In Einzelteile zerlegter VW Golf: *„An jedem Arbeitstag produzieren wir etwa 200 unzufriedene Kunden“*

AUTOMOBILE

Nirwana der Radkappen

Wochenlang müssen VW-Händler auf dringend benötigte Ersatzteile warten. Verursacht werden die Versorgungsengpässe durch Software-Chaos im Kasseler Zentrallager.

Ölwechsel in der Nacht, Ravioli und eine Kiste Bier“, wirbt der Hamburger VW- und Audi-Händler Junge, seien Teile seines „ganz besonderen Service-Pakets“. Während der Wagen rund um die Uhr gewartet werden kann, erledigen Mitarbeiter des Autohauses tagsüber auch den Einkauf von Lebensmitteln.

Die Beschaffung von Teigwaren und Getränken fällt zuweilen erheblich leichter als die der Autoteile. Die Vertragspartner des größten Automobilkonzerns Europas leiden derzeit unter Versorgungsengpässen, die mitunter an die Mangelwirtschaft der Nachkriegsjahre gemahnen.

Wochenlang bleiben dringend benötigte Ersatzteile aus. Sofern verfügbar, stellen die Händler ihren Kunden Ersatzfahrzeuge – oder nutzen die eigenen Vorführwagen als „Organspender“. „Bundesweit ist schon ein reger Tauschhandel entstanden“, bestätigt ein VW-Händler.

Die Stimmung ist explosiv – und das nicht erst, seit die Probleme vor wenigen Wochen an die Öffentlichkeit drangen. Die logistische Schieflage wurde vorschnell zunächst auf ein neues Programm des Softwarezulieferers SAP zurückgeführt. Doch in Wahrheit hält das Computerchaos bei VW die Vertragshändler seit langem in Atem und ist das Ergebnis einer Kette von Managementfehlern, die fast zehn Jahre zurückreichen.

Im Sommer 1990 beschloss der VW-Vorstand den Bau des neuen Ersatzteilzentrums in Kassel. Der weltweite Teilevertrieb wurde schon damals großenteils von Kassel aus gesteuert, basierte aber noch weitgehend auf einem Verbund regionaler Vertriebszentren, die teilweise im Besitz von Händlern und Importeuren waren. Nun sollte der Vertrieb von Auspufftöpfen und Bremsbelägen komplett zentral organisiert werden.

Im Dezember 1992 stand der Rohbau des größten Auto-Ersatzteillagers Europas: eine monumentale Riesenimmobilie auf 120 000 Quadratmetern mit 800 Metern Gleisanschluss und 40 Lkw-Laderampen, ausgelegt für die Abwicklung von 71 000 Aufträgen pro Tag. Kurz darauf wurden die ersten Ersatzteile in die 40 Meter hohen Regale gestapelt. Was anfangs noch fehlte, war ein ausreichend leistungsfähiges Gehirn.

Ein Verbund von Unternehmensberatungen unter dem Dachbegriff „customer comes first“ (ccf) analysierte die vorhandene Organisationsstruktur einschließlich der EDV, die vom alten auf das neue Kasseler Ersatzteilzentrum übertragen und angepasst werden sollte. Das Ergebnis war niederschmetternd.

R. JANKE / ARGUS

Reparaturarbeiten in VW-Fachwerkstatt
„Ein reger Tauschhandel ist entstanden“

Mit einer Expertise vom April 1994 legte das ccf-Team die zentrale Schwachstelle des Kasseler Datenverbunds offen. Dieser bestand aus zwei Großrechnern: Der alte Computer hieß „Host“ und hielt die Verbindung zur Datenwelt des gesamten Konzerns einschließlich aller verbleibenden Außenlager. Daneben wurde der „Koord“ installiert – er sollte als Gehirn des neuen Ersatzteilzentrums fungieren. An der Schnittstelle der beiden Datenkolosse orteten die ccf-Experten die Achillesferse des Computerverbunds.

Die zwischen dem alten und dem neuen System bestehenden Verständigungsprobleme, warnten die ccf-

Leute, könnten das ganze System zusammenbrechen lassen. Um diese Gefahr zu bannen, müssten „80 Prozent der Koord-Software neu geschrieben werden“.

