




PHOTO CORBIS



# Drum prüfe, wer sich ewig bindet ...

Externe Wertschöpfung ist für jedes Unternehmen wichtig. In der Automobilproduktion bei Porsche macht sie mehr als 80 Prozent aus. Dabei geht es nicht nur um Wirtschaftlichkeit – vielmehr geht es darum, dass nur mit den richtigen Partnern Produkte auf Weltklasse-Niveau gebracht werden können.

□ MICHAEL THIEM



**W**olfgang Schorr ist Spezialist für langfristige Beziehungen. Seit 27 Jahren ist er verheiratet, seit 23 Jahren ist er bei Porsche tätig. Der Einkaufschef stellt viele Parallelen zwischen Privatleben und Berufswelt fest. „Das tägliche Miteinander sollte sich nach bestimmten Regeln entwickeln. Dann muss man später nur noch punktuell nachbessern“, sagt Schorr, der ein transparentes Arbeiten mit seinen Partnern anstrebt. In seinem Büro hat er sogar ein Kaizen-Buch im Schrank und sorgt dafür, dass auch in diesem Fall im eigenen Haus vorgelebt wird, was die Berater von Porsche Consulting anderen Unternehmen empfehlen. Langfristige und nachhaltige Beziehungen zu Lieferanten sind bei Porsche bereits Realität – dies wird an vielen Beispielen deutlich.

**BEISPIEL VERTRAUEN:** „In mehr als 90 Prozent der Fälle werden die Verträge mit unseren Lieferanten nie benötigt“, sagt Schorr und verweist auf das Prinzip des ehrbaren Kaufmanns: „Auch Nicht-Geschriebenes einzuhalten gehört zur Porsche-Philosophie.“ Das gegenseitige Vertrauen ist in Zeiten der Wirtschaftskrise vielleicht sogar die wichtigste Währung. Aber Schorr weiß: Nur wer in eine Beziehung investiert, wird auf Dauer glücklich. So müssen vereinbarte Punkte auch realistisch zu erfüllen sein. Denn häufig ist die Enttäuschung das Ergebnis falscher Erwartungen. Nur wer beispielsweise verlässliche Angaben zu den Anforderungen eines Bauteils, zu Stückzahlen und Lieferterminen macht, kann später hohe Qualität und Termintreue erwarten. Zur Vertrauensbildung trägt ebenfalls bei, dass bei gemeinsamen Optimierungsanstrengungen die Einsparungen geteilt werden. Wer Vertrauen hat, kann auch transparent arbeiten.

**BEISPIEL FLEXIBILITÄT:** Besonders in Krisenzeiten zeigt sich, wie wichtig es ist, dass alle Lieferanten in einer Kette nach den gleichen Prinzipien arbeiten. Nur so können die Stärken einer flexiblen Produktion voll ausgespielt werden – und nur so profitieren beide Seiten. Porsche kann jederzeit auf die Absatzentwicklung reagieren, ohne die geplante Auslastung der Werke aufzugeben. Und die Lieferanten können den großen Know-how-Vorsprung bei Folgeprojekten nutzen und verlässlich planen. „Die Allokation von Ressourcen und finanziellen Mitteln ist für uns einer der Hauptgründe, warum wir langfristige Partnerschaften vor eine kurzfristige Ertragssteigerung stellen“, sagt Schorr. Er weiß, dass es lange braucht, bis sich Partner wirklich verstehen. Porsche-Lieferant wird man deshalb nicht von heute auf morgen. Eine intensive Auswahl und ein sorgfältiger Aufbau der Lieferkette gehen dem Geschäftsabschluss voraus. Manchmal führt die Suche nach dem richtigen Partner bis nach Asien. So hat Porsche einen japanischen Getriebelieferanten nach schlanken Prinzipien an die Sportwagen-Produktion angebunden.

