

Eins

Zwei

Drei

Vier

Die Wolfsburger Antworten auf VUCA



← Simon Motter (links) begrüßte Prof. Thomas Wimmer in Wolfsburg, um ihm bei einem Rundgang durch die Produktionshallen zu zeigen, wie Menschen und Maschinen im Volkswagen-Werk perfekt aufeinander eingespielt sind.

Als Leiter der Volkswagen-Konzernlogistik verantwortet Simon Motter die Beschaffungslogistik, die Steuerung des Produktionsnetzwerks und die Distributionslogistik des größten deutschen Autoherstellers. Wie er trotz Pandemie, Engpässen bei Halbleitern und Co. die Produktion am Laufen hält und welche Ziele die VW-Konzernlogistik verfolgt, erzählte er bei einem Spaziergang mit Prof. Thomas Wimmer, dem Vorstandsvorsitzenden der BVL.

Prof. Thomas Wimmer: Wir alle erleben, dass Veränderungen derzeit mit besonders hoher Geschwindigkeit passieren. Das sorgt für viele Herausforderungen, die man so schön unter dem Begriff VUCA zusammenfassen kann, der im Englischen für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit steht. Inwieweit betreffen die aktuellen Unsicherheiten Volkswagen und insbesondere die Konzernlogistik, die du leitest?

Simon Motter: VUCA trifft uns voll, auf vielen Ebenen, weil wir als global agierender Konzern natürlich mit vielen der zugehörigen Themen in Berührung kommen. Wir erleben mit der Corona-Pandemie nach wie vor eine große Krise – auch das hat Elemente von VUCA. Denn diese Pandemie war nicht vorhersehbar, hat uns plötzlich getroffen, und niemand konnte vorhersehen, welches Ausmaß sie haben würde. Die Halbleiterkrise beschäftigt unsere Branche besonders intensiv, auch sie ist mit Unsicherheiten und Mehrdeutigkeit belegt. Es gibt allerdings auch positive Effekte durch VUCA: Die Geschwindigkeit der Digitalisierung hat zugenommen.

Wimmer: Wie geht ihr mit all diesen Dingen um?

Motter: Natürlich beschäftigen diese Fragen uns als Logistiker schon seit Jahrzehnten, aber die Antworten müssen heute an die neuen Verhältnisse angepasst werden und anders lauten. Ich glaube, dass wir vor allem lernen müssen, mit immer geringerer Planbarkeit umzugehen. Wir müssen noch viel flexibler werden und direkter und auf einer breiteren Informationsbasis agieren. Ich sage hier ganz bewusst nicht reagieren, sondern agieren.

Wimmer: Wenn wir noch mal einen Augenblick bei Unsicherheiten bleiben: Damit können deine Kollegen aus der Produktion ja gar nicht gut leben. Die müssen Ressourcen und Kapazitäten kennen und wollen eine bestimmte Performance erbringen. Wie geht ihr damit um, wenn dann bestimmte Teilegruppen plötzlich Mangelware werden oder gar fehlen, so wie jetzt beispielsweise Halbleiter?

Motter: Tatsächlich betrifft das mittelbar unsere Produktion und unmittelbar die Kapazitäten unserer Lieferanten, die genauso gerne Sicherheit haben wollen. Es betrifft ebenfalls unsere Partner, die Logistikdienstleister, die Kapazitäten für unsere Produktion bereitstellen. Wenn es kurzfristige Abkündigungen gibt, dann gehen wir zwei Wege: Erstens wollen wir in einen festen Rhythmus kommen, indem wir die jeweils aktuellen, neuen Verfügbarkeiten möglichst flexibel integrieren. Zweitens nutzen wir Prognosen für die nahe Zukunft – auch wenn diese mit Unsicherheit behaftet sind.

Wimmer: Der Bereich also, in dem man die Sicherheit relativ zuverlässig abschätzen kann? →

Fotos: Stefan Deutsch

Zur Person

Simon Motter, Jahrgang 1972, leitet seit Januar 2021 die Konzernlogistik der Volkswagen AG. Zuvor war der Wirtschaftsingenieur bei der Audi AG als Leiter Supply Chain des Werkes Ingolstadt tätig. Bei Audi hat er auch die internationale Logistik, die Betriebslogistik im Motorenwerk im ungarischen Győr sowie die Prozess- und Konzeptentwicklung in der Audi-Markenlogistik geleitet. Er hat 22 Jahre Erfahrung in der Automobilbranche, davon 17 Jahre im Management.



