiligten und Betroffenen zu verstehen und zu dokumentieren. Zum Schluss hat jede Task Force eine Anzahl von besonders wichtigen Forschungsbereichen festgelegt, die dann über diverse europäische und nationale Förderprogramme finanziert werden konnten.

Die Elektrofahrzeuge, die heute auf der Straße fahren, hätten nie die technische und Marktreife bekommen ohne diese und andere Förderprogramme.

*Ziel der Task Force „Auto von morgen“:* Das Ziel dieser Task Force war es, die Forschungs- und Demonstrationsprojekte in Europa zu fördern, die eine kurzfristige Umsetzung des wettbewerbsfähigen „Autos von morgen“ beinhalten.

---

<sup>9</sup> Task Force Auto der Zukunft, Europäische Kommission, [http://cordis.europa.eu/news/rcn/5601\\_de.html](http://cordis.europa.eu/news/rcn/5601_de.html).

Die Schwerpunkte lagen dabei auf:

- zukunftsweisenden Energiespeicherungs- und Antriebstechniken, insbesondere in Verbindung mit Batterien und Brennstoffzellen
- kritischen flankierenden Technologien wie Elektronik, leichte Werkstoffe oder Telematik
- der Integration dieser Technologien in emissionsfreie Fahrzeuge oder Hybridfahrzeuge in Kooperation mit der Automobilbranche.

So dauerte das Aktionsprogramm der Task Force „Auto von morgen“ 1995 gerade mal sechs Monate. Mitte Juni gab es ein Treffen mit den Unternehmensleitern, bereits für Oktober war ein vorläufiger Aktionsplan terminiert, erstellt von allen maßgeblichen Teilnehmern. Der startete bereits zwei Monate darauf, zeitgleich mit den Konsultationen der europäischen Organisationen und Institutionen.

### **2.3.4 Herausforderungen bei der Umsetzung von innovativen Strategien**

Krisensituationen, die in eine Task Force münden, werden im Automobilsektor deutlich mehr. Zum einen, weil der Trend zu immer kürzeren Entwicklungszyklen geht. Zum anderen ist in diesem Geschäft der Innovation-hub zunehmend größer, gerade im Fahrerassistenzbereich im Auto oder in der Anbindung und Vernetzung mit der Außenwelt. Parallel zu einer hohen Erwartungshaltung am Innovation-hub gibt es immer auch die Erwartungshaltung an eine Preisreduzierung. Das zwingt die Unternehmen dazu, häufig sehr schnell Generationen auf Generationen folgen zu lassen. Und darin liegt der klassische Auslöser für die Task Force: Eine Technologie, die man dann noch nicht ausreichend erprobt hat, oder dass sich erst im späten Stadium des Entwicklungszyklus herausstellt, dass beispielsweise der Lieferant nicht fähig ist, die erforderliche Komponente herzustellen.

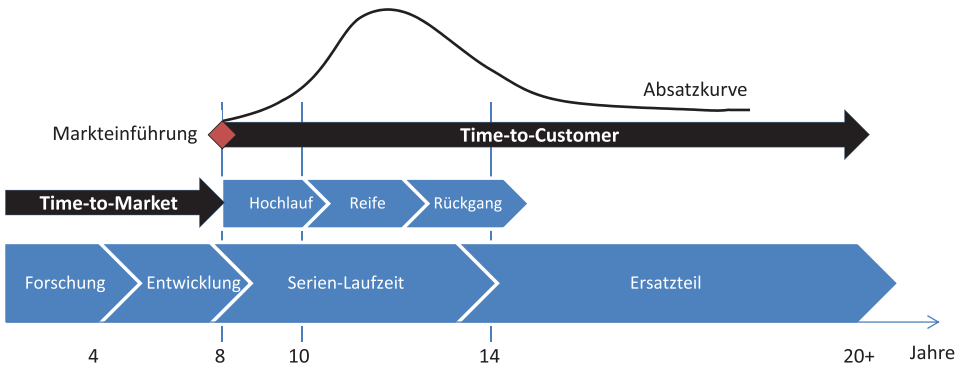
---

## **2.4 Task Force Einsätze im Produktlebenszyklus**

Der Lebenszyklus eines Automobils dauert 20 Jahre und mehr. Er beginnt mit der Idee, durchläuft die Produktentwicklungsphasen und landet schließlich als Produkt beim Kunden, der noch über viele Jahre hin Ersatzteile kaufen kann. In der Regel wird auch das Produkt Auto nach drei bis fünf Jahren von einem Nachfolgermodell abgelöst.

Der Produktlebenszyklus wird in zwei Hauptphasen unterteilt:

- Der Time-to-Market ist die Zeit der Entstehung des Produktes, von der Idee bis zur Markteinführung.
- Der Time-to-Costumer beginnt mit der Markteinführung, Wachstum, Reife und endet damit, dass das Auto vom nächsten Modell abgelöst wird. Das Ersatzteilgeschäft wird ebenso hier betrachtet (Abb. 2.4).



**Abb. 2.4** Produktlebenszyklus eines Automobils

Der Satz „Früher war alles einfacher“ stimmt insofern, als dass heute die Komplexität der Produkte deutlich zugenommen hat. Zum einen liegt das an den steigenden individuellen und regionalen Kundenwünschen, die zu einer Explosion von Produktvarianten führen, und das bei einer gleichzeitigen Verkürzung von Entwicklungszyklen. Zum anderen ist die Komplexität bedingt durch die weltweite Vernetzung von Kunden und Lieferanten und die Just-in-Time-Denke. Auch der Innovations- sowie der Kostendruck sind seit ungefähr 20 Jahren enorm gestiegen.

Die Komplexität ist dabei nicht gewünscht, sondern sie entsteht durch globale Dynamiken, die schwer beherrschbar sind. Sie ist also als naturgemäß zu akzeptieren. Wichtig ist, sie zu verstehen und so zu steuern, dass ein Unternehmen sich trotz Krisen ohne dauerhafte Schäden weiterentwickelt und gestärkt aus der Krise heraus die nächste Entwicklungsschleife geht. Wer die Komplexität beherrscht, hat einen Vorteil.

Diese Komplexität führt zu drei Handlungsstrategien:

- **Vermeidung**

Durch eine frühzeitige Marktanalyse und mit einer klugen Strategie und einem frühzeitigen und generischen Anforderungsmanagement mit der notwendigen Aufstockung von Ressourcen zum Projektbeginn (Frontloading) kann von Anfang an eine hohe und schwer beherrschbare Komplexität reduziert werden. Besonders die systematische Übergabe von Erfahrungen im Projektmanagement an Folgeprojekte ist wichtig.

Die Probleme, die dadurch während des Projektes entstehen, führen sehr oft später zum Einsatz einer Task Force.

- **Reduzierung**

Es ist ein permanenter Kreislauf: Dinge werden komplexer und müssen ständig optimiert werden, um letztendlich die Komplexität unsichtbar zu machen. Das Auto heutzutage hat viel mehr Elektronik und Funktionen als vor 20 Jahren. Waren Mitte der 90er

Jahre rund zehn Steuergeräte in einem Auto, so sind es heute teilweise über 70. Die Steuergeräte sind kleine Computer mit speziellen Aufgaben, wie etwa die Fensterheber zu bedienen oder die Klimaanlage. Heute arbeiten Unternehmen an zentralen Architekturen, um dieser Komplexität Herr zu werden.

Auch durch die Reduzierung der Komplexität und Kosten, zum Beispiel durch die Verwendung von Gleichteilen in mehreren Fahrzeugmodellen und Varianten, steigt die Gefahr von Pannen und Rückrufaktionen. Und davon sind dann gleich Millionen von Fahrzeugen gleichermaßen betroffen. Wie in der Presse zu lesen war, musste Toyota zwischen 2009 und 2011 wegen klemmender Gaspedale und rutschender Fußmatten weltweit mehr als zehn Millionen Fahrzeuge zurückrufen. Menschen kamen ums Leben. Zusätzlich zu den „Pannen-Kosten“ musste das Unternehmen in den USA 1,2 Mrd. \$ Strafe zahlen.<sup>10</sup>

Auch die Reduzierung der Anzahl von Lieferanten birgt Gefahren: Viele Bänder können stehen bleiben, wenn ein Lieferant plötzlich nicht mehr liefern kann.

- **Beherrschung**

Komplexität wird immer mehr Teil des Fortschrittes sein, und wird immer ein Bestandteil unserer modernen Welt bleiben. Die Beherrschung der Komplexität bedeutet also die Beherrschung der technischen Dimension und der Dynamiken, die sie steuern. Die Beherrschung von komplexen Technologien und Prozessen, aber auch der Vernetzung und Integration aller teilweise weltweit zerstreuten Akteure läuft nicht reibungslos. Das zeigen auch die gestiegenen Zahlen bei den Gewährleistungskosten und Rückrufen.

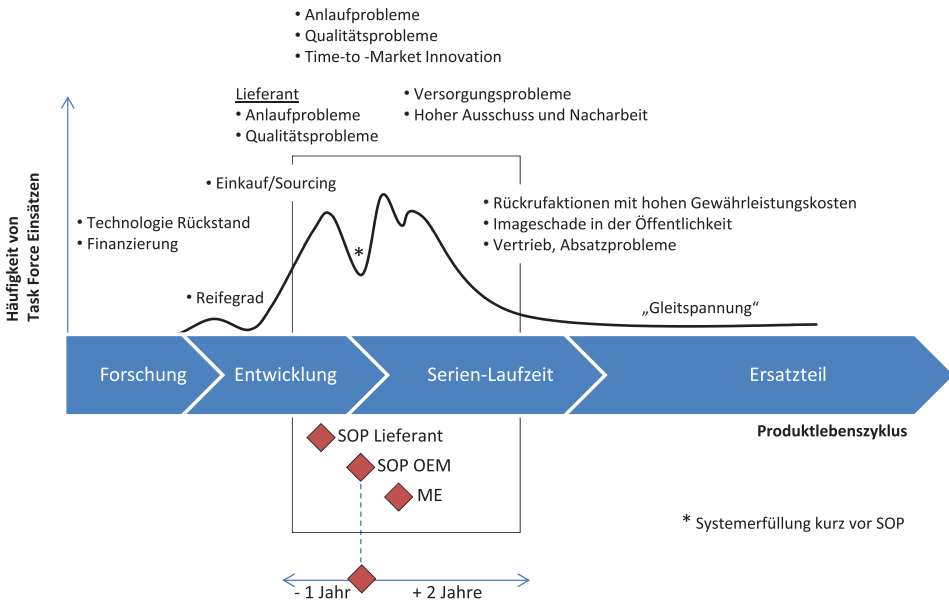
Die Abb. 2.5 zeigt in etwa, welche Arten von Task Force wann eingesetzt werden können. Der Fokus liegt im Time-to-Market bei der Qualitätsabsicherung von Teilen, um letztendlich den Produktionsstart und die Markteinführung nicht zu gefährden. In der Time-to-Customer-Phase wird das Produkt langsam eingeführt und die Kinderkrankheiten möglichst schnell abgestellt. Außerdem ist die Versorgungssicherheit mit Teilen ein wichtiges Thema.

#### *Zusammengefasst*

- Im Time-to-Market ist der Faktor Zeit ausschlaggebend für die Krisen und den Einsatz einer Task Force.
- Im Time-to-Customer ist der Faktor Kundenzufriedenheit und Rentabilität wichtig.

---

<sup>10</sup> n.tv.de, Erneuter Mega-Rückruf Toyota verbaute Millionen defekter Teile, 09. April 2014, <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Toyota-verbaute-Millionen-defekter-Teile-article12623851.html>.



**Abb. 2.5** Die kritischen Phasen im Produktlebenszyklus eines OEMs

## 2.4.1 Time-to-Market

Der Time-to-Market ist die Phase, die ein Unternehmen benötigt, um ein innovatives Produkt auf dem Markt zu bringen, das heißt von der Idee über die Produktentwicklung bis zur Markteinführung.

Die dafür vorgegebene Zeitspanne für eine Produktentwicklung in der Automobilindustrie hat sich in den letzten 20 Jahren halbiert. In den 80er lag sie noch bei rund sechs Jahren und wurde durch die Einführung von Modellvarianten auf drei Jahre reduziert, bei einigen sogar bis auf weniger als 30 Monate.

Diese Variantenvielfalt und Produktkomplexität in einer immer kürzeren Entwicklungszeit führt immer häufiger zu Schwierigkeiten in der Qualität und bei der Versorgung.

### 2.4.1.1 Produktentwicklung

Der Produktentwicklungsprozess besteht aus mehreren Phasen – der Forschung, Konzept- und Produktentwicklung bis zur Übergabe an die Produktion – und ist damit für die Markteinführung bereit.

In jeder Phase gibt es Herausforderungen, und der Termindruck steigt. Besonders die letzten zwölf Monate vor Produktionsstart und beim Serienanlauf in der Produktion steigt die Nervosität, ob die offenen Probleme zu lösen sind.

### 2.4.1.2 Technologie: Task Force selten, aber Tendenz steigend

Im Bereich Forschung und in der sehr frühen Entwicklungsphase gibt es selten Task Force-Einsätze. Dies gilt für größere Unternehmen, die im Prinzip durch ihre Modellpolitik die Taktung und Terminierung von Projekten vorgeben.

Es gibt aber Ausnahmen, wenn es um grundlegende Veränderungen der Technologie geht, wie etwa um das Auto von morgen.

*Beispiel BMW, Project i:* Das Ziel ist, BMW fit für die Zukunft zu machen und das Unternehmen auch nach 2020 an der Spitze der Premium Liga zu halten. Der BMW Vorstand beauftragte den Top Automanager Ulrich Kranz, im Rahmen einer Task Force dafür ein ganzheitliches nachhaltiges Konzept zu liefern. Es ging darum, innovative Konzepte und moderne Produkte zu entwickeln, die auf dem Markt konkurrenzfähig sind. Also eine nachhaltige Lösung zu liefern, die sowohl technologisch als auch für das Unternehmen zukunftssichernd ist.

Im Projektauftrag wurde zusätzlich der Fokus auf neue Technologien und leichte Materialien gelegt. Ebenso mussten die dafür notwendigen Fertigungsverfahren noch konzipiert werden. Karosserien aus Carbonfasern zu fertigen ist nun mal anders, als Blechteile zusammenzuschweißen, und ist bekanntlich auch keine Urkompetenz von Automobilherstellern.

Das Team aus Ingenieuren, Informatikern, Soziologen, Designern und Betriebswirten aus den verschiedenen Unternehmensbereichen bekam alle notwendigen Ressourcen, um das Project i zum Erfolg zu führen. Ende 2013, also nur sechs Jahre später, liefen die ersten i3 Serienfahrzeuge vom Band und schon im Juni 2014 wurden die ersten acht i8 bei einer Veranstaltung in der BMW Welt an die Kunden übergeben.<sup>11</sup>

*Beispiel VW, Future Tracks:* Auch bei VW wurde eine Task Force einberufen, um Ziele für die Zukunftsstrategie zu entwickeln. Sie startete mit einem kleinen Team aus Vorstand und einigen Top-Managern der diversen Ressorts. Das Zukunftskonzept „Future Tracks“ soll Lösungen für die künftigen Herausforderungen der Autobranche entwickeln. Der Fokus liegt dabei auf der Erfüllung der CO2-Vorgaben und der Elektrifizierung und Vernetzung des Automobils.<sup>12</sup>

Die Beispiele von BMW und VW zeigen, dass diese Technologieausrichtungen nicht neue Trends sind, sondern Weichenstellungen für alle Automobil- und Mobilitätsanbieter. Nach der ersten Automobilrevolution vor rund 100 Jahren werden die Karten in den kommenden Jahren gründlich neu gemischt. Wer nicht aufpasst, sieht dann auf dem Lenkrad nicht sein Markenlogo, sondern das eines Newcomers wie etwa Apple.