Überdies monierten die Berater eine erschreckende Orientierungslosigkeit im VW-Management: „Wir haben den Eindruck, dass es bei VE (Vertrieb Ersatzteile) keine Person gibt, die den gegenwärtigen Entwicklungsstand aller Softwarekomponenten sowie der inhaltlichen Abhängigkeiten zwischen allen Softwarekomponenten kennt.“

Die Verantwortlichen schlugen die Mahnung in den Wind und ernteten sogleich Verdruss. Laufend musste der Anlauf der Lagerfunktionen verschoben werden. Ein Computercrash jagte den nächsten.

Im Juli 1994 zogen die ccf-Berater eine vernichtende Zwischenbilanz: „Zehn Tage Lieferunfähigkeit“ und „ca. 30 Millionen Mark effektive Verluste“ stellten sie in einem internen Schreiben fest. Bestellungen von Radkappen, Kühlern und Bremsscheiben versickerten zu tausenden im Nirwana der brüchigen Schaltkreise.

In ihrer Not starteten die Vertriebsstrategen ebenso personalintensive wie archaische Aktionen: Unter der Mitwirkung von hunderten studentischen Hilfskräften und Leiharbeitern (intern „reitende Boten“ genannt) wurden die Aufträge manuell mit Handzetteln abgewickelt.

Auch die Manager selbst degradierten sich bei extremen Engpässen zu Lagerarbeitern. Sogar Norwin Neuhäusser, der Chef des Ersatzteilzentrums („Seit Juli ist der Wurm drin“), griff bei einer symbolischen Aktion Ende 1994 persönlich in die Regale.

Im Jahr darauf beschloss der Vorstand, der langen Irrfahrt ein Ende zu setzen, und zog ein weiteres Beraterteam hinzu. 19 Troubleshooter von Andersen Consulting aus dem hessischen Sulzbach versuchten, den Knoten der Kassler Logistik zu entwirren.

Die ersten Erkenntnisse der neuen Berater deckten sich mit denen ihrer Vorgänger. Kaum angetreten, erklärten sie die gesamte Software für „nicht industrietauglich“.

Abhilfe wollten sie mit einem neuen Programm des Computer-Giganten SAP aus Walldorf schaffen, des größten Softwareanbieters Europas. Um die SAP-Software auf das gigantische Lager und sechs von neun regionalen Vertriebszentren anzupassen, waren jedoch jahrelange Vorbereitungen nötig.

In der Zwischenzeit knirschte es fortwährend im Versorgungsgefüge. Aus dem Handel hagelte es Proteste bis hinauf in die Vorstandsetage. Am 16. April 1996 beklagte sich das Vertriebszentrum Westfalen schriftlich bei Ersatzteilvertriebsleiter Neuhäusser über die „unverändert schlechte Liefersituation aus dem Werk Kassel“. Allein in dieser Region seien in den ersten drei Monaten des Jahres „schon über 30 000 Mark Leihwagenkosten“ für Kunden entstanden, deren Autos wegen Teilemangels lahm lagen. An jedem Arbeitstag, mahnten die westfälischen Statthalter, „produzieren wir in unserem Versorgungsgebiet etwa 200 unzufriedene Kunden“.

Erschwert wurde die Situation durch die zunehmende Auffächerung der Modellpalette im Volkswagen-Verbund. Immer mehr Teilenummern für Fahrzeuge der vier Konzernmarken VW, Audi, Seat und Škoda drängten sich im ohnehin schon überlasteten Datensystem.

Ab Ende 1998 installierten die Andersen-Experten die neue SAP-Software, basierend auf dem Standardprogramm R/3, schrittweise in den regionalen Vertriebszentren und bei einigen ausländischen Importeuren. Zum Abschluss wurden die Rechner des Zentrallagers im vergangenen September auf das neue System umgestellt. Es soll seitdem die gesamte Auftragsabwicklung und Abrechnung übernehmen.

„Seit dem Anlauf gab es keinen Totalausfall“, sagt einer der SAP-Experten, was bereits als Erfolg gewertet wird. Systeme dieser Dimension stürzen gewöhnlich nach der Einführung mehrfach ab.

Dennoch verschlechterte sich die Versorgungslage der Händler nach dem Start der neuen Software weiter – und das hatten die Fachleute durchaus einkalkuliert: „Einen Menschen mit ausgetauschtem Herz können Sie auch nicht gleich auf einen Marathon schicken“, rechtfertigt sich ein VW-Logistik-Experte.

