



Schlank aus Prinzip

Der Mann der ersten Stunde bei Porsche Consulting hieß – Michael Macht. Heute ist der 49-Jährige Vorstandsvorsitzender der Porsche AG, und wahrscheinlich hat er seine Karriere nicht zuletzt seiner Liebe und Begeisterung für schlanke