<sup>11</sup> Der Spiegel Wissen, Das Auto von morgen, Nr. 4, 2014, S. 24–25.

<sup>12</sup> t-online.de, Winterkorn warnt vor einem „Detroit“ in Deutschland, 17.07.2014, [http://www.t-online.de/wirtschaft/unternehmen/id\\_70271258/vw-chef-martin-winterkorn-warnt-vor-einem-detroit-in-deutschland.html](http://www.t-online.de/wirtschaft/unternehmen/id_70271258/vw-chef-martin-winterkorn-warnt-vor-einem-detroit-in-deutschland.html).



Diese zweite Automobilrevolution muss die Wünsche der zunehmend Internet- und Community-affinen Kunden erfüllen. Die Neuerungen sollen immer schneller auf den Markt kommen, ähnlich wie die Produkte und Lösungen in der Telekommunikation.

Ob diese Task Forces den Auftrag erfüllen werden, wird sich erst noch herausstellen. Auch wird sich noch herausstellen, welche Strategien für die Elektromobilität sich durchsetzen werden, etwa ob in künftigen Fahrzeugmodellen mit Kohlenstofffasern verstärkte Kunststoffe eingesetzt werden.

*Beispiel KMU:* Je kleiner ein Unternehmen ist, desto kürzer sind die Reaktionszeiten, sich an dem Wandel zu beteiligen. Unternehmen, die den Markt und die Kundenstrategien nicht frühzeitig kennen, können manchmal vom Markt und der Technologie „überfordert“ sein.

Seit den Krisen von 2001, 2005 und besonders nach der Krise von 2009 sind die Bedingungen der OEMs für deren Lieferanten kontinuierlich härter geworden. Lieferanten, die nicht die Voraussetzungen haben und die Anforderungen des Kunden erfüllen können, werden bei der nächsten Ausschreibung nicht mehr angefragt.

#### **2.4.1.3 Konzeptentwicklungsphase: Task Force selten, aber Tendenz steigend**

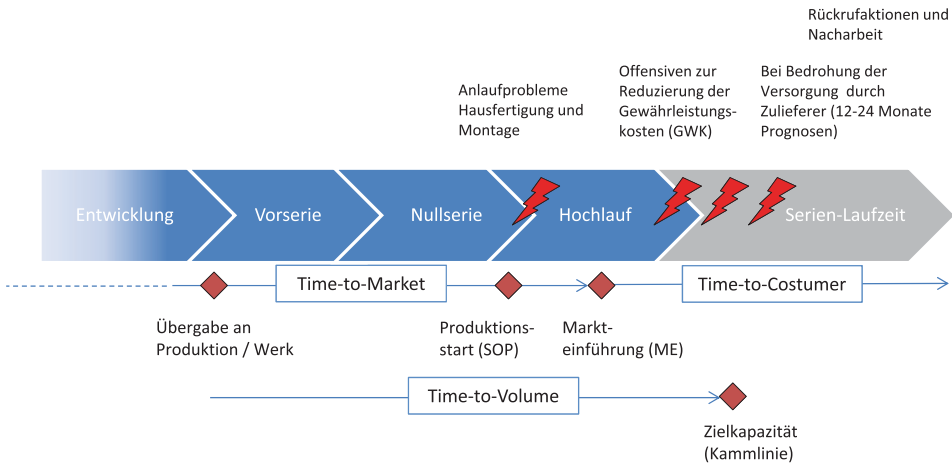
Bevor die interne Entwicklung oder die Lieferanten den Auftrag bekommen, ein Fahrzeug, ein System oder eine Komponente zu entwickeln, muss der Reifegrad bestätigt werden. In dieser Phase werden verschiedene Konzepte, die im Wettbewerb stehen, analysiert und bewertet. Sogar ein Konzept mit einer für das Unternehmen strategisch besonders wichtigen Innovation, das aber den Reifegrad nicht bestätigt bekommt, kommt nicht in die Entwicklung. Das heißt, das Konzept ist nicht reif, das Lastenheft kann nicht bestätigt werden, und die Lieferanten oder die Inhouse-Entwicklung können nicht beauftragt werden.

In dieser Phase zwischen 30 und 40 Monaten vor Produktionsstart (SOP) kann es zu einer Task Force kommen, weil das Konzept nicht termingerecht geliefert werden kann. Die offenen Probleme müssen in einer kurzen Zeit gelöst werden. Oder das Problem liegt an zu hohen Teile-Kosten, also muss man versuchen, dass die Innovation günstiger wird. Es wird nochmal nachgerechnet und nach Sparpotenzialen gesucht.

#### **2.4.1.4 Serienentwicklungsphase: Task Force selten, aber Tendenz steigend**

In der Serienentwicklungsphase eines Fahrzeuges gibt es selten Herausforderungen, die einen Task Force-Einsatz benötigen. Alle Probleme werden und müssen über die Standard Problemlösungsprozesse gelöst werden. Aber auch hier gilt, je größer und professioneller ein Unternehmen aufgestellt ist, desto weniger ist es anfällig für Krisen, insbesondere für Krisen, die den Sondereinsatz einer Task Force benötigen.

Die Insolvenz eines Lieferanten kann in der Entwicklungsphase äußerst kritisch werden. Es kam schon vor, dass in diesem Fall Task Forces einberufen wurden.



**Abb. 2.6** In der Anlaufphase wird sehr häufig eine Task Force eingesetzt

#### 2.4.1.5 Serienentwicklungsphase vor Produktionsstart: Task Force häufig, Tendenz steigend

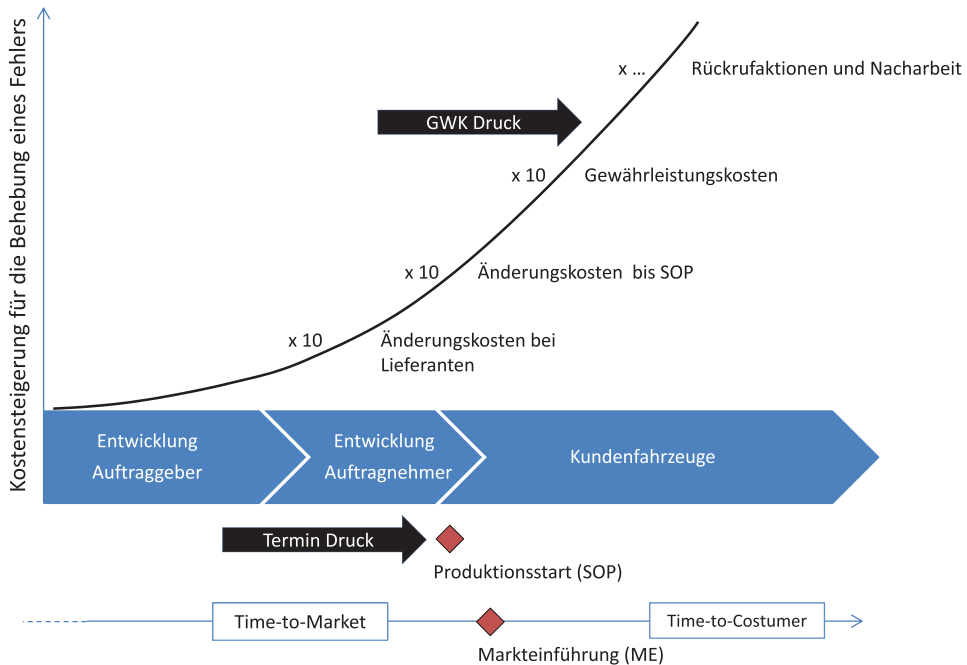
Die kritische Phase ist die Zeit vor dem Produktionsstart, der nicht verschiebbar ist, und eine dadurch verursachte Verschiebung der Markteinführung ist ein absolutes No-Go. Die öffentlichen Vorführungen auf den großen Automobilmessen und vor der Presse sind alle bereits geplant. Und natürlich müssen auch die Vorbestellungen bedient werden. Siehe Abb. 2.6.

#### 2.4.2 Time-to-Customer

Die Einführung eines neuen Fahrzeugmodells am Markt geht zuerst in der Regel relativ flach hoch, je nachdem wieviel Hype um ein Produkt ist. Zum einen, weil die Kunden die typischen Kinderkrankheiten vermeiden wollen und deshalb erstmal abwarten. Zum anderen, weil die Vertriebsstrukturen und die Versorgung der Händler noch im Aufbau sind.

Allerdings wird „Time-to-Customers“ – also nicht nur ein, sondern mehrere Kunden – zunehmend schwieriger, weil neben der enormen Produktkomplexität auch die gestiegene Variantenvielfalt oder Sonderausstattungen immer häufiger zu Problemen führen, besonders bei der Produktqualität und der Teileversorgung.

Deswegen werden die Markteinführungstermine gestaffelt geplant und damit auch die Anläufe. Besonders bei Anläufen mit gleichen Baugruppen wie Motoren, Getriebe, Fahrwerkkomponenten oder Cockpit kann es in dieser Phase zu Versorgungsengpässen oder gar -unterbrechungen kommen, weil beim Lieferanten die Kapazität fehlt oder er Qualitätsprobleme hat. Wenn ein Lieferant zum Beispiel ein Problem mit einer Spezial-Maschine bekommt, dann sind dadurch schnell viele Fahrzeugmodelle betroffen.



**Abb. 2.7** Die Kosten für die Beseitigung von Fehlern steigen im Laufe der Entwicklungs- und Marktdurchdringungsphase

Qualitätsprobleme, die zu einer Kundenpanne führen, sind natürlich das Worstcase-Szenario. Bei drohenden oder häufigen Feldausfällen kann das bis zu einer Rückrufaktion führen.

Die kurze Reaktionszeit eines Unternehmens, seine Produkte an die Kundenwünsche anzupassen, wird dadurch immer wichtiger. Diese Beschleunigung birgt enorme Risiken, die dem Unternehmen im Laufe der verschiedenen Phasen immer mehr kosten. Einen Fehler kurz vor SOP zu korrigieren, kostet viel mehr als in der frühen Entwicklungsphase. Aber er kostet deutlich mehr, wenn der Kunde verärgert ist. Siehe Abb. 2.7.

#### 2.4.2.1 Versorgungsprobleme: Task Force häufig

Bei einem flachen Anlauf ist die Versorgung mit Teilen zum Beispiel wegen Qualitätsproblemen in der Teileanlieferung kein großes Problem, da diese Probleme meistens im Tagesablauf oder in der Eskalation über den Problemlösungsprozess aufgefangen werden. Ebenso sind Engpässe wegen eines Lieferrückstands des Lieferanten eher selten. Wichtig ist jedoch die Absicherung der Teilelieferung bis zur Kammlinie (Zielkapazität) und darüber hinaus, also für die nächsten 12 bis 24 Monate, zu gewährleisten. Nicht selten wird, wenn die Versorgung akut und auf absehbare Zeit bedroht ist, eine Task Force eingesetzt, um Lösungen zu finden, die nachhaltig wirken. Damit nicht in ein oder zwei Jahren erneut ein Versorgungsproblem entsteht.

In dieser Phase können die Kapazitäten bei anderen Modellen oder Derivaten hochgehen. Deswegen ist die Kapazitätsplanung hier enorm wichtig, da hier oft Fehler gemacht werden, die dann für ein ziemliches Durcheinander sorgen.

#### 2.4.2.2 Task Force „Gewährleistungskosten“: häufig, Tendenz steigend

Gewährleistungskosten (GWK) sind nach wie vor ein großes Thema und können je nach Problematik und Impact auf ein Unternehmen zu einer Task Force führen. Doch zuerst wird immer versucht, dass man mit den vorhandenen Mittel klarkommt.

Denn folgende Formel gilt:

GWK Kosten pro Fahrzeug = Anzahl Fehlerfälle pro Fahrzeug  $\times$  Kosten pro Fall

Bei größeren Fahrzeugvolumen kann das ziemlich teuer werden.

Drei Klassifizierungen für den Einsatz einer Task Force und der jeweiligen Kritikalität:

- *Offensiven zur Reduzierung von Gewährleistungskosten: Task Force vereinzelt*

Die Produktfehler sind überschaubar in ihren Auswirkungen und können über im Unternehmen etablierte Problemlösungsstrukturen gut gelöst werden. In sehr einzelnen Fällen wird eine Task Force eingesetzt.

Beispiel: Oft werden baugleiche Teile in vielen verschiedenen Fahrzeugmodellen verbaut. Gerade mechanische Bauteile können sich in manchen Fällen anders verhalten als gedacht. In einem Fall wurden beispielsweise von vielen Kunden Störgeräusche in der Klimaanlage bemängelt. Dieses „kleine“ technische Problem musste aber kurzfristig gelöst werden. Dafür wurde eine Task Force eingerichtet, um die Ursachen der Abweichung zu finden und Lösungen zu eruieren. Die Auswahl einer Lösung wurde nach etlichen Berechnungen und Simulationen anhand diverser Kriterien wie Kosten, Herstellung und Montage getroffen.

- *Einführung eines neuen innovativen Produktes: Task Force Tendenz steigend*

Bei der Einführung eines neuen innovativen Produktes, an dem auch das öffentliche Interesse groß ist und die Presse bereit steht, darf nichts schief laufen. Denn das wäre für das Image des Unternehmens sehr negativ und könnte am Ende Kunden kosten.

Unternehmen sind heute sensibilisiert, solche Innovationsträger anders zu handeln. Schon bei der Markteinführung werden präventive Arbeitsgruppen eingerichtet, die im Rahmen von Fehlerbehebungsmanagement die Feldprobleme sofort analysieren, um dann die erforderlichen technischen Änderungen zu initiieren.

Beispiel: Die A-Klasse und die Folgen des „Elchtests“ Nur drei Tage nach der Markteinführung der ersten A-Klasse von Daimler-Benz im Oktober 1997 kippte ein Testfahrzeug bei einem Ausweichtest im Schweden um. Jeder kann sich an den sogenannten nicht bestandenen „Elch-Test“ erinnern.

Keine gute Publicity für das Unternehmen, das viel Geld in eine sehr umfangreiche und erfolgreiche Marketing- und PR-Kampagne gesteckt hat. Der Bekanntheitsgrad dieser neuen Fahrzeugklasse war sehr hoch, rund 100.000 A-Klassen Fahrzeuge wurden schon vor der Markteinführung vorbestellt. Die Kommunikationspolitik des Konzerns bei dieser Krise war damals auch ein Thema in der Presse, denn anfangs kamen die Informationen spärlich bis gar nicht.