Im Handel jedoch liegen nach den jahrelangen Querelen die Nerven blank. Die Probleme aus dem erzürnten Vertrieb sind ausgerechnet in dem Moment publik geworden, als sich die lange ersehnte Genesung abzeichnete.

„Wir sehen wieder Licht am Ende des Tunnels“, meint der Leiter eines Regionalvertriebszentrums inzwischen hoffnungsfroh. Schritt für Schritt soll die neue Software nun die aufgestauten Probleme bewältigen. Noch in diesem Jahr, so die Schätzung der EDV-Fachleute, könnte der Volkswagen-Konzern über die modernste und leistungsfähigste Teile-Logistik Europas verfügen.

Für den langjährigen Ersatzteilvertriebschef Neuhäusser käme dieser Durchbruch allerdings zu spät. In der Folge der jüngsten Querelen schickte Vorstandschef Ferdinand Piëch den 62-Jährigen zum ersten Januar in den Vorruhestand. Der Nachfolger Rudolfo Bürgi, zuvor für VW in Brasilien tätig, eilte am Dienstag vergangener Woche aus Südamerika zurück nach Kassel.

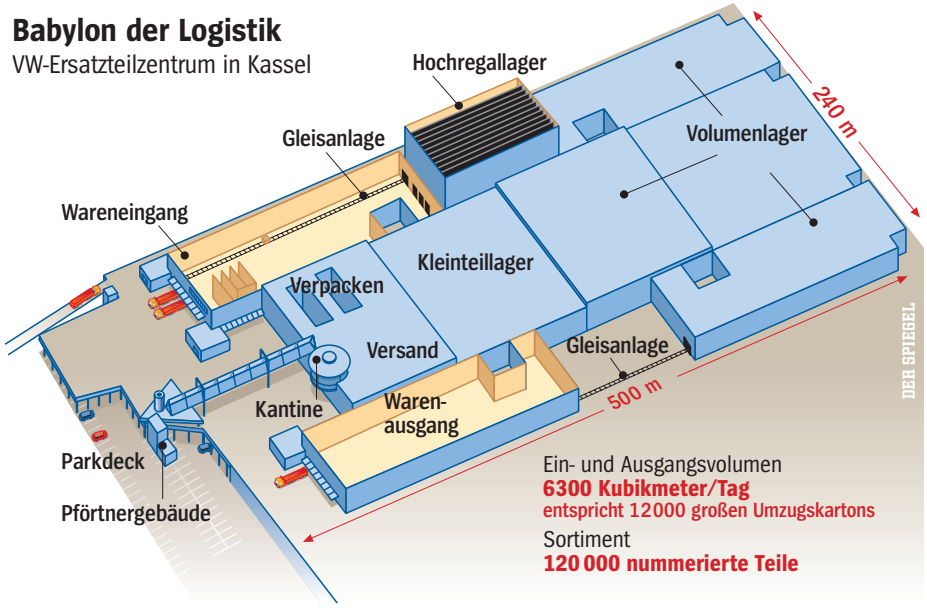
Der Schweizer zählte Anfang der neunziger Jahre zum Gründerteam des Ersatzteilzentrums – also zu den Verantwortlichen von Planungsfehlern, die das Unternehmen inzwischen insgesamt mindestens eine halbe Milliarde Mark gekostet haben. Seine Beförderung ist klar als Bewährungsprobe zu werten.

Das hochprofitable Ersatzteilgeschäft (mit dem VW in guten Jahren über zwei Milliarden Mark Gewinn erzielt) zählt zu den wichtigsten betriebswirtschaftlichen Pfeilern eines Automobilkonzerns. Störungen in diesem Bereich haben schon einmal zu einem Karriereknick auf der höchsten Führungsebene geführt.

Im Herbst 1972 flog VW-Verkaufschef Carl Hahn aus dem Vorstand des Wolfsburger Konzerns. Zu den wichtigsten Gründen seiner Entlassung zählte der jähe Zusammenbruch der Ersatzteilversorgung: Hahn hatte im Zentrallager Kassel ein neues Computersystem installieren lassen.

Neun Jahre später war das Debakel aber schon wieder vergessen: Hahn kehrte zurück – diesmal als VW-Chef.

CHRISTIAN WÜST

Babylon der Logistik

VW-Ersatzteilzentrum in Kassel