Motter: Ja, genau. Es gibt natürlich klassische Szenarien, die eine Bandbreite zwischen Best Case und Worst Case abdecken. Diese Bandbreite sollte man kennen, sich auch darauf einstellen und entsprechend planen. Und das gilt natürlich genauso für unsere Produktion. Wie du sagst: Es ist keine bequeme Situation, denn sie erfordert viel Flexibilität, und unsere Kollegen aus der Produktion müssen sich auf mehr Unsicherheiten einstellen. Etwa bei den Schichtsystemen: Wir sind mittlerweile sehr flexibel darin, Schichten aufzubauen, abzubauen, die Fahrweisen in kompletten Werken zu verändern. Das ist kein optimaler Zustand, aber wir versuchen eben, möglichst gut durch diese herausfordernde Zeit zu kommen. Wir wünschen uns, dass zeitnah wieder mehr Stabilität kommt – und das wird auch passieren! Aber für den Moment kann ich auch sagen, dass wir uns vor dem Hintergrund von fast zwei Jahren Krise gut geschlagen haben.

Wimmer: Wenn wir das Jahr 2021 jetzt einfach mal gedanklich abhaken: Welche Perspektiven für 2022 und 2023 siehst du? Was kann helfen, die Engpässe von heute zu beseitigen und neue zu vermeiden?

Motter: Ich erwarte ein entspannteres Jahr 2022 mit mehr Volumen und mehr Stabilität. 2021 war auch besonders schwierig, weil sich mehrere Krisen überlagert haben, von Covid-19 über Halbleitermangel bis zu Engpässen in der Logistik. Ich gehe davon aus, dass wir uns von einigen dieser Missstände im neuen Jahr befreien können.

Wimmer: Bei Containern gibt es dann ein Überangebot?

Motter: Das wohl leider nicht. Ich glaube trotzdem, dass dieser Markt heißgelaufen ist und sich Kapazitäten und Preise irgend-

»Wir wünschen uns, dass zeitnah wieder mehr Stabilität kommt – und das wird auch passieren! Aber für den Moment kann ich auch sagen, dass wir uns vor dem Hintergrund von fast zwei Jahren Krise gut geschlagen haben.«

Simon Motter

wann normalisieren. Vielleicht noch nicht 2022, aber 2023 werden wir wieder auf alte Zielpfade zurückkehren können. Darauf müssen wir uns vorbereiten, sonst sind wir ganz schnell der Engpass. Wenn man sich die Rahmenbedingungen anschaut, etwa den

Lkw-Fahrer-Mangel, die Übersee-Transportkosten, den CO₂- oder Dieselpreis, dann gibt es eigentlich kein Feld in der Logistik, das momentan ganz problemlos läuft. Deshalb müssen wir die kommenden Monate nutzen, um uns gründlich auf 2023 vorzubereiten.

Wimmer: Was denkst du, wie Digitalisierung diese Entspannung unterstützen kann? Und welche konkreten Schritte habt ihr diesbezüglich geplant für die nächsten ein, zwei Jahre?

Motter: Wenn ich beim Inbound beginne, dann wollen wir da sehr viel stärker in Cloud-Lösungen arbeiten. Wir haben eine sogenannte Industrial Cloud bei Volkswagen aufgebaut, die auf Amazon Web Services basiert. Dort werden wir alle unsere neuen Microservices abbilden und darauf aufbauend Applikationen anbieten; sie werden für alle unsere Konzerntöchter verfügbar sein. In der Industrial Cloud wird es sogar externe Angebote geben, die auch Fremdfirmen nutzen können. Ein paar konkrete Beispiele aus dem Inbound: Wings ist eine Plattform, bei der wir aus Kernsystemen Daten verfügbar machen und in Microservices aufbereiten, sodass

Die Volkswagen-Logistik setzt auch auf die klimafreundliche Schiene. Von den Fabriken des Konzerns werden bereits 53 mit Strom aus erneuerbaren Energien betrieben, acht arbeiten bilanziell CO₂-neutral.