Die A-Klasse war das kleinste Auto, das das Unternehmen je gebaut hatte, und doch wurden ihm bereits die typischen Mercedes-Benz-Eigenschaften zugerechnet: Sicherheit, Zuverlässigkeit und Komfort. Aus war es damals erst einmal mit Sicherheit und Zuverlässigkeit. Nicht nur die A-Klasse, sondern die Kern-Attribute des Konzerns waren umgekippt. Damals wurde eine 10-köpfige Task Force gebildet, um das Problem in den Griff zu bekommen. Zum Team, das direkt an den PKW-Vorstand berichtete, gehörten Experten verschiedener Unternehmensbereiche, zudem unterstützten mehrere hundert interne Experten die Arbeit der Task Force. Im November wurde eine Lösung verkündet: Verbesserte Fahrdynamik durch andere Reifen sowie künftig zusätzlich – aber ohne Zusatzkosten – die serienmäßige Ausstattung mit ESP für alle Fahrzeuge. Zeitgleich gab man auch den Auslieferungsstopp sowie Wiederauslieferung der A-Klasse in 12 Wochen bekannt.

Alle 18.000 bisher ohne ESP hergestellten Fahrzeuge mussten damit umgerüstet werden. Dieser Umbau wurde von rund 1000 Fachkräften in drei Monaten an vier Standorten durchgeführt. Die technischen Verbesserungen an der A-Klasse und besonders der serienmäßigen Einbau von ESP kosteten dem Unternehmen 1997/1998 mindestens 300 Mio. DM.<sup>13</sup>

Doch damit war das Vertrauen in die Marke noch nicht zurück. Erst in Verbindung mit einer breit angelegten Marketing- und Kommunikationskampagne erzielten die technischen Verbesserungen die gewünschte Wirkung. Mit dem serienmäßigen Einbau des ESP ist ein neuer Standard in dieser Fahrzeugklasse geschaffen worden. Auch deshalb gilt die A-Klasse heute als ein sehr sicherer und komfortabler Kleinwagen.

- *Rückrufaktionen mit hohen Gewährleistungskosten: Tendenz steigend*

Die steigende technische Komplexität und die immer kürzeren Innovationszyklen tragen dazu bei, dass Gewährleistungskosten immer häufiger gezahlt werden müssen. Auch die Task Force-Einsätze steigen tendenziell stetig, trotz Präventivmaßnahmen. Das Hauptziel dieser Task Forces liegt im erfolgreichen Management der Rückrufaktion, Ursachenfindung, Kostenreduktion und darin, das Unternehmen dabei vor Image Schäden zu schützen oder diese so minimal zu halten wie möglich, besonders wenn durch Fehler Menschen zu Schaden kamen. Bei diesen Rückrufaktionen geht es um Millionen von Fahrzeugen, um hohe Gewährleistungskosten, aber zuerst geht es um Menschenleben. Eine Task Force muss für eine schnelle Lösung sorgen. Parallel dazu muss man aber auch eruieren, was in der Zukunft schon im Vorfeld geändert werden muss, um solche Probleme bei anderen Konzepten zu vermeiden.

Viele dieser Probleme liegen im Bereich der 24 Monate nach SOP. Hier geht es wirklich um kostspielige Rückrufaktionen. Ein Unternehmen muss daher immer Rückstellungen für GWK Fälle haben, um diese Kosten abzudecken.

---

<sup>13</sup> Krisennavigator, Nicht bestandener „Elch-Test“ der A-Klasse, von Daimler-Benz im Herbst 1997, von Prof. Dr. Armin Töpfer, 1999, <https://www.krisennavigator.de/Nicht-bestandener-Elch-Test-der-A-Klasse-von-Daimler-Benz-im-Herbst-1997.162.0.html>.

Man denke hier an das Beispiel GM: Ob Zündschloss oder Airbag – der Konzern ist seit Jahren in den Schlagzeilen mit Rückrufaktionen wegen fehlerhaften Teilen in seinen Autos, die Menschenleben kosteten. Nach dem Zündschloss-Desaster veranlasste die Konzernchefin eine Qualitätsüberprüfung bei allen GM-Modellen, deren Ergebnis weitere Rückrufe zur Folge hatte. Seit Anfang 2014 rief GM weltweit mehr als 30 Mio. Autos zurück<sup>14</sup>. Zu den sicher enormen GWK muss der Konzern zusätzlich Entschädigungs- und Strafzahlungen leisten.

### 2.4.2.3 Weitere Task Force Einsätze nach Produktionsstart

- *Wareneingangskontrolle: Task Force vereinzelt*  
Schon bei der Wareneingangskontrolle des Kunden werden Qualitätsprobleme abgefangen. Bei häufigen Problemen werden diese meistens im Tagesablauf oder in der Eskalation des Problemlösungsprozesses gelöst, auch weil die Anlaufkurve an Anfang flach ist.
- *Hoher Ausschuss von Teilen und Nacharbeit: Task Force selten*  
Hier wird eine Task Force nur eingerichtet, wenn die Versorgung wirklich gefährdet ist, bzw. keine Alternativen gegeben sind.
- *Feldausfälle: Task Force häufiger*  
Aufgrund von Innovationsschwächen, oder wegen Prozessen, die nicht eingehalten wurden, oder bei mangelhaften Materialien oder Teile-Requalifizierung werden Lieferanten von den OEMs zu Task Force-Einsätzen verdonnert. Diese häufen sich kurz vor SOP und in den ersten Wochen des Anlaufes, und werden nach einem Jahr deutlich weniger.
- *Marktoffensive: Task Force selten, Tendenz steigend*  
Eine Task Force findet hier eher selten statt, weil Marktoffensiven im operativen daily business und aufgrund von Compliance abgedeckt werden. Allerdings führen die sich immer schneller ändernden Kundenanforderungen und -wünsche dazu, dass Unternehmen Task Forces einrichten, um ihre Marktposition oder Absatzzahlen auszubauen oder zu steigern.  
*Beispiel VW, Task Force Nordamerika Markt:* Die größten Automobilhersteller der Welt, die sogenannten „Big Three“ Toyota, VW und GM, kämpfen um Marktanteile, um höhere Renditen und um den Anspruch auf die Weltmarktführerschaft.  
In dem Rahmen der „Weltmarktführerschaft“ wurde bei VW eine US Task Force eingerichtet, um das Geschäft im zweitgrößten Automobilmarkt anzukurbeln. Entschieden wurden drastische Verkürzungen der Modellzyklen, auch weil die US-Kunden häufige Modellwechsel schätzen. Außerdem werden die Autos im Zuge der Modellpflege 2015 mit einigen neuen Funktionen ausgestattet wie etwa der City-Notbremsfunktion, dem

<sup>14</sup> Süddeutsche.de, General Motors bestätigt mindestens 67 Todesfälle, 16. März 2015 <http://www.sueddeutsche.de/auto/defekte-zuendschloesser-general-motors-bestaetigt-mindestens-todesfaelle-1.2396998>.

Totwinkelwarner und Infotainment mit WLAN- Technik. Außerdem soll ab Ende 2016 eine speziell für den US-Markt entwickelte Geländelimousine vom Band rollen. Dafür wurden knapp 640 Mio. € in die Fertigung des neuen Modells freigegeben.<sup>15</sup> Das notwendige Geld für solche Herausforderungen wird unter anderem durch parallel laufende Sparmaßnahmen aufgebracht.

### 2.4.3 Grundspannung

Im gesamten Produktlebenszyklus eines Automobils können unvorhersehbare Ereignisse zu brenzligen Situationen führen.

Als 2011 in Japan die Naturkatastrophe geschah, war es bei vielen Unternehmen der Automobilindustrie der Auslöser für Krisenmanagement und in vielen Fällen auch für Task Forces. Deren Ziele lagen überwiegend in der Lösung des Teileversorgungsengpases, hier arbeiteten teilweise mehrere OEMs und Lieferanten zusammen.

Durch Ereignisse wie Naturkatastrophen, aber auch im Rahmen des Risikomanagements hat sich herausgestellt, dass für „kritische“ Bauteile ein Sonderprozess gebraucht wird. Deshalb wurde eine vorbeugende Strategie für „kritische“ elektronische Bauteile entwickelt. Kritische Teile sind beispielsweise Bauteile in Steuergeräten. Diese Bauteile fehlen auf einmal, weil am Standort des Lieferanten ein Erdbeben die Produktion zum Stillstand brachte. Deshalb muss für diese kritischen Bauteile ein Sonderprozess vorhanden sein, der wirklich gemessen und geprüft werden kann im Ernstfall, sodass die Versorgung gewährleistet ist. Der Sonderprozess könnte darin bestehen, einen Zweitlieferanten aufzubauen. Oder aber einen Lagerbestand auszubauen. Eine weitere Möglichkeit wäre, den erdbebengefährdeten Lieferanten dazu zu animieren, woanders seine Fabrik aufzubauen. Je nach Business-Case bieten sich verschiedene Lösungen an. Das wäre dann fundiertes lessons learned aus einer Task Force.

Aber auch Bauteile, die es in fünf Jahren nicht mehr gibt, können im Laufe der Jahre nicht mehr geliefert werden. Zum einen, weil die Technologie sehr schnell weiterentwickelt wird, und zum anderen, weil die Mengen, die ein Automobilhersteller benötigt, zu klein sind als dass dieses Produkt für den Lieferanten Priorität hätte.

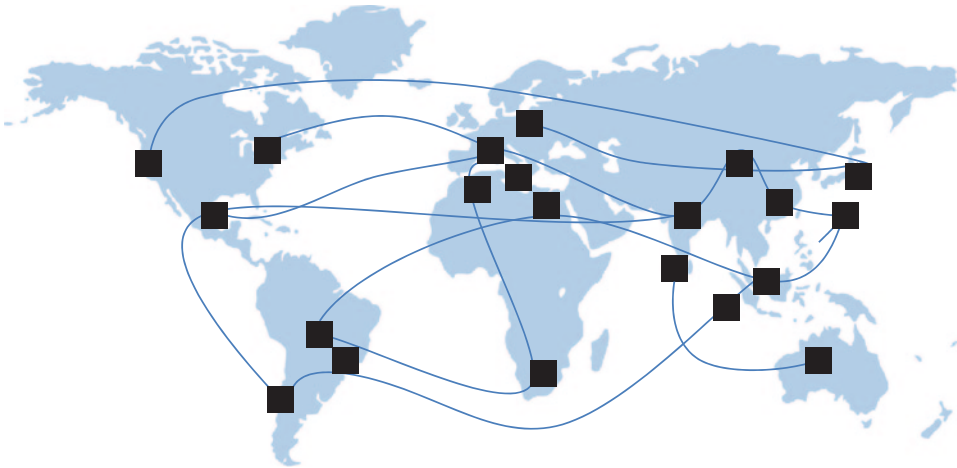
---

## 2.5 Herausforderungen in der Wertschöpfungskette

Unternehmen verlagern immer mehr Aktivitäten an Partner und Lieferanten, um sich auf die eigenen Stärken und die strategische Ausrichtung zu konzentrieren und somit die eigene Leistungsfähigkeit steigern. Laut dem Verband der Deutschen Automobilindustrie (VDA) liegt die Wertschöpfungstiefe der OEMs bei 20%.

---

<sup>15</sup> waz-online.de, Krise im US-Geschäft: VW startet Task Force, 16.11.2014, <http://www.waz-online.de/Volkswagen/Aktuell/Krise-im-US-Geschaef-VW-startet-Task-Force>.



**Abb. 2.8** Die Integration der Wertschöpfungskette ist eine der größten Herausforderungen in der Automobilindustrie

Zum Beispiel liegt die In-house Teilefertigung heute bei ca. 20%. Das heißt, dass 80% der Fahrzeugteile zugekauft werden. Jedes Fahrzeug hat tausende unterschiedliche Komponenten und Einzelteile, die von über tausenden Lieferanten geliefert werden.

Durch diese Verlagerung steigt auch die Herausforderung der OEMs, aus Lieferanten echte, verlässliche und langfristige Partner zu machen. Die Verzahnung aller Prozesse ist das Hauptziel dieser Partnerschaft, denn die Lieferanten entwickeln oder fertigen unter Umständen auf mehreren Kontinenten.

Der Austausch von Know-how und Waren und natürlich der Transfer von Geld ist eine der größten Herausforderungen in der heutigen globalen vernetzten Welt. Das sogenannte Lieferkettenmanagement oder Supply Chain Management der jeweiligen Unternehmen spielt eine immer bedeutendere Rolle bei der Planung und Koordinierung der Wertschöpfungskette. Wobei die Einflussreichweite und die Möglichkeiten der involvierten Firmen sehr unterschiedlich sind. Siehe Abb. 2.8.

Die Lieferantenkette fängt an bei den Rohstoffen – meistens aus fernen Ländern – wie Kautschuk, Stahl oder den sogenannten seltenen Erden, über hochkomplexe Produkte wie Getriebe, Elektronik oder Hochvoltbatterien, und endet bei einem modernen und sicheren Auto auf der Straße.

Man kann sich gut vorstellen, wie kompliziert und riskant der Weg ist von den nordchinesischen Baotou Minen für den Rohstoff Neodym bis zum Produkt elektrischer Achsantrieb für Elektroautos auf den deutschen Straßen.

Die nachhaltige Sicherung dieser Lieferantenketten ist eine Priorität für die Industrie, und damit auch für die deutsche und europäische Politik.



### 2.5.1 Politik: Task Force „Rohstoffe“

Der gesicherte Zugriff auf Rohstoffe ist für ein Industrie-Land wie Deutschland besonders wichtig. Spätestens seit dem rasanten Anstieg der Rohstoffpreise wurden Stimmen aus der Wirtschaft laut, dass der Zugang zu globalen Ressourcen durch staatliches Engagement gesichert werden muss. Es folgten erste „Rohstoffkongresse“ und weitere Rohstoffinitiativen gemeinsam von Industrie und Bundesregierung, und in der 2010 verabschiedeten „Rohstoffstrategie“ bekräftigte die Regierung, dass sie vermehrt Kapazitäten und Anstrengungen für einen gesicherten Zugang zu den globalen Bodenschätzen einsetzen werde. Dabei ist das Thema Rohstoffe immer unter entwicklungspolitischen Gesichtspunkten zu betrachten.

Das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit (BMZ) richtete 2013 die Task Force „Rohstoffe“ ein, um die Themen nachhaltige Rohstoffwirtschaft, transparente Finanzströme sowie soziale und ökologische Mindeststandards in diesem Sektor zu bündeln. Denn die Integration der Entwicklungspolitik in die Maßnahmen der Bundesregierung zur Ressourcensicherung ist fester Bestandteil der deutschen Rohstoffstrategie und wurde seit Jahren intensiviert. Die Einnahmen aus der Rohstoffwirtschaft bieten Entwicklungsländern großes, meistens jedoch wenig genutztes Potenzial für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. Deshalb unterstützt das BMZ einzelne Kooperationsländer in Rohstofffragen.

Am Beispiel der Berliner „Rohstoffpartnerschaft“ mit der Mongolei zeigt sich, welche spezifischen Aufgaben das BMZ und seine Instrumente bei der Sicherung des deutschen Zugriffs auf Rohstoffe übernehmen: Zum einen helfen sie, das zur Rohstoffförderung benötigte Fachpersonal in den jeweiligen Ländern auszubilden. Zudem werden mit Entwicklungs-Organisationen wichtige infrastrukturelle und wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen geschaffen. In der Mongolei arbeiten im Rahmen der „Integrated Mineral Resource Initiative (IMRI)“ deutsche Organisationen eng mit der internationalen, der deutschen und der lokalen Privatwirtschaft. Dabei beteiligt sich die deutsche Entwicklungszusammenarbeit an der Finanzierung einer Kohlewaschanlage. Dadurch ist es möglich, dass die Mongolei in Zukunft die Kohle selbst veredeln kann und damit einen wichtiger Wertschöpfungsschritt im eigenen Land macht. Auch gibt es Unterstützung bei der Schaffung von adäquaten Strukturen sowie einem System zur Vergabe von Such- und Abbaulizenzen. Beim Know-how-Transfer für moderne, effiziente sowie sozial- und umweltfreundliche Bergbautechnologien und Konzepte engagiert sich die Bundesregierung konkret beim Aufbau der Deutsch-Mongolischen Hochschule für Rohstoffe und Technologie (DMHT).