**BEISPIEL QUALITÄT:** Je größer der Einfluss auf die Vorgehensweise sowie auf die Prozesse der beteiligten Partner ist, desto mehr kann der Auftraggeber die Qualität bestimmen. Deshalb verfügt der Einkauf mit einem Lieferanten-Entwicklungsprogramm über Werkzeuge und Mechanismen, um das bestmögliche Unternehmen zu finden. Bereits in dieser frühen Phase sind auch die Abteilungen Qualität, Logistik und Entwicklung ins Auswahlverfahren integriert. Vielen Problemen kann so bereits wirkungsvoll vorgebeugt werden. „Unsere Aufgabe ist es, mit der richtigen Partnerwahl die größtmögliche Stabilität in den Bereichen Qualität, Lieferservice und Kosten über den ge-

samten Produktlebenszyklus zu garantieren“, sagt Schorr. In der Regel dauert diese Auswahl bis zu zwölf Wochen. Aber die Mechanismen greifen bei Bedarf auch schneller, wie im Fall des Cockpit-Querträgers des Elfer-Typs 997. Während der Produktentstehung musste im Jahr 2004 kurzfristig ein neuer Lieferant gesucht werden. Porsche Consulting half beim Wechsel des Lieferanten und erreichte gemeinsam mit der Firma Benteler, dass keinerlei Verzögerung im Projekt entstand. „Nur wer auf solche Fälle vorbereitet ist, kann schnell und effizient reagieren“, sagt der Porsche-Berater Peter Schäfer.

**BEISPIEL KONTAKTPFLEGE:** Mit Porsche Consulting wurde ein Lieferanten-Management entwickelt, das dafür sorgt, dass Partner intensiv betreut werden. „So wissen wir stets zu einem frühen Zeitpunkt, dass es Handlungsbedarf gibt“, sagt Schorr. Zum fairen Umgang gehört auch, dass Porsche alle Lieferanten mindestens zweimal im Jahr bewertet und als Anreiz beim jährlichen Lieferantentag die besten auszeichnet. Oft werden die Berater auch von den Partnern beauftragt, ohne dass der Einkauf davon weiß: „Wenn es dann hinterher bei der Bewertung durch Porsche gute Noten für den Lieferanten gibt, ist das eine schöne Bestätigung unserer Arbeit“, sagt Olaf Langanke, Geschäftsbereichsleiter für das Thema Externe Wertschöpfung bei Porsche Consulting.

**BEISPIEL KOMMUNIKATION:** Bei einem Projekt mit einem Flugzeughersteller wurde für den Porsche-Consulting-Berater Antonius König deutlich, dass „schlechte Kommunikation und gegenseitige Schuldzuweisungen für die größten Beziehungskrisen sorgen“. Tatsächlich zeigt das Beispiel, wie

wichtig ein offener Umgang mit dem Lieferanten ist: Der Flugzeughersteller lässt die Höhen- und Seitenruder für seine Flugzeuge fern seiner Endmontage aufbauen. Eigentlich sollen die Teile laut Kostenplan mit dem Schiff transportiert werden. Da durch Missverständnisse kurzfristig geliefert werden musste, griff der Lieferant auf ein Spezialflugzeug für die Versendung zurück. In diesem Fall machte der Transport fast die Hälfte der Gesamtkosten aus – eine fatale Entwicklung.

Externe Wertschöpfung ist ein Betätigungsfeld, das die Berater von Porsche Consulting perfektioniert haben. Schnell war daher in diesem Falle klar, wo der Hebel anzusetzen ist. Und hier spielten die Leute aus Bietigheim-Bissingen ihre interkulturelle Kompetenz voll aus. Gemeinsam wurden Möglichkeiten

zur Kostenreduzierung gesucht und gefunden. Zusammen mit Vertretern des Flugzeugherstellers aus den Bereichen Einkauf, Fertigung und Entwicklung verbrachten die Berater dazu sechs Wochen beim Lieferanten – vom Frühstück bis zum Abendessen. Die Geschäftspartner lernten sich kennen. Das Verständnis füreinander wuchs, die Prozesse wurden optimiert: Direktere Kommunikationswege, schnellere Entscheidungen, Kostenreduzierung ohne Beschneidung der Margen beim Flugzeughersteller und beim Lieferanten waren das Ergebnis. Der Lieferant wurde zum Partner, er war nicht mehr nur ein Kostenfaktor.

Das Beispiel zeigt auch: Es muss nicht immer Liebe auf den ersten Blick sein. Und diese Beziehungen halten häufig sogar am längsten. ←

Nur wer in eine Beziehung investiert, wird auf Dauer glücklich. So müssen vereinbarte Punkte auch realistisch zu erfüllen sein. Denn häufig ist die Enttäuschung das Ergebnis falscher Erwartungen