Am Standort Wolfsburg arbeiten rund 63.000 Menschen. Hier werden die Modelle Golf, Golf Variant, Tiguan, Touran und Seat Tarraco produziert.



sie dann in einfachen Applikationen bei einzelnen Funktionen eines Prozesses nutzbar sind – zum Beispiel die „Critical Parts List“. In den Altsystemen prüft in der Regel morgens ein Disponent, wo seine Teile sind, und rechnet durch, wann der Bestand eng werden könnte. Die Critical Parts List sortiert aus allen relevanten und aus verschiedenen Quellsystemen kommenden Daten eine Liste vor und ist damit eine Art intelligentes Assistenzsystem für die Disponenten. Wir planen ebenso das „Shortage Management Tool“, mit dem wir unsere werksübergreifende Engpasssteuerung optimieren wollen. Da geht es um Daten: Welche Bestände habe ich gerade wo und in welchem Werk? Was ist im Transit von den Lieferanten zu unseren Standorten? Welche Bestände habe ich beim Lieferanten, und was wird dieser in welcher Menge produzieren? Dieses neue Tool soll die Daten aus der Wings-Plattform nutzen, zukünftig aber auch Lieferantendaten integrieren.

Wimmer: Das sind alles im Grunde keine neuen Themen ...

Motter: Völlig richtig, das haben wir alles auch schon vor 20 Jahren diskutiert. Aber wir haben jetzt die Tools für die Umsetzung in der Hand ...

Wimmer: ...weil es die entsprechenden Technologien gibt?

Motter: Ja, wir haben heute die benötigten Cloud-Lösungen. In der Krise haben wir gelernt, dass wir sie auch wirklich brauchen, denn nur mit diesen technologischen Mitteln können wir angemessen auf die VUCA-Welt reagieren. Und jetzt fangen die Ideen von damals an zu fliegen. Unser Shortage Management Tool wird beispielsweise in Verbindung mit der Critical Parts List dazu führen, dass wir Daten unserer Konzernwerke und Daten von Lieferanten zusammenführen und so unseren Engpasssteuerungsprozess sicherer aufstellen.

Wimmer: Was ist die Grundidee hinter all diesen Werkzeugen?

Motter: Ich muss öfter an einen Spruch denken, den ich noch aus dem Studium kenne: Informationen können Bestände ersetzen.

»Je näher wir der Echtzeit kommen und damit eben nicht nur reaktiv Analysen machen, sondern aktiv steuern, desto besser werden wir auf Schwierigkeiten und Schwankungen reagieren können. Und desto effizienter werden wir sein.«

Simon Motter

Diese Aussage gilt immer noch. Alles in Echtzeit abzubilden, ist die Grundidee in all unseren Tools. Je näher wir der Echtzeit kommen und damit eben nicht nur reaktiv Analysen machen, sondern aktiv steuern – und das ist ja eigentlich genau der Kern der Veränderung –, desto besser werden wir

eben auch auf Schwierigkeiten und Schwankungen reagieren können. Und desto effizienter werden wir sein.

Wimmer: Wie steht es um die Datenqualität?

Motter: Die ist natürlich eine ganz wichtige Voraussetzung, und gute, möglichst eindeutige Daten gewinnen wir ebenfalls in Kooperation – denn so bauen wir keine redundanten Daten auf, die am Ende vielleicht noch unterschiedliche Logiken haben. Dafür haben wir ein eigenes Projekt zum Thema Datenmanagement und Datendefinition aufgesetzt: Dieses Projekt sorgt dafür, dass wir in den verschiedenen Tools auch wirklich eindeutig sind und eine Real-Referenz haben.

Wimmer: Wir sehen in den Produktionshallen bei euch hier in Wolfsburg, dass ihr viel hochmoderne Technik habt, und gleichzeitig baut man solche über Jahrzehnte gewachsenen Werke ja auch nicht von heute auf morgen komplett neu. Wie modernisiert ihr euch?

Motter: Die Altsysteme lösen wir Stück für Stück funktional und technisch ab, weil sie viele Möglichkeiten nicht bieten. Stattdessen werden wir ein komplett neues Transportmanagement-Tool aufbauen, das eine ganz aktive Steuerungsmöglichkeit bietet mit deutlich mehr Informationspunkten, wo unsere Fahrzeuge im Prozess stehen, und mit diesen Informationen kann ich natürlich auch viel aktiver steuern. Warum ist das wichtig? Weil wir am Ende natürlich unsere Autos weniger bewegen müssen. Weil wir unsere Transporte optimal auslasten und trotzdem Working Capital runterfahren können.