Zeitgleich mit der Rohstoffpartnerschaft konnten deutsche Unternehmen ein erstes Milliardengeschäft abschließen, das unter anderem die Lieferung hochwertiger Kohle aus der Mongolei nach Europa beinhaltet. Die Kohle geht in ein Werk des ThyssenKrupp-Konzerns, der eine Kohleverflüssigungs- und eine Kokerei-Anlage in der Mongolei errichtet.

Weitere „Rohstoffpartnerschaften“ der Bundesrepublik mit Ressourcenstaaten der sogenannten Dritten Welt sind geplant und auch teilweise schon umgesetzt.<sup>16</sup>

## 2.5.2 Wertschöpfungskette in der Automobilindustrie

Für die Automobilindustrie ist heute die größte Herausforderung in der Wertschöpfungskette mit Sicherheit, deren Komplexität zu managen, und dabei liegen die Schwerpunkte in der Entwicklung von geeigneten Mechanismen und den notwendigen Integrationsprozessen.

Wenn ein OEM ein Fahrzeug baut, muss er durch ein optimales Lieferantenmanagement sicherstellen, dass die Integrationsprozesse in der Komplexität funktionieren. Bei ca. acht Anläufen in einem Jahr in einem einzigen Werk, das ist alleine mit der Fertigungsplanung nicht mehr zu lösen. Hier ist es wichtig, den Lieferanten „abzuholen“ und zu prüfen, dass die Kapazitätsplanung und der Vertrieb zusammen funktionieren.

Bei Multitasking in Multiprojektsituationen sind Integrations- und Querschnittsprozesse sehr wichtig, wie auch die Integration der IT Systeme in die Lieferantenkette. Diese komplexe Situation generiert oft Fehler. Probleme in dieser Dimension sind meistens nur über eine Task Force zu lösen. Im folgenden Interview geht es um die Task Force-Einsätze im Lieferantenmanagement aus der Perspektive eines OEMs.

### 2.5.2.1 Im Gespräch mit einem Hauptabteilungsleiter eines Automobilherstellers

#### Task Force in einer Krise

**Bortal: Ist Task Force beschränkt auf Krisen, also Teil eines Krisenmanagements oder kann Task Force auch präventiv eingesetzt werden?**

Catchpole<sup>17</sup>: Task Force ist auf einer hohen Eskalationsstufe angesiedelt, also eher Reaktion als Prävention. Prävention muss immer Bestandteil der Basiszusammenarbeit für alle Beteiligten in der Wertschöpfung sein.

<sup>16</sup> Der Deutsche Rohstofftag, <http://politik-im-spiegel.de/der-deutsche-rohstofftag>, 9. August 2013.

<sup>17</sup> Peter Catchpole, irischer Staatsbürger, hat viele Task Forces geleitet und begleitet. Zuletzt war er Hauptabteilungsleiter bei einem renommierten Fahrzeughersteller. Seine Expertise basiert auf 30 Jahre Erfahrung bei süddeutschen OEMs mit dem Schwerpunkt Lieferantenmanagement. In dieser Zeit verantwortete er folgende Funktionen: Er war weltweit zuständig für die Qualität und das Schadteil-Regressieren von Fahrwerkskaufteilen, ihm oblag die Leitung der Lieferantenentwicklung und das Risikomanagement Lieferanten, zudem war er zuständig für die Kaufteilequalitätsverantwortung in in- und ausländischen Fahrzeugwerken und besetzte die Leitung von Einkauf und Kaufteilequalität im chinesischen JV sowie die Leitung Einkauf Antrieb in China. Das Interview fand im Dezember 2014 statt.

Eine Task Force kommt beispielsweise zum Einsatz bei Versorgungsengpässen, die erhebliche Auswirkungen auf die Fahrzeugproduktion haben. Wenn innerhalb eines Tages oder relativ schnell erkannt wird, dass die Fertigung erneut gestoppt werden muss wegen Fehlteilen und die Besserungsprognose nicht bestätigt werden kann. Und auch bisherige, vermeintliche Lösungswege nicht greifen. In erster Linie geht es um die Kunden, die ihre Fahrzeuge nicht wie versprochen bekommen, natürlich geht es auch um die Kosten, die dadurch verursacht werden. Es gibt nichts Schlimmeres, als Fahrzeuge zu verlieren.

#### **Präventive Task Force Erdbeben, Insolvenz**

Es gibt aber auch eine präventive Task Force, etwa um die Versorgung mit Elektronikteilen nach einem Erdbeben in Japan zu sichern. Zuerst versucht man, die Situation so schnell wie möglich zu retten. Auch hier ist die Task Force zuerst reine Reaktion, was aber im Ergebnis präventiv im Sinne von lessons learned wirkt. Was tut man im Vorfeld, um zukünftig diesen „Fall des Falles“ vollständig abzudecken? Der schlimmste Fall für die Task Force ist hier ein Erdbeben, das die Insolvenz einer Firma, etwa eines Zulieferers, zur Folge haben kann, was wiederum zu Tagesausfällen in einzelnen oder mehreren Produktionswerken führen kann. In solchen Fällen ist eine Task Force immer im Auftrag des Entwicklungs- oder Einkaufsvorstandes fällig.

#### **Time-to-Market**

Bei anderen, zunächst überschaubaren Problemen, die auch häufig während der Entwicklungsphase auftauchen, gibt es die Problemlösungsteams. Ein SOP wird übrigens nie verschoben – Time-to-Market ist heilig! Wenn ein Fahrzeug nicht rechtzeitig fertig entwickelt wird, gibt es sicherlich eine Task Force!

#### **Sie haben durch Ihren beruflichen Hintergrund profunde Task Force-Erfahrungen in der Auto- motiven-Branche. Steigt die Zahl solcher Einsätze?**

#### **Task Force im Qualitäts- und Lieferantenmanagement Entwicklungszeit, Modellvielfalt**

Nach meiner Erfahrung im Automobilbereich kommt so ein Task Force-Team im Bereich Qualitäts- und Lieferantenmanagement heutzutage öfter zum Einsatz als früher, auch wenn die Zahl der Problemlösungsteams deutlich gestiegen ist. Denn alles ist komplexer auf-

grund der weltweit zunehmenden Zahl von Produktionswerken und begleitenden Lieferantennetzwerken, die eine Mehrung an Kommunikationsschwierigkeiten und sogar an kulturellen Missverständnissen mit sich bringen. Das heißt, durch die Expansion entstehen deutlich mehr Probleme, die oft über fehlende Systematik, sprich unklares Prozess- und Rollenverständnis, oder unzureichende Kommunikation verursacht werden. Hinzu kommt der gestiegene Anspruch an Qualität, was sich auch in der Robustheit der Konstruktion ausdrückt, und das bei Gegensätzen wie kürzere Entwicklungszeiten und Modellvielfalt.

**Das heißt, die Vernetzung von Kunden und Lieferanten ist heute vielschichtiger, weil es mehr Lieferanten sind, weil die Technik komplexer ist, und weil die Standorte – anders als vor 30 Jahren – rund um den Globus verteilt sind?**

**Lieferantenmanagement frühe  
Lieferantenmanagement heute**

Richtig. Und die Integration dieser Aktivitäten in der Klammerfunktion OEM ist natürlich etwas schwieriger. Früher war Deutschland ausgestattet mit „kompletten“ Lieferanten, die alles in ihrer jeweiligen Technologie beherrscht haben. Hier war das Schnittstellenmanagement mit Lieferanten eine relativ überschaubare Aufgabe – man konnte sich auf darauf verlassen, seine eigenen Lieferanten voll im Griff zu haben. Heutzutage hat man es sicherlich auch mit meist guten Lieferanten zu tun, auch intern, mit den sogenannten Hauslieferanten. Aber das, was man einem Lieferanten sagt – sprich die OEM-Anforderungen – kann auch negative Auswirkungen haben, wenn er das nicht wirklich leisten kann, und später zu einer Task Force führen. Andererseits sind es nicht nur Fehler bei Lieferanten, auch wenn das vielleicht überwiegend der Fall ist. Es gibt auch Fehler im Input an die Lieferanten.

**Zum Beispiel fehlerhafte Lastenhefte oder falsch kommunizierte Termine?**

**Versorgungsprobleme**

Ja. Die Lastenhefte müssen alle Anforderungen an das gelieferte Bauteil beschreiben, die eine zuverlässige Funktion in der Fahrzeugumgebung gewährleistet.

Wenn hier etwas nicht stimmt oder vergessen wird, wird es früher oder später problematisch werden.

Bei Terminen gibt es die klassischen Versorgungsprobleme in der Logistik, wo es darum geht, ob Kapazitäten in einem bestimmten Ausmaß wirklich vereinbart waren und rechtzeitig bestellt wurden seitens des OEMs. Solche Streitigkeiten gibt es des Öfteren bei den sogenannten Bottleneck-Teilen, die in Zeiten des hohen Kapazitätsbedarfs von vielen OEMs benötigt werden. Das führt dazu, dass man immer wieder sehr viel Zeit verliert, um den Nachweis zu bringen, dass eben derjenige Schuld ist oder nicht. Wobei es nicht Aufgabe einer Task Force ist, Schuldige zu finden, und erst recht nicht, Probleme darzustellen, sondern nach einer fundierten Analyse Lösungen zu bringen. Das ist die Primäraufgabe einer Task Force.

**Die Task Force macht die Analyse und dann als Ergebnis den Maßnahmenkatalog zur Lösung der Probleme. Endet dann die Task Force oder folgt so etwas wie ein 8D-Prozess zur Überprüfung der Maßnahmen?**

**Steckbrief Vorstandsauftrag**

Ja, sicher, und mit Punkt acht sind die lessons learned sicherzustellen. Man muss einen Steckbrief entwickeln, in dem ganz klar die Ziele der Task Force genannt werden. Auch die Struktur ist relativ zeitnah darzustellen, sprich: Wer vertritt den OEM und wer vertritt den Zulieferer. Der Task Force-Leiter wird, wie ich Task Force verstehe, also als Vorstandsauftrag, immer ein Fahrzeughersteller sein. Im mittleren Management normalerweise, Gruppenleiter manchmal, manchmal obere Führungskraft.

**Betreibt ein OEM Krisenmanagement „auf Vorrat“ oder muss die Krise stattfinden?**

**Risikomanagement**

**Präventives Risikomanagement**

Krisenmanagement ist bereits belegt, beispielsweise bei Szenarien wie Pandemie oder Krieg. Solche Ereignisse werden selbstverständlich präventiv angegangen. Ich präferiere den Begriff Risikomanagement. Risikomanagement ist ein Backbone- oder Basisprozess der Prävention, der in allen Funktionen eines Unternehmens praktiziert wird, bei Finanzen,

Innovationen, neuen Fahrzeugmodellen, im Vertrieb, im Supply Chain Management, bei der Auswahl von Lieferanten – nur um einige Beispiel zu nennen. Auch bei der Qualität ist die vorbeugende Prozess- und Produktentwicklung in der gesamten Wertschöpfungskette eines Fahrzeuges die Basisarbeit. Wenn diese Basisarbeit defizitär ist oder sogar versagt, kommt es zu Eskalationsszenarien wie Problemlösungsteams und eben einer Task Force. Zusammengefasst ist präventives Risikomanagement die Hauptsäule jedes Unternehmens bereits in der frühen Phase einer Produktentwicklung oder Investition. Im Sinne von Front Loading werden hier Ressourcen eingesetzt, um spätere Probleme zu vermeiden. Jedoch: Nobody is perfect! Es passieren immer wieder mal unvorhersehbare Ereignisse. Darum ist als reine Reaktion ein Eskalationsmodell von Nöten, das auch im äußerten Bedarfsfall zu einer Task Force führt.

### **Vor und nach SOP**

Um solche Bedarfsfälle frühzeitig zu erkennen, gibt es eine Art Sensorik, die man in der gesamten Wertschöpfungskette installiert hat. Man muss grob unterscheiden zwischen Vor-SOP – also der Entwicklungszeitschiene – und nachher die Serienproduktion und im Feld beim Kundenbetrieb. Meiner Erfahrung nach ist die Task Force meistens in der Nach-SOP-Serienphase. Das könnten wie bereits erwähnt Teileengpässe sein, also eine Versorgungsproblematik verursacht durch Qualitätseinbrüche, oder fehlende Kapazität aufgrund des steigenden Bedarfs an Optionen in der Sonderausstattung, die nicht in dem Ausmaß vorgesehen waren. Das, was die Task Force erfordert, sind in erster Linie größere Ereignisse mit schwerwiegender Auswirkung auf das gesamte Unternehmen und/oder seine Kunden. Etwa kann kein Fahrzeug gebaut werden ohne Getriebe. Da sind unterschiedliche Konsequenzen. Aber wenn du ein Fahrzeug verlierst nach dem Produktionsplan, dann ist das ziemlich konsequent, und wenn das in die Tausende geht, dann ist das sehr konsequent. Das sind typische Task Force-Themen. Irgendwie muss ich den Lieferanten dazu bringen, mehr für mich zu machen und weniger für die anderen. Wenn das ein Baukas-

ten- oder ein modulares Teil ist, was überall in allen Werken verbaut wird, ist das natürlich schon in der Schadenshöhe mehr von Bedeutung als bei Niedrigvolumen-Teilen. Einzelne Fahrzeuge kann man immer etwas nach hinten schieben.

### **Rückrufaktion**

#### **Eine Rückrufaktion ist kein Task Force-Thema? Das hätte ich gedacht, denn Image und Geld ...**

Nein, denn das wird eigentlich relativ gut auf der Arbeitsebene mit Management Attention gemanagt. Da gibt es eben etablierte und sehr effiziente Strukturen dafür, also die schon erwähnten Basisprozesse. Weil solche Aktionen meistens überschaubar in der Auswirkung sind. Man muss zwar ein Fenster an Fahrzeugen untersuchen und abdecken. Das kann natürlich zu einer Task Force in der Eskalation führen, da die Basisarbeit versagt hat, was ich mir gut vorstellen kann bei dem Thema mit GM, das immer wieder für Schlagzeilen sorgt.

### **Rückrufaktion mit hohen GWK**

#### **Denken Sie jetzt an die Rückrufaktion von fast 34 Mio. Fahrzeugen wegen der defekten Airbags oder an die Rückrufaktion 2014 wegen der fehlerhaften Zündschlösser? Beide Defekte wurden mit Todesfällen in Zusammenhang gebracht.**

Ich meinte jetzt die Zündschlösser. Aber beide Themen sind Task Force relevant. Hier geht es um Millionen von Fahrzeugen und Millionen von Gewährleistungskosten und Pannen, aber primär geht es um das Leben von Menschen. Eine Task Force muss dafür sorgen, dass schnellstmöglich gehandelt wird. Zeitgleich muss man aber auch eruieren, was künftig im Vorfeld, im Prozess oder in der Vorgehensweise, vielleicht sogar in der Struktur, geändert werden muss, um sowas bei anderen Bauteilen zu vermeiden. Das ist etwas Fundamentales.

Einfach ausgedrückt ist das lessons learned, anstelle von 8D natürlich, aber es hat wesentlich mehr an Bedeutung als 8D. Es könnte eine neue Firmenstruktur mit sich bringen. Man muss vielleicht den Prozess ganz anders aufstellen, um die Versorgung mit elektronischen Bauteilen sicherzustellen. Das erfordert eventuell eine neue Abteilung. Oder man muss wesentlich

mehr machen in der Prävention, um sowas zu bewerkstelligen für die Zukunft.

## Lessons learned

**Das ist jetzt lessons learned aus einer Task Force, und diese Inputs oder Outputs landen dann im Prozess und führen dann zur Prozessverbesserung?**

Das ist letztendlich eine ganz normale Heuristik, aus den Fehlern lernen. Das ist ein ganz normaler, menschlicher Prozess. Das Problem dabei ist, dass viele, die solche Fehler begehen, danach nicht bewusst in die Prävention gehen. Dann wiederholt sich das Dilemma. Die Zahl der Wiederholfehler – angefangen mit Anlieferqualität und aufgehört mit Feldqualität bis in den Rückruf und die Task Force – ist natürlich viel zu hoch, nach wie vor. Das heißt, die Metrik oder Key Performance Indicators muss man sich anschauen: Wie gelingt es am besten, die Wiederholrate zu stoppen, und mit welchen Maßnahmen.

**Aber das sind ja meistens nicht dieselben Fehler. Man hat etwa für die Lieferengpässe von Lieferant A eine Lösung gefunden und implementiert, dann kommt der nächste Lieferant ... Da geht es dann um ganz andere Bauteile, der eine hatte Gussteile, der andere fertigt Elektronik.**

Stimmt nicht ganz, da der Ablauf oft gleich ist. Das heißt, wenn man die Analyse nicht zu Ende gedacht und die falschen Schlüsse gezogen hat, und die Maßnahmen nicht die richtigen bzw. ausreichend waren, dann gibt es Wiederholfehler. Beispiel Feldqualität: Hier gibt es ja häufig Wiederholfehler. Das heißt, man kann das zwar messen und man meint, es kommen keine Fehler mehr, und dann auf einmal poppt das Problem wieder hoch. Das heißt, die Maßnahmen haben eine Zeit lang gegriffen, aber es waren nicht alle Maßnahmen, vielleicht auch nicht die wichtigsten Maßnahmen, es war nur eine Art Prophylaxe.

**Geht es jetzt hier um ein und dasselbe Problem, oder ist das dann wieder ein anderes Problem, allerdings auf derselben Platine?**

## Problemanalyse

Bei der Problemanalyse muss man alle möglichen Fehlerquellen eines Bauteils in Betracht ziehen und in



die Tiefe gehen, bei Bedarf bis in die Lastenhefte, ins Anforderungsmanagement, in die Konstruktions- und Prozess-FMEAs. Es hängt vom Typus des Problems ab. Hier ist es wichtig zu unterscheiden zwischen Produkt und Prozess und deren gegenseitige Auswirkungen. Wie robust ist das Produkt an sich in seiner Auslegung und im Betrieb? Wie gut lässt sich das Produkt im Prozess herstellen? Auch ein super solider Herstellungsprozess wird einem nicht-robustem Produkt nicht viel helfen, oder umgekehrt. Bei Fehlern in der Funktion hat es oft damit zu tun, wie das Bauteil in seiner Umgebung „Gesamtfahrzeug“ unter unterschiedlichsten Bedingungen hält. Sind ausreichende Fahrzeugvalidierungen durchgeführt worden? Wenn wir das Thema Airbag bei GM ansprechen, dann wollte der japanische Lieferant angeblich anfangs die Airbags nur in den Bundesstaaten mit heißem und feuchtem Klima austauschen, weil er sagte, nur da gäbe es Schwierigkeiten. Das ist natürlich Unfug, und die betroffenen OEMs werden sicherlich alle austauschen.

### Präventivmaßnahmen

**Werden in diesen Präventivmaßnahmen Extremfälle simuliert, zum Beispiel basierend auf ähnlichen Fällen? Etwa wie FMEA? Ein theoretischer Fehler, den man schon im Visier hat, und bei dem Maßnahmen zumindest theoretisch auch greifen?**

Ja natürlich, man muss sämtliche FMEAs eine Review passieren lassen. Das gehört alles zum Basisprozess, zum Risikomanagement. Auch die FMEAs. Man kann natürlich Top-Down-Risikomanagement betreiben. Dafür gibt es Tools. Normalerweise darf man keinen Lieferanten nehmen, dessen Standort auf einem gefährdeten Gebiet liegt, eben im Tsunamigebiet oder auf einem erdbebengefährdeten Gebiet. Aber das machen doch trotzdem viele, weil die Teile sonst nirgendwo zu beziehen sind oder Dual Sourcing eben zu teuer ist. Aber manchmal muss man Dual Sourcing betreiben, eben nicht wegen des Preiswettbewerbs bei hohen Volumina, sondern aus Risikogesichtspunkten. Man bezieht dann zwar hauptsächlich vom japanischen Lieferanten, aber eben auch parallel von einem Lieferanten aus etwa Singapur, und beugt damit

Lieferengpässen bzw. – ausfällen im Falle eines Tsunamis in Japan vor. Das ist konsequentes Risikomanagement. Doch das macht nicht jeder. Warum nicht? Weil der Kostendruck so groß ist!

Kostendruck und sinnvolle Alternativen – das sind Gegensätze. Man geht zwar von Balanced Scorecard aus, aber manchmal setzt sich der Kostendruck gegenüber Risikomanagement durch. Die Werkzeuge für Top-Down-Risikomanagement sind freilich alle da: Financial Ratings, Liquidität, Katastrophenwahrscheinlichkeit, usw. Das ist äußerst wichtig. Vor wenigen Jahren beim Wirtschaftsabschwung gab es eine ganze Reihe von insolventen Lieferanten in kürzester Zeitspanne, was eine erhebliche Gefahr für die Versorgung dargestellt hat. Das war dann das Hauptthema, heute liegt der Schwerpunkt woanders. Trotzdem gilt es natürlich schon im Vorfeld für alle Möglichkeiten vorzusorgen.

### **Backup-Lösung Wertschöpfungskette**

#### **Also empfehlen Sie zumindest einen zweiten oder dritten Lieferanten als Backup-Lösung?**

Ja, es gibt bei der Auswahl von allen Lieferanten für neue Projekte eine sogenannte Bieterliste. Das ist gesetzt aus vielerlei Gründen, wie z. B. Risikomanagement. Da ist immer eine Mindestzahl von Lieferanten, die auf der Bieterliste stehen müssen, und wenn man nicht drauf steht, wird man auch nicht ausgewählt. Um als neuer Lieferant drauf zu kommen, muss man im Balanced-Scorecard-Assessment auch die Voraussetzungen mitbringen, um dann später ausgewählt zu werden. Es gibt einige Meilensteine wie Bieterliste oder Lieferantenauswahl, die der Prävention enorm dienen.

### **Produktlebenszyklus**

Die quasi-Prävention ist auch sehr wichtig im Serienprozess im Sinne einer Sensorik in der gesamten Wertschöpfungskette des OEMs und seinen Lieferanten, etwa rechtzeitige Selbstanzeigen, formale Meldelinien für Entwicklungs- und Qualitätsproblematik, und erst recht frühzeitige Informationen, um Feldfehler zu entdecken und im größeren Ausmaß zu vermeiden. Da gibt es natürlich die systemische Unterstützung dafür von der Entstehung eines Bauteiles oder eines Fahrzeuges und in einer Zeitstrecke von mehr als 20 Jahren

– von der Wiege bis zur Bahre -, wenn die Ersatzteile nicht vergessen werden. Wir reden schon von einem Verhältnis mit einem Lieferanten wie in einer Ehe! Das ist langfristig angelegt, teilweise auf 20 oder 25 Jahre, je nach Projekt. Der Basisprozess vom Risikomanagement wird bei jedem neuen Projekt oder Bauteil, jeder Innovation, immer wieder getriggert. Es gibt einen Grundstock an Prozessen und Methoden, die in allen Phasen, in denen Prävention Sinn macht, zur Anwendung kommen, und der muss da sein.

**Das ist die Basis, das ist der Sockel, und trotzdem entstehen Probleme. Aus irgendeinem Grund X resultiert entweder Krisenmanagement oder im Extremfall eine Task Force.**

#### **Task Force ist Heldentum**

Richtig. Ich habe allerdings immer versucht, uns daran zu messen, wie viele Probleme vermieden werden. Dafür gibt es keine Lorbeeren. Task Force dagegen ist eine Art Heldentum: Da ist vielleicht der Worst-Case passiert, jeder weiß es, und jetzt kannst du das Feuer löschen ...

**Der Vorstand entscheidet, eine Task Force einzuberufen, also die höchste Ebene, vielleicht noch eine darunter. Warum ist das so?**

#### **Der Auftraggeber**

In erster Linie, weil es hier es um größere Ausfälle in Fahrzeugwerken geht. Es gibt natürlich Problemlösungsteams für Probleme in der Entwicklung und auch danach. Task Force ist für mich eine erhebliche Eskalation, die sich sehr zeitnah auswirkt. Es drohen in einem Monat, nächste Woche oder schon morgen aufgrund von Tatsachen oder Prognosen erhebliche Ausfälle in den Fahrzeugwerken. Dann fehlen mir die Teile, und damit wird meine gesamte Produktion, das ganze Werk lahmgelegt. Deshalb kann auch nur der Vorstand die Task Force einberufen. Weil das einfach Ereignisse sind, die über das Tagesgeschäft hinausgehen. Vorkommnisse, die zur Eskalation führen über verschiedene Eskalationsstufen hin, sowohl im Problemlösungsprozess als in den Gesprächen mit Lieferanten. Ereignisse, die dem Unternehmen ernsthaft schaden können, die finanzielle Auswirkungen haben. „Wir verlieren Fahrzeuge“: Es kostet eine Menge Geld,

das wieder auszugleichen, dazu kommt der Imageverlust, der Kundenverlust und vieles mehr. Wenn man sozusagen in guten Zeiten volle Pulle in den Werken fährt und jede Möglichkeit nutzt, die Kapazitäten in den Werken zu erweitern, und dann passiert etwas, das diesen effektiven Prozess gefährdet, dann ist das für das Unternehmen von erheblicher Bedeutung. Das ist dann Sache des Vorstands!

Zudem gilt auch die Vorsorgepflicht. Es gibt eine ganze Reihe von Themen, die Auswirkungen haben, etwa auch gesetzgeberische Maßnahmen. Natürlich muss das Top-Management einer Firma Bescheid wissen, etwa die Konsequenz einer enormen Schadenshöhe, weil damit der Cashflow des Unternehmens gefährdet sein kann. Ich denke jetzt an viele Lieferanten, die ich kenne, die aufgrund so einer Situation Insolvenzgefährdet waren. Es ist auch häufig passiert, dass die OEMs in Deutschland sich zusammengetan haben und Lieferanten unterstützten, bis man einen guten Investor gefunden hat oder einen Übernahmekandidat. Man hat aktiv mit dem Insolvenzverwalter gearbeitet, damit es weitergeht.

**Weil das Problem klar und das oberste Ziel ist, die Produktion zu starten. Wenn die Lösung darin besteht, den Lieferanten mit Geld zu unterstützen, dann gibt es keine Alternative.**

#### **Weitere Probleme in der Produktion**

Richtig. Es gibt auch natürlich sekundäre Sachen zu betrachten. Wenn wir ein Fahrzeug verlieren, dann muss der Werksleiter das an seinen Produktionsvorstand berichten. Der Verlust eines Fahrzeuges im Werk ist ein Unding. Und das passiert nicht nur ab und zu mal, sondern es ist häufig so, dass man Fahrzeuge verliert. Klar, bei 80-prozentiger Wertschöpfung nach außen bei Zulieferern passiert sowas, oder wenn im Werk eine Anlage steht, ein Hänger bricht. Das hat Konsequenzen im Werk. Wenn man mehrere Fahrzeuge verliert, steigt der Aufwand, wieder auf die Planzahlen zu kommen, enorm. Stellen Sie sich vor,

eine Tagesproduktion an Fahrzeugen mit Sitzsklaven<sup>18</sup> zu bauen, und dann eine ganze Lagerhalle mit Just-in-Sequence-Sitzen nachzurüsten! Halbfertige Autos – das ist eine Katastrophe! Nicht so schlimm wie beim Getriebe, aber schlimm genug. Also man will keine Lagerbestände in einem KVP oder in einem Prozess Just-in-Sequence, wo der Kunde binnen ein paar Wochen bestellt und sein Fahrzeug nicht bekommt. Der Aufwand, verlorene Fahrzeuge wieder in einem Produktionsprozess zu integrieren, ist eine Kunst. Es ist die Kunst der Logistiker. Das so zu organisieren, dass diese Fahrzeuge doch gebaut werden, das heißt in einer Art Prävention im Fall des Falles, oder dass sie dann ziemlich zeitnah wieder in die Produktion einfließen. Das ist sehr, sehr schwierig, denn es ist alles eng getaktet miteinander. Und es müssen natürlich bestimmte Systeme vorhanden sein, um sowas zu beherrschen.

**Aber das ist ja wiederum lessons learned, denn wenn das so oft passiert, ist das Handling oder die IT-Lösung da.**

### **Qualifikation des Teams**

Aber ohne Menschen, ohne Führung, werden Probleme nicht gelöst trotz Systeme. Man braucht im Regelkreis schon Menschen, die fähig dazu sind, diese Aufgaben wirklich zu übernehmen, und die auch über die entsprechende Qualifikation verfügen. Eine Task Force muss einen Leiter haben, der über den Dingen stehen kann, der eine ganze Menge mitbringt und damit meine ich nicht nur die hard skills. Die hard skills alleine nützen wahrscheinlich wenig ohne soft skills. Ich würde sogar sagen, die Soft-Faktoren überwiegen.

---

<sup>18</sup> Ein Sitzsklave ist ein Basis-Sitzgestell, das bei fehlenden Sitzen eingesetzt wird, um das Fahrzeug fertigstellen zu können. Der echte Sitz wird dann nachgebaut. Bei vielen Teilen, z. B. fehlenden Getrieben geht sowas nicht, was dazu führt, dass das Fahrzeug nicht gebaut werden kann.

**Wenn es um Führung einer Task Force geht, um Motivation, um Problemlösung, helfen hard skills wenig. Welche soft skills sind gefragt?**

#### **Task Force-Leiter**

Der beste Manager ist derjenige, der die Leute – also sein Task Force-Team – motivieren kann, irgendwas Schwieriges zu machen und trotzdem Spaß daran zu haben. Das ist die optimale Lösung und dafür muss man natürlich diese ganzen soft skills als Task Force-Leiter haben, sonst sind die Leute nach zwei, drei Tagen verbraucht. Der Reibungsfaktor wird zu groß, die Verluste, fehlende Wertschöpfung zu hoch. Es scheitert dann an diesem Punkt.