Und in Zukunft werden wir auch über einen eigenen Software-Baustein den GPS-Sender der Emergency-Call-Funktion unserer Fahrzeuge im Produktions- und Transportmodus nutzen können, um die Fahrzeuge im Werk und im Logistiknetzwerk zu tra- →

»Der ›Digitale Blick‹ ist noch mal schärfer geworden und muss auch weiter geschärft werden, weil er einfach wichtig ist.«

Simon Motter

cken. Durch diese Möglichkeit der Lokalisierung können wir die Fahrzeugbewegungen im Versand reduzieren und die Steuerung im Netzwerk optimieren. Vor Übergabe an den Kunden wird die Funktion systemseitig automatisch wieder deaktiviert. Dieses Beispiel und die anderen Systeme, die ich beschrieben habe, helfen uns, die VUCA-Welt besser und schneller zu bewältigen und zugleich auch ökologisch nachhaltiger zu werden. So erreichen wir deutlich mehr Effizienz.

Wimmer: Ein Punkt ist sicher noch wichtig: der „Digitale Blick“, für den ihr 2020 von uns mit dem Sonderpreis „Digitalisierung der Logistik“ ausgezeichnet worden seid. Wie geht es dem?

Motter: Er ist noch mal schärfer geworden und muss auch weiter geschärft werden, weil er einfach wichtig ist. Die Logik dahinter ist ja, dass wir versuchen, durch Microservices die Fülle an Informationen zu nutzen, die uns Echtzeitdaten bieten. Die Microservices definieren sich nicht von selbst, die müssen von unseren Mitarbeitern verstanden, gestaltet und weiterentwickelt werden. Jeder muss in seinem Fachbereich anfangen, diese Logik mitzudenken und Optimierungen voranzutreiben. Deswegen sind die Mitarbeiter hier besonders wichtig: Sie schärfen ihren „Digitalen Blick“.

Wimmer: Wie siehst du deine Rolle als Leiter Konzernlogistik?

Motter: Ich denke, ich übe einen holistischen Steuerungsansatz über die gesamte Supply Chain aus. Ich strebe an, die verschiedenen Bereichsinteressen zu harmonisieren, damit Beschaffung,

Produktion und Distributionslogistik künftig auf globaler Ebene optimal ineinandergreifen.

Wimmer: Stichwort: Dekarbonisierung. Hier habt ihr mit „go to zero“ ein ambitioniertes Programm aufgestellt. Was nehmt ihr euch vor?

Motter: Dekarbonisierung ist für uns als Logistiker ein besonders wichtiges Thema. Bei Volkswagen als Konzern ist klar: Wir wollen bis 2050 CO₂-neutral werden. Dazu haben wir im Logistikbereich einen großen Beitrag zu leisten – und das wollen wir tun, auch wenn es nicht einfach ist. Aber wir gehen mit großen Schritten voran: So fahren wir immer mehr per Bahn und in Deutschland mit DB Cargo zudem ausschließlich mit Grünstrom. Wir rüsten unsere Überseeflotte sukzessive auf emissionsärmere LNG-Frachter um und fahren auf unserem europäischen Rundkurs bereits mit Bio-Fuel. Und auch beim Lkw-Verkehr prüfen wir bereits mit Partnern den Einsatz von Bio-LNG aus landwirtschaftlichen Abfällen und sehen die E-Mobilität in der Zukunft stark im Kommen. Aber wir haben auch noch einen langen und sehr komplexen Weg vor uns. Dekarbonisierung und Klimaschutz stehen bei „go to zero“ im Fokus, aber es geht natürlich auch um Kreislaufwirtschaft und die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs, beispielsweise bei Verpackungen aus Plastik. Wir wollen unter anderem das Thema Bahn massiv stärken, denn wir sind überzeugt, dass kombinierter Verkehr zunehmend an Bedeutung gewinnen muss und wird. Und wir glauben, dass wir stärker in Netzwerken denken müssen – viel stärker, als wir das bisher getan haben.

Wimmer: Simon, mir bleibt nur noch, dir danke zu sagen. Ich bin tief beeindruckt von allem, was wir hier heute gesehen haben und wie ihr mit viel Engagement eure Themen vorantreibt – weiterhin viel Erfolg dabei!

Motter: Danke, Thomas! Es hat wirklich Spaß gemacht, davon zu erzählen. (jg) ■

Bei der Bestellung eines Fahrzeugs entscheiden die Kunden über Ausstattung und Farbe. Im Werk werden die individuell konfigurierten Fahrzeuge Schritt für Schritt montiert.



Foto: Stefan Deutsch