**Diese messbaren Werte oder die Key Performance Indicators (KPI), haben Sie da ein Beispiel?**

#### **Messbarkeit**

Das ist eine ziemliche Wissenschaft. Man muss unterscheiden zwischen Metrik und zwischen messbaren Ergebnissen – manche nennen das KPIs. PPM (parts per million) ist nicht ein KPI. Es ist nur eine Begriffsgrenze. Wir wollen null Fehler haben. Nun ist ein KPI übergeordnet und kann sowohl qualitativ als quantitativ sein. Es sind die Schlüsselleistungskennzahlen, anhand derer der Fortschritt oder der Erfüllungsgrad hinsichtlich wichtiger Zielsetzungen oder kritischer Erfolgsfaktoren innerhalb eines Change-Teams oder Task Force gemessen und/oder ermittelt werden kann. Wenn das Ziel einer Task Force ist, Gewährleistungskosten zu reduzieren, dann könnte einer der KPIs die Fehlerwiederholrate sein. Der KPI-Target könnte sein, die Fehlerwiederholrate binnen eines Jahres zu halbieren. Ein weiteres Beispiel könnte das Ziel Imageverbesserung sein und ein KPI wäre Quick-Wins und das entsprechende Lobbying. Der KPI-Target wäre genügend Quick-Wins binnen zwei Wochen zu implementieren und kommunizieren.

**Wie funktioniert die Einberufung einer Task Force in der Praxis? Ein massives Problem gefährdet die Produktion, eine Lösung muss schnellstmöglich gefunden werden.**

#### **Die Eskalation**

Da es eine Vielzahl von möglichen Problemszenarien gibt, nehmen wir an, dass es hier sich um ein plötzliches Ereignis handelt, z. B. Streik, Werkzeugbruch,

Brand, Insolvenz und dergleichen. Vor dem Gespräch mit dem Vorstand findet eine Problemerstanalyse statt. Die verantwortlichen Unternehmensfunktionen, in diesem Fall Einkauf, Teile- Qualität und Logistik, vielleicht auch Entwicklung und Werk, kommen zusammen. Die Geschäftsleitung beim Lieferanten ist auch eingebunden. Das Problem wird vor dem Managementkreis erläutert, die Logistik des Werkes berichtet, dass sie auf tägliche Sonderfahrten angewiesen ist und die Fahrzeug-Produktion ab Montag nächster Woche abreißt. Es werden Erstmaßnahmen mit dem Lieferanten beschlossen. Wenn keine zufriedenstellende Lösung in Sicht und das Ausmaß der Problematik groß ist, wird der Einkaufsvorstand sofort informiert, die verantwortlichen Qualitäter, Logistiker und Einkäufer fahren zum Lieferanten, während das Management bereits nach einem Task Force-Leiter sucht. Der Vorstand stimmt sich ab mit anderen betroffenen Ressorts und bestellt den Task Force-Leiter ein. Der berichtet fast täglich im Versorgungskreis, wo sämtliche Mangelversorgungsfälle besprochen werden. Im Laufe der Task Force-Aktivitäten kommen nach Bedarf Spezialisten hinzu. Das bestimmt der Task Force-Leiter.

Ein anderer Fall könnte sein, dass der betroffene Lieferant immer wieder über Sonderfahrten liefert. Das bedeutet, dass er keine Luft mehr hat, also keine Lagerbestände mehr, um weitere Störungen zu kompensieren. Er arbeitet wahrscheinlich im 24/7-Modus. Das muss nicht gleich Task Force bedeuten. Man kann im Eskalationsgespräch mit dem Lieferanten schon für Besserung sorgen, oder durch ein Problemlösungsteam vor Ort. Bei schleichender Minderleistung greift das Basismesssystem – es gibt Ziele für alles. Für Sonderfahrten gibt es Minuspunkte von der Logistik. Wenn es zu viele verschiedene Probleme gibt, dann greift der Eskalationsprozess ohnehin bis auf Ertüchtigung des Lieferanten. Die Mehrzahl der Themen läuft in den Basisprozessen ab, samt Eskalation, Ertüchtigung, Trennung usw. Nur wenn es sich um gravierende Vorkommnisse handelt, geht es direkt zum Vorstand.

**Das heißt, der Geschäftsführer der Lieferantenfirma hat keine Ad-hoc-Lösung, es geht Richtung Crash. Dann geht der Logistiker zum Vorstand und informiert über das Problem, für das es momentan keine oder nur eine sehr kostspielige Lösung gibt, und bittet um die Unterstützung durch eine Task Force?**

### **Die Beauftragung**

Das kann so passieren, normalerweise werden solche Ersuche vorbereitet und vorgestellt. Oft aber entscheidet der Vorstand von sich aus aufgrund der Berichterstattung in den Gremien, dass er einen Task Force-Leiter braucht. Deswegen gibt es auch Vorstände!

Betrachten wir einen anderen Problemfall für die Task Force: Der betroffene Lieferant hat einen ziemlich niedrigen Wertschöpfungsgrad, was bedeutet, dass er viel in Eigenregie macht, auch die Entwicklung und Fertigung der Einzelteile. Nehmen wir das fiktive Beispiel eines Getriebes oder Verteilergetriebes, beide sind brisant. Der Megalieferant hat Macht, erstens weil er vielleicht Alleinlieferant für viele Baugruppen ist, und zweitens andere OEMs das gleiche Bauteil mit anderen Steuerungsmöglichkeiten nutzen. Der Lieferant behauptet, dass nicht genügend Teile rechtzeitig bestellt wurden und er nur die vereinbarte Menge liefern kann. Der OEM bestreitet dies, kann gerade Unmengen an Fahrzeuge absetzen und will laut Vertriebsvorstand sogar mehr als die vereinbarten Mengen haben. Es besteht die Gefahr, im gleichen Jahr Hunderttausende von Fahrzeuge zu verlieren. Der Task Force-Leiter wurde von Einkaufsvorstand ernannt, und der ist immer vom OEM, klar! Die Vorstände des Lieferanten sind informiert und willigen ein, persönlich in der Task Force mitzuwirken.

### **Der Task Force-Leiter ist immer intern. Warum – Geheimhaltung oder Know-how?**

### **Die Rolle eines Task Force-Leiters**

Der OEM ist Kunde, seine Interessen sind zu wahren. Zudem muss der Task Force-Leiter auch die gesamte Wertschöpfungskette samt der eigenen Prozesse und internen Lösungsansätzen abdecken. Da gibt es eine Reihe von Möglichkeiten im OEM-Haus. Er kann



umdisponieren, andere Fahrzeuge vorziehen, etc. Er könnte natürlich auch seinen Input an den Lieferanten verfeinern. Das sind alles Punkte, wo der Task Force-Leiter die Interessen des OEMs vertreten muss.

### **Einsatz eines Task Force-Leiters**

**Der Task Force-Leiter übernimmt eine wichtige Rolle. Verfügt ein Unternehmen über eine bestimmte Anzahl von Task Force-Leitern, die immer auf die Schnelle verfügbar sind?**

Wäre schön, aber nein. Diese Leute haben sicherlich nicht nur ganz normale Jobs, sondern oft sind das Leute, die mit sehr wichtigen Aufgaben belegt sind. Den Job des Task Force-Leiters machen sie nebenbei. Obwohl der Task Force-Leiter mit 100% dabei sein müsste. In der Praxis ist es oft nicht so, und je nach Problematik auch nicht immer erforderlich.

**Soll nun der Task Force-Leiter zu 100% in seiner Leitungsfunktion sein? Es gibt Fälle, wo er nur 70 oder 50% in dieser Tätigkeit agiert.**

Wenn ich eine Task Force per Definition habe, ist es ein ziemlich wichtiges Vorhaben, das auch scheitern könnte, wenn man nicht dran bleibt. Bis alle Maßnahmen gefunden werden, muss er diese Tätigkeit schon Fulltime ausüben. Oder der Task Force-Leiter delegiert das zum Teil an eine fähige „rechte Hand“. Er bleibt zwar Task Force-Leiter, geht in Gremien, was auch dazugehört, und berichtet. Aber das „Doing“ überträgt er auf andere.

### **Berichten an den Vorstand**

**Der Task Force-Leiter informiert regelmäßig den Vorstand, also seinen Auftraggeber, in einem Jourfix?**

Natürlich muss er dem Vorstand berichten. Aber wenn es beispielsweise um Versorgungsthemen geht, gibt es vielleicht regelmäßig einen Logistikkreis, in dem er als Task Force-Leiter berichtet, was derzeit geschieht und welche Fortschritte erreicht werden. Bei Task Force wird meistens ein Jourfix festgelegt. Im normalen Prozess ist ein Jourfix erforderlich, aber aufgrund von Multiprojekt-Situationen nicht immer machbar.

**Wie lange dauert in der Regel so eine Task Force? Sicher muss die Problem-Situation so schnell als möglich gelöst werden, aber welchen Zeitrahmen muss man – aus Ihrer Erfahrung – einräumen?**

#### **Dauer einer Task Force**

Aus Erfahrung geht man ins Containment, das ist die allererste Aktion. Containment bedeutet, so schnell wie möglich Maßnahmen treffen, um die Situation zu entschärfen, also Sofortmaßnahmen. Wichtig ist natürlich, die richtigen Maßnahmen zu definieren, und das könnte, grob geschätzt, im normalen Fall bis zu zwei Monate dauern. Danach fährt man in der Umsetzung monatlich einen Soll-Ist-Vergleich. Nach der ersten intensiven Phase kann man das Doing delegieren und in Statustreffen über den Fortschritt und den Erfolg der Maßnahmen berichten lassen. Irgendwann wird es dann wieder an die Tagesverantwortlichen übergeben.

#### **Pareto**

Es wäre nicht sinnvoll, das Vorhaben zu lange laufen zu lassen. Der Haupteffekt muss nach dem Pareto-Prinzip erfolgen, also gemäß der 80:20-Regel. Ich verwende 20 % volle Energie, um 80 % Ergebnis zu erzielen. Das ist wichtig bei solchen Vorhaben. Wenn ich an Fahrt verliere, dann ist die Task Force nicht länger von Nutzen. Deswegen sollte eine Task Force kurzfristig angesetzt sein. Aber man kann keine genaue Zeitspanne angeben, etwa zwei bis acht Wochen. Wenn es um ein Erdbeben geht, kann es länger dauern. Wenn es sich um eine Engpassversorgung handelt, dann kann es schneller gehen. Bei einer Insolvenz kann es etwas länger dauern, denn das ist zeitaufwendig: Ich muss andere Lieferanten finden für die Teile, was ist mit den Werkzeugen? Kann ich die vorhandenen Werkzeuge aus der Firma übernehmen, kann ich sie schnell verlagern aus etwa USA nach Italien, usw.?

#### **Abschluss und Lessons learned**

**Die Task Force endet nicht bei der Lösungsfindung, sondern sie geht auch darüber hinaus – ich beziehe mich auf den 8D-Prozess? Der endet, wenn die Maßnahme implementiert ist und funktioniert.**

Ich würde das nicht direkt mit 8D vergleichen. Der Task Force-Leiter geht sicherlich nicht nach drei Monaten in die lessons learned. Das kommt dann viel später.

### Implementierungsphase

**Das heißt, man findet hier eine Lösung, die wird dann übergeben an die Verantwortlichen und dann ist Schluss?**

Ich denke, ja. Die Hauptsache ist, dass der Lösungsweg klar beschrieben ist und die Verantwortlichen in den Linienfunktionen solche lessons learned in die eigenen Prozesse tragen, und dies im Audit dann geprüft wird. Da sieht der Held auch gut aus!

Man will nicht ein Jahr warten, bis die Lorbeeren geerntet sind. Also im Sinne der Definition Task Force muss das schnell gehen. Das heißt nicht, dass alle Maßnahmen sofort treffen, aber es heißt schon, dass die Sofortmaßnahmen greifen, die quick wins, die mit High Impact und wenig Aufwand. So wird das definiert. Das kann nur passieren, wenn man sehr viel Führerschaft zeigt, in die richtige Richtung forciert und sich sehr intensiv und ziemlich nah an der Wertschöpfung hält. Nach der Definition der Maßnahme muss meines Erachtens nicht unbedingt die Implementierungsphase von einer Task Force geleitet werden. Nur wenn die Lösung nicht kommt, dann muss die Task Force dran bleiben.

### Abstellmaßnahmen

**Die Abstellmaßnahme gilt nicht als Lösung?**

Irgendwann muss investiert werden, um Fertigungskapazitäten aufzubauen. Das kann schon zwei Jahre dauern. Irgendwann kommt die Erkenntnis: Wir haben etwas versäumt damals vor fünf Jahren, oder wir waren etwas zu vorsichtig in der damaligen Wirtschaftskrise und haben nicht genug investiert, oder wir hätten besser aufpassen sollen auf die Auslastung des Lieferanten. Das Bauteil wurde an Lieferanten XY vergeben. Damals dachten wir, wir brauchen 100.000, 200.000 Einheiten pro Jahr, und jetzt nach fünf Jahren machen wir 600.000. Das ist der neue Erkenntnisstand. Was haben wir falsch gemacht? Wir haben Jahr für Jahr nicht genau hingeschaut, wie der Lieferant ausgelastet war, wie der Take von diesem Bauteilvariant sich ändert. Das ist die Realität.

Die einfachsten Fälle sind, wenn eine Maschine ausfällt. Man kriegt immer irgendwo eine Ersatzmaschine. Also die Maschine zu finden auf einer Messe

oder irgendwo, ist nicht immer schlimm. Aber wenn das ein Unikat ist, z. B. eine CNC-Maschine, die extra für das Bauteil gebaut wurde, die mit zehn Achsen ausgestattet ist, die eine Taktzeit von acht Einzelmaschinen schafft mit diesen zehn Operationen. Also das sind Dinge, wo man sagt, das war damals eine Kostenentscheidung zu Ungunsten der Flexibilität, aber das hat unvorhersehbare Konsequenzen für die Zukunft. Jetzt geht man wieder zurück auf die Einzelmaschinen, das ist viel sicherer.

**Die Zusammenstellung des Task Force-Teams: Obliegt das dem Task Force-Leiter oder macht das der Vorstand bzw. gibt der Vorstand Empfehlungen? Denn das hat Konsequenzen auf das Operative, weil es kostet Geld, und die Leute sind aus dem normalen Geschäft draußen.**

#### **Zusammenstellung des Teams**

Das Team stellt den Task Force-Leiter zusammen, er hat freie Hand, die richtigen Leute zu suchen. Das ist der Sinn und Zweck dieser Vorstandsentscheidung. Die trifft man nicht, wenn man dafür nicht die Leute hat. Der Task Force-Leiter hat seinen Job zu machen. Er will einen Steckbrief erstellen und für diesen Steckbrief verlangt er Ressourcen. Etwa braucht er zu 60 % einen aus der Logistik, abrufbar muss der aber immer sein. Oder einen aus der Qualitätsabteilung und den Verantwortlichen vom Einkauf, und von den Lieferanten ist ebenfalls der Input erforderlich. Nach einer Erstanalyse beim Lieferanten, wenn das Thema Schärfe gewinnt, wird dann ein zweiter Steckbrief erstellt.

#### **Steckbrief**

**Muss dieser Steckbrief genehmigt werden oder läuft alles auf der Ebene des Task Force-Leiters?**

Ehrlich gesagt gibt es unterschiedliche Handhabungen. Normalerweise wird der Steckbrief vorgestellt. Wichtig für diejenigen oben ist der Fortschritt und die Schnelligkeit, und auch, wo Geld im Spiel ist. Demzufolge gibt es einen Ausschuss, in dem der Task Force-Leiter regelmäßig berichtet und an dem ein oder mehrere Vorstände teilnehmen, weil das denen sehr wichtig ist. Sicherlich muss er Task Force-Leiter

eine starke Persönlichkeit sein. Er kann nicht kommen und über banales wie Ressourcen reden. Das muss er mit den Verantwortlichen in der Linienfunktion besprechen.

**Das Task Force-Team setzt sich zusammen aus Leuten, die nicht immer zu 100 % dafür abgestellt sind, sondern nach Bedarf?**

**Zusammenarbeit  
OEM – Tier 1**

Ich würde sagen, der Prozess ist nicht immer so rational. Also normalerweise würde ein Task Force-Leiter mit dem Einkäufer, einem aus der Qualitätsabteilung oder Logistiker sofort zum Lieferanten gehen. Die Geschäftsleitung des Lieferanten weiß natürlich, dass er vom Vorstand ernannt wurde, die Mitwirkung des Lieferanten muss auf höchster Ebene zugesichert werden. Dort versucht man dann erstmal, in zwei oder drei Tagen, sich ein Bild zu machen von der wirklichen Lage.

Dabei wäre es der falsche Ansatz – und ist auch unüblich –, bei einer Task Force die Ressourcen den Lieferanten in Rechnung zu stellen. Schließlich geht es dabei um viel Geld. Das könnte in Teilenacharbeitsstellen im Werk und im Auftrag des Lieferanten gemäß Vereinbarung passieren, aber nicht bei einer Task Force. Es könnte sein, dass es einen Prozess gibt, in dem Zahlungen vertraglich mit dem Lieferanten vereinbart sind. Aber das haben wir meines Wissens zu meiner Zeit nie getan. Wenn Teile über die Eingriffsgrenzen hinaus, also Schlechteile, ans Band geliefert werden, und das verschlechtert sich dann noch einmal, dann schicken wir Leute vorbei, um zu ertüchtigen. Das kostet dann Geld. Wir haben immer einen Vorteil darin gesehen, mit dem Lieferanten in partnerschaftlicher Zusammenarbeit zusammenzukommen und gemeinsame Lösungen zu finden.

**Zeitraahmen und Budget**

**Zeitraahmen und Budget werden von Anfang festgelegt? Du hast drei Wochen Zeit, das Problem durchzuziehen?**

Nein, das kann man nur in der Erstanalyse tun. Man muss den konkreten Fall einschätzen. Natürlich kann man sich ein Zeitfenster vorgeben: Ich will meine Analyse in zwei Tagen machen und die Erstergebnisse, die

Ursachen, und dann die ersten Sofortmaßnahmen binnen einer Woche haben. Das ergibt sich aufgrund der Schadensgeschichte. Wenn nächste Woche das Werk steht, und dadurch 1000 Fahrzeuge sozusagen nicht gebaut werden können, dann muss ich auf jeden Fall Sofortmaßnahmen bis nächste Woche haben.

Dann macht man Sonderfahrten oder vergleichbares, damit es im Werk zunächst weitergeht. Normalerweise laufen tagtäglich solche Geschichten mit Sonderfahrten, um die Versorgung aufrecht zu erhalten. Im normalen Prozess ist das Usus. In der Task Force geht es um viel mehr, da geht es wirklich um einen großen Durchbruch.

### **Budget**

**Hat der Task Force-Leiter eine Carte Blanche, kann Geld ausgegeben werden, wenn er denkt, dass es so richtig ist?**

### **Business Case**

Nein, überhaupt nicht. Wir sind in einer Welt mit Business Cases. Es gilt das ganze Verhältnis cash in – cash out zu betrachten, was bedeutet das für den Business Case in diesem Projekt, wie ist der Kapitalwert dann zu stellen, ist der Einmalaufwand gefährdet?

### **Wer erstellt diesen Business Case?**

Der Einkauf, wenn es ein Lieferant ist, und das Projekt im Fahrzeugprojekt, weil da es zwei verschiedene Betrachtungen gibt. Er könnte auch von Controlling und Finanzen kommen. Je nach Produktlinie, denn die haben das Budget, das Geld für das Produktprojekt. Die müssen dann teilweise entscheiden, ob sie Geld ausgeben für dies oder nicht.

### **Müssen die dann das Geld „locker machen“, wenn der Vorstand sagt, macht endlich was, nächste Woche steht das Band?**

Ja, meistens schon. Natürlich sucht man Lösungen, die nicht viel Geld kosten. Aber es ist nicht Aufgabe des Task Force-Leiters, den eleganten Weg zu gehen.

**In diesem Fall erstellt Logistik oder Einkauf den Business Case und gibt einen Budgetrahmen von X Millionen frei? Wird das dann schrittweise abgeru-**

**fen oder bekommt die Task Force den kompletten Betrag, über den sie frei verfügen kann?**

Zunächst einmal bekommt die Task Force kein Geld. Das Ressourcenbudget ist erst einmal außen vor. Hier geht es um Sofortmaßnahmen, da haben die Leute mitzuwirken on top. Es geht ins Geld bei einer Task Force, weil es eine Reaktion ist. Es geht dann ins Geld, wenn es um die Maßnahmen geht. Wenn ich sage, ich brauche zehn Mann bei der Firma, um die Produktion aufrecht zu erhalten, dann muss das bezahlt werden von irgendjemandem. Oder ich brauche eine neue Maschine, weil ich Murks gemacht habe, ich habe nicht genügend Kapazitäten geordert, und die Firma braucht die Maschine, hat aber das Geld nicht. Das ist wieder eine Entscheidung auf höchster Ebene. Da geht man dann zur Bank – heutzutage ist es nicht so schwierig, Geld zu beschaffen. Solche Geschichten muss man natürlich vorlegen, und dann wird entschieden.

**Prozesse beschleunigen**

**In der Regel gibt es Prozesse für alles. Eine Genehmigung etwa muss öfter von mehreren Stellen erfolgen. Meiner Erfahrung nach hat man in der Task Force aber nicht die Zeit, zwei Wochen warten, sondern die Entscheidung muss sofort getroffen werden. Das bedeutet, die üblichen Business-Prozesse müssen übersprungen werden. Wie macht das der Task Force-Leiter?**

Er muss abwägen, indem er mit den richtigen Leuten redet, beim Lieferanten wie Inhouse. Das kann er nur tun, wenn er genau weiß, was das für ein Problem ist, wenn er die genaue Beschreibung des Problems hat, das muss er selber eruieren.

**Nehmen wir den Fall, es geht um technische Änderungen, weil das Bauteil nicht funktioniert hat, dafür müssen technische Zeichnungen geändert werden. Um eine Zeichnung zu ändern, ist eine neue Zeichnungsnummer erforderlich und vieles mehr. Jetzt braucht der Task Force-Leiter aber diese Änderung sofort, denn der Mensch an der**

**Fräsmaschine muss das heute Nacht machen. Es bleibt aber keine Zeit, um das prüfen zu lassen.**

In diesem einen Fall braucht man eine Art Freigabe. Wenn der Entwickler, der für das Bauteil zuständig ist, nicht unterschreibt aus Haftungsgründen, dann gehe ich zu seinem Chef. Dann gibt es die interne Eskalation. Dann will ich wissen, warum er das nicht tun kann, ganz genau. Das will ich bis gestern gewusst haben. Bauabweichungen sind tägliches Geschäft, bei jeder Nacharbeitsaktion im Werk gibt es Leute, die dauerhaft Teile nacharbeiten. Nur die Entwicklung kann freigeben. Im Namen des Lieferanten manchmal, dann ist der Lieferant der Bauteilfreigebende. Konstruktionen werden vom Lieferanten im Auftrag von OEMs gemacht. Der Lieferant ist natürlich dann für seine Konstruktion zuständig. In seinem Pflichtenheft wird beschrieben, was sein Bauteil sozusagen tut und nicht tut.

**Verantwortung für ein Produkt Politik****Wer übernimmt die Verantwortung für diese Freigabe?**

Die Linienfunktionen haben die Verantwortung, und egal, wen Sie als Task Force-Leiter bestellen, er muss bei einem Thema wie dem, das Sie gerade erwähnt haben, bei fehlender Robustheit eines Konzeptes sicherstellen, dass das Konzept serientauglich gemacht wird. Dann muss der hauptverantwortliche Lieferant sich um die Freigaben kümmern und sich über die Konsequenzen im Klaren sein. Das heißt, letztendlich läuft die Task Force parallel. Wenn man sich ein Organigramm vorstellt, gibt es die Linienfunktionen. Die haben immer die Verantwortung für ihre einzelnen Funktionen wie etwa Qualität oder Entwicklung. Die Klammerfunktion Task Force-Leitung nutzt die Ressourcen aus der Linie. Natürlich muss er wissen, wer die Verantwortung für was trägt. Natürlich verantwortet er das Ergebnis, aber er muss nicht die Verantwortung für die Logistik oder für die Entwicklung übernehmen. Das Ergebnis muss stimmen. Da ist natürlich ein Stück Politik mit drin. Ein Politiker scheint nie in der Verantwortung zu sein, obwohl er es in der Hand hat, zu entscheiden. Aber trotzdem kommt er aus der Affäre wieder raus.



**KMU**

**Große Konzerne wie Daimler, BMW, VW können sich eine Task Force leisten. Aber bei kleineren oder mittelständischen Unternehmen sieht das anders aus, vor allem, wenn es um technische Veränderungen geht. Die können sich schlicht oft das Personal dafür nicht leisten. Wissen Sie, wie man das handhabt, ein kleineres Unternehmen mit etwa 300 Personen, die ein Teil produzieren?**

Man muss dem helfen. Da ist die Frage, wie ihm am besten geholfen wird. Also es kann sein, dass ein anderer Lieferant das besser kann, oder dass er den anderen übernimmt und das selber stemmt. Man sucht dann einen kompetenten Lieferanten, der die Finanz- und Know-how-Stärke hat, das Ganze zu regeln.

**Zusammenarbeit  
OEM – Lieferant**

**Dann kann es also sein, dass Sie für drei Tage zum Lieferanten gehen als Berater, um bei bestimmten Sachen zu helfen. Oder eben der OEM?**

Wir reden über einen Prozess, der unterschiedlich ablaufen kann. Wenn der OEM sehr viel zu verlieren hat, dann schickt er seine eigenen Leute. Der OEM kann natürlich einen ehemaligen Mitarbeiter, der von mir aus Rentner ist, aktivieren und damit beauftragen. Das liest man in der Presse sehr häufig, dass diese Experten, die Erfahrung haben, zu früh nach Hause geschickt werden. Man kann in drei Tagen bei einem Lieferanten sehr viel tun, wo andere nie draufkommen. Eine ganzheitliche Betrachtung zu fahren und kein Audit, das ist alles machbar. Das Netzwerk in einer kompletten Wertschöpfungskette kann man als erfahrener Manager relativ schnell eruieren, feststellen, wer alle Stakeholder sind. Ich habe Methoden verwendet wie Stakeholder-Maps. Das muss man auch machen, weil es immer Freunde, Gegner und Neutrale gibt. Es gibt nur diese drei Kategorien, und man versucht halt, die Freunde wirklich zu halten, die Neutralen zu Freunden zu machen und die Gegner zu vermeiden. Was nutzt mir ein Gegner, wenn ich von vornherein zum Beispiel weiß, dass der auch für die Schieflage mitverantwortlich ist und sich dem Team gegenüber querstellt. Dann hole ich mir einen anderen Prozesspartner, der in der Lage ist, die Dinge zum besseren zu

ändern. Das ist mit der Job von diesem Change-Manager oder Task Force-Leiter.

### **Methodik, Management Attention, soft skills**

#### **Also zählt weniger die Methodik als eher situative Erfahrung?**

Da zählt alles: Leadership, Methodik, Taktik, Management Attention, Disziplin, soft skills und der Drang, wirklich hinter die Problematik zu kommen. Die Thematik rational aufzustellen ist sicherlich bei bestimmten Problemen von Vorteil. Es hat immer etwas gebracht für Unternehmen, präventiv regelmäßig Lieferanten zu begutachten und im Bedarfsfall für neue Projekte auf ein anderes Level zu bringen, sie zu ertüchtigen für kompliziertere Umfänge. Das lohnt sich immer. Aber im Task Force-Modus fliegen manchmal schon die Fetzen. Deswegen muss der Task Force-Leiter einerseits Leadership-Qualitäten mitbringen, aber er braucht auch methodisches Verständnis. Die Auswahl des Task Force-Leiters ist von entscheidender Bedeutung und deshalb enorm wichtig!

### **Methodik**

#### **Es gibt also eine spezielle Methodik für die Task Force?**

Für die Task Force gibt es ziemlich spezielle Methoden. Einerseits muss man diesen Steckbrief haben. Dann bedarf es einer konkreten Vorgehensweise. Der Task Force-Leiter wird sehr zeitnah die Ressourcenleiter sprechen und die Erstanalyse erstellen. Das hängt von der Not ab, die normalerweise sehr groß ist. Bei einer Prävention oder bei einer geplanten Ertüchtigung von Lieferanten kann man sehr methodisch vorgehen und sämtliche Meilensteine und Meetings im Soll einplanen. So klar ist bei der Task Force ist die Methodik zunächst einmal – außer Problemanalyse und Lösungsfindung – nicht zu planen. Man bleibt man dran, auch ohne Meetings, der ganze Ablauf findet in einem Pull-Prozess statt.

#### **Also Ärmel hoch und erst mal los ...**

In erster Regel schon, aber daran stockte die Task Force sehr häufig, weil diese Methodik vielleicht doch nicht so zur Anwendung kam wie es erforderlich war.

Das heißt, man muss trotzdem fundierte Lösungen erarbeiten und nicht einfach entscheiden, weil einer sagt, das ist die beste Lösung. Das ist ein Fehlschluss in vielen Fällen.

Es gibt in der Psychologie den Terminus „Gruppeneffekt“, wenn ein starkes Teammitglied eine These aufstellt, die alle anderen einfachheitshalber akzeptieren, weil das fürs Gehirn am bequemsten ist. Man muss dabei nicht viel denken. Das ist intuitiv, und es führt dazu, dass der einzelne im Team voreingenommen wird. Gerade bei einer Problemanalyse aber braucht es rationale Denker, natürlich auch Spezialisten in ihrem eigenen Fach, die wirklich arbeiten müssen und ihre eigene, rational durchgedachte Meinung einbringen. Deswegen ist es vorteilhaft, Aufgaben wie Problemanalyse und Lösungsfindung nicht im Team zusammen abarbeiten zu lassen, sondern gezielt im Voraus „Hausaufgaben“ zu fixieren und im Team individuelle Ansätze zulassen. Das erfordert sehr viel mehr von den Einzelpersonen, aber das Ergebnis, das zur Entscheidung vorliegt, ist in der Summe viel besser.

### Entscheidungen in einer Task Force

**Das heißt, Sie haben von zehn Personen drei Lösungen und dann wird in der Runde diskutiert, welche genommen wird, oder entscheiden Sie das dann selber?**

Es muss dann wie eine Balanced Scorecard sein – kein voreingenommenes Ergebnis! Hier ein einfaches Beispiel aus der Psychologie: Es werden zwei Gruppen mit je zehn Personen gebildet. Beiden Gruppen präsentiere ich einen Mann mit 52 Jahren und bitte um eine Einschätzung des Alters des Mannes. Bei der ersten Gruppe behaupte ich: „Diese Person ist meiner Einschätzung nach 60 Jahre alt – was denken sie?“ In der zweiten Gruppe dagegen sage ich: „Bitte schätzen Sie ein, wie alt der Mann ist“. Jeder in beiden Gruppen muss den Mann für eine Minute anschauen und dann ohne Diskussion seine eigene Einschätzung des Alters auf eine Karte schreiben. Dann sammelt man die Karten und wertet sie aus. In der ersten Gruppe liegt der Mittelwert bei 57 Jahren, eben nicht unweit

der behaupteten 60ig. Die zweite Gruppe schätzt auf den Mann auf 52 Jahre – also sein tatsächliches Alter!

### **Also so kann man Entscheidungen lenken?**

Selbstverständlich, und ohne richtige Methodik in die falsche Richtung! Man lenkt aus der Überzeugung, dass dieser Weg besser ist als der andere. Aber diese Entscheidungen so zu lenken, ist selten die Realität. Man kommt sonst in eine Einbahnstraße. Irgendwann ist man am Ende mit den Ansätzen und man hat natürlich auch die Chance vertan, in der kurzen Zeit vielleicht auf Innovationen im Sinne der Lösungsfindung zu kommen. Innovationen kann es auch geben in so einer Task Force-Situation.

**Eine Task Force ist doch weniger Innovation, sondern bedeutet Feuer löschen. Es kann sein, dass eine langfristige Lösung innovativ sein muss, etwa bei einem bestimmten Bauteil die Umstellung auf ein anderes Material, das zwar teurer, dafür aber besser ist. Aber für eine Task Force in der kurzen Zeit ist dann weniger die Kreativität gefragt, sondern eher Erfahrung und das, was bewährt ist.**

Würde ich schon mitgehen in erster Linie, aber man darf die Psychologie, also die Prozesse im eigenen Gehirn, die ablaufen, nicht außer Acht lassen. Diese Neigung zu „schnell-schnell“, machen wir eine Entscheidung. Nur kommen sie zu keiner Entscheidung, und morgen steht das Werk. Das ist eine ganz gefährliche Geschichte. Deswegen bin ich der Meinung, dass man aufpassen muss mit dieser Teamarbeit. Jeder Logistiker in seiner Funktion weiß zumindest, wie die Logistik funktioniert. Daher brauche ich in erster Linie nicht die Meinung des Entwicklers zur Logistik. Besser wäre es, unabhängige Meinungen von zwei oder mehr Logistikern zu bekommen. Da ist es besser, in der Logistik fünf Aufgaben zu verteilen. Das Ergebnis ist positiv: Die Leute sind auf jeden Fall sehr motiviert, denn sie tragen am Ende ihre eigene Meinung vor, die sie erst in harter Arbeit aufbereiten mussten. Das ist etwas Fundiertes.

**Leitplanken als Prozess**

**Gibt es Task Force-Prozesse? Also zumindest einen Rahmen von Schritten, die zum Ziel führen oder sind die Abläufe eher intuitiv?**

Man kann sicherlich die Task Force in einem Prozess definieren. Ich nenne das Leitplanken festlegen. Man kann Leitplanken in einer groben Form schon definieren, rein rational. Diese Leitplanken bestimmen, was ist der erste Schritt, der zweite, der dritte, usw. Ganz klar, wir haben das gemacht.

**Dokumentation**

**Diese Vorlagen – Steckbrief oder Protokollvorlagen –, werden da immer die gleichen hergenommen oder gibt es bei jeder Task Force eigens Erstellte?**

Es kann sein, dass es ein Template gibt. In vielen Fällen wird es wieder neu erfunden. Vielleicht existiert noch eines vom Vorgänger. Ob das Template auf einem Server steht, ist nicht das Wichtigste. Das Wichtigste sind die menschlichen Aspekte, die man einbringen muss in diese Task Force.

**Workshop**

**Aber in der Summe bringen Vorlagen doch etwas: Standarddinge wie Workshops. Gibt es eine To-do-Liste, die dann abgearbeitet wird?**

Ganz sicher. Viele Workshops sind nicht unbedingt eine Wertschöpfung. Berichterstattung ist auch nicht wertschöpfend. Man müsste Workshops in Wertschöpfung ausdrücken, wenn es irgendwie ginge. Dann ist das effizient. Ein Workshop ist manchmal eine Ausrede, vielleicht mit dazusitzen und nicht unbedingt zu denken. Es ist wichtig, schnell zu konkreten Zielen zu kommen: „Was will ich an diesem Tag erreichen?“ Eine Task Force muss in ihrer Konzeption und im täglichen Doing in der Lage sein, zu messen, was an diesem einen Tag gemacht wurde. Was ich gelernt habe an diesem Tag, was ich gestern nicht wusste. Das ist Fortschritt!

**Konflikte**

**Das muss ja alles schnell gehen – da ist Potenzial für Konflikte. Spielt dann der Task Force-Leiter den Konfliktmanager?**

Sehr wichtiger Punkt: Spielregeln! Wir beschäftigen uns mit Problemen, aber nicht mit persönlichen

Befindlichkeiten. Es geht um das Problem, und nicht um die Menschen. Der Task Force-Leiter muss diese Konflikte, die natürlich in so einer extremen Situation sehr schnell zu einer Auseinandersetzung führen, vermeiden. Etwa wenn es um einen Lieferanten geht, muss auf höchster Ebene, also mit der Geschäftsleitung, eine Übereinkunft getroffen werden, wie vorzugehen ist. Deswegen sage ich, man kann das abstecken. Es nützt nichts, Workshops zu machen, ohne mit der Geschäftsleitung vorher gesprochen zu haben und deren Meinung dazu gehört zu haben. Diese Unterstützung ist enorm wichtig. Wenn die sagt: „Nein, ich habe kein Interesse euch zu helfen, da schließe ich den Laden eher, bevor ich euch helfe.“ Kann auch sein, hat es auch gegeben. Deswegen ist das Commitment der Geschäftsleitung die Voraussetzung für den Erfolg.

### **Interne Kommunikation**

#### **Die interne Kommunikation im Unternehmen – wird regelmäßig über die Ergebnisse der Task Force berichtet? Wer und wie oft?**

Ja, es muss regelmäßig berichtet werden. Wer und wie und wie oft definiert der Task Force-Leiter. Es kann sein, dass das Vorstandsgremium vorgibt, dass es einmal im Monat informiert wird. Es kann sein, dass eine wöchentliche Berichterstattung erforderlich ist. Allerdings: Eine zu kurze Leine ist gefährlich, denn das bringt eine gewisse Ungeduld mit der Task Force zum Ausdruck. Es wäre wünschenswert, wenn er es persönlich macht, denn das hat eine positive Wirkung. Vielleicht ist er eine bekannte Größe in der Firma, dann glauben die einen oder anderen, dass er das packt. Das gehört alles dazu.

### **Externe Kommunikation**

#### **Inwiefern tangiert die Task Force die Kommunikation nach außen, auch zur Presse, wenn etwas an die Öffentlichkeit geht?**

Das geht nicht über den Task Force-Leiter. Das macht der Pressesprecher. Bei den OEMs ist der Task Force-Leiter nicht in die Öffentlichkeitsarbeit involviert. Der Pressesprecher wird sich sicherlich beim Task Force-Leiter informieren. Aber er hat andere Zugänge zum Management, denn Öffentlichkeitsarbeit kann nur an der Schnittstelle passieren.

## Abschluss

**Abschluss – die Bewertung. Jetzt sind die geplanten sechs Wochen vorbei, jetzt muss eine Art Abschluss-Bericht abgegeben werden?**

Ja, sicher. Ein guter Task Force-Leiter muss so schnell wie möglich Sofort- und die mittel- und längerfristigen Maßnahmen ergreifen. Wenn er klug genug ist, macht er das natürlich komplett mit Linienverantwortung, und übergibt beispielsweise an die Linienfunktionen beziehungsweise an den Lieferanten auch mit Linienverantwortung beim OEM. Das geht wieder dann wieder zurück in die Linie, ins normale Geschäft, so schnell wie möglich. Je schneller, desto besser.

**Aber es gibt ein Kick-off, einen offiziellen Start. Gibt es einen Endtermin, eine offizielles Ende der Task Force?**

Durchaus, ja. Der Task Force-Leiter kann das jederzeit in Aussicht stellen, im Laufe der Zeit kann er relativ schnell den Ausstieg festlegen. Das ist auch eine Art von Deeskalation. Denn das bedeutet, man verlässt die Ebene der Task Force-Eskalation und begibt sich in die Problemlösungsteamebene, in der die Fachleute das weiterführen mit den Lieferanten. Hauptsache das operative Geschäft, Fahrzeuge zu bauen, ist gesichert!

**Das Ende entscheidet dann der Task Force-Leiter oder sein Auftraggeber?**

Sein Auftraggeber natürlich. Ich meine, der Task Force-Leiter kann von sich aus nicht entscheiden, die Task Force zu stoppen. Er kann nur eine Empfehlung abgeben und der Vorstand stimmt dann zu. Das wäre der normale Ablauf.

## Erfolg einer Task Force

**Aus ihrer Erfahrung: Was glauben Sie, wie viele Task Forces werden erfolgreich abgeschlossen? Wie viele ungefähr scheitern?**

Ich kann das nicht so ganz beurteilen, ob eine Task Force immer erfolgreich zu Ende geht, oder das ein Kompromiss ist. Aber aus meiner Sicht ist die Gefahr zu scheitern viel größer als bei der Prävention.

### **Erfahrung des Task Force-Leiters**

#### **Warum ist die Gefahr, dass eine Task Force scheitert, größer?**

Übertrieben dargestellt: Weil das Heldentum an die Front drängt. Der Einstieg ist gemacht und dann erkennt man auf einmal, was auf einen zukommt. Man erkennt, dass das nicht mehr zu packen ist, weil man doch nicht die erforderliche Ausrüstung dazu in der Toolbox hat – weder die soft noch die hard Tools –, und diese Toolbox für Task Force ist ganz anders als eine Toolbox für Ertüchtigung. Es erfordert andere Eigenschaften vom Task Force-Leiter, und auf jeden Fall muss ein Task Force-Leiter eine Menge Erfahrung im Automobilgeschäft mitbringen, im Lieferantengeschäft und auch Erfahrung in menschlicher Führung. Wenn er diese Dinge nicht hat, dann kann es vielleicht unter Umständen nicht zu dem Ergebnis führen, was man sich gewünscht hat.

#### **Das heißt, die Hauptsäule ist der Task Force-Leiter, weil er das Know-how und die Erfahrung hat, seine Toolbox ... Er ist in der Lage, die richtigen Leute zusammenzutrommeln, er hat auch soft skills, er kennt die Methodik, und er verfügt über Fachwissen?**

Ein Ingenieur muss er schon sein, um zu verstehen, was im Prozess und Produkt abläuft! Der Konstrukteur ist oft ein guter Task Force-Leiter, weil er systematisch im eigenen Job vorgeht und sehr häufig das Produktverständnis hat, um da was zu verbessern. Das hängt immer vom der Problemlage ab. Bei Prozesssthemen ist ein Fertigungsleiter eher geeignet. Er muss auch einschätzen, ob die Kapazität wirklich ausreichend ist, ob ein 15-Schicht-Betrieb die Woche oder sogar 18-Schicht-Betrieb wirklich machbar ist. Um das einschätzen zu können, muss er fachlich einsteigen, um auch die Spezialisten zu verstehen. Das heißt, der Task Force-Leiter muss von diesem Automobilgeschäft schon viel im Detail verstehen, er kann hands-on im operativen Bereich mitwirken, was externe Berater in der Regel nicht können. Man muss auch in vielen Fällen im eigenen Haus aufräumen, um



ans Ziel zu kommen. Und man muss mit Lieferanten umgehen können, auch mit den Einkäufern im eigenen Unternehmen, dafür muss man ein solides OEM-Netzwerk auf Basis von Vertrauen und Respekt haben. Viele der hochbezahlten Beratungsunternehmer legen nie Hand an. Die sind erst damit beschäftigt, Ihrem Chef zu sagen, was Sie und Ihre Mannschaft alles schlecht machen und produzieren viele Power-Point Folien. Eine Umsetzung machen sie grundsätzlich nicht und lassen ein Scherbenhaufen hinter sich.

### **Einsatzbereiche einer Task Force**

#### **Die vielen Task Forces, die Sie erlebt haben oder teilweise begleitet haben, waren das eher technische Themen oder eher Logistikthemen oder Finanzthemen?**

Da war alles dabei: Insolvenzen, Streiks mit Gewalt, Qualitätseinbrüche, Werkzeugbrüche, fehlende Kapazität, fehlende und unfähige Spezialisten sowie fehlende Strukturen. Die Finanzleitung ist gestorben oder weggegangen und hat seine first line mitgenommen. Der Lieferant will von heute auf morgen nicht mehr. Oder Fake-Teile. Also alles Mögliche. Da gibt es so viele Faktoren: Lieferanten werden nicht gemanagt, Teile von Unterlieferanten werden weitervergeben an andere Lieferanten, die dann versagen, und nicht einmal der Hauptlieferant weiß, was geschehen ist. Vor allem bei Teileverlagerungen kann das vorkommen. Primär wichtig ist, in der Task Force wirklich die Hauptursachen für Schief lagen zu eruieren. Umso wichtiger ist es, präventiv im Tagesgeschäft in der Sensorik all die Risiken und Prognosen schon rechtzeitig konsolidiert in der Managerebene regelmäßig zur Entscheidung bringen. Davon bin ich großer Fan. Um abzuschätzen, ob eine Lieferantenverlagerung von A nach B von Bedeutung ist oder nicht, muss man wissen, ob sowas überhaupt stattfinden kann. Jede Änderung im Produkt, Prozess, Projekt, Personal ist ein Risiko. Dann kann das zur Task Force führen. In solchen Fällen würde ich lieber zwei Jahre davor den Aufwand betreiben...

**Prävention****Eine Voranalyse zu machen und die Bewertung als Basis ...**

Wäre das Beste! Deswegen ist dieser Sockel an präventiven Aktivitäten mit Lieferanten zusammen nach wie vor das Wichtigste: Lieferantenentwicklung, die Lieferantenertüchtigung, die Lieferanteneinschätzung usw. innerhalb eines Teams von Spezialisten.

**Lieferantenmanagement****Lieferantenmanagement und Logistik scheinen oft Thema der Task Force zu sein?**

Task Force Management kann sehr viel mit dem eigenen Unternehmen zu tun haben, und nicht nur mit Zulieferern. Beispiel Innovationen: Die sind insbesondere risikobehaftet bei Time-to-Market, Deadlines und Konzeptschwächen. Die Herstellung kann auch OEM Eigenleistung sein. Da gibt es genügend Beispiele, nur meine Expertise ist das Lieferantennetzwerk.

**Also die Wahrscheinlichkeit, dass es irgendwie doch beim Lieferanten landet oder ein Teil davon, ist sehr hoch?**

Ja. Umso wichtiger Leute zu haben, die mit Lieferanten umgehen können. Sehr, sehr wichtig!

Task Force Management

Leitfaden für Manager

Bortal, K.

2016, IX, 189 S. 59 Abb., 9 Abb. in Farbe., Hardcover

ISBN: 978-3-662-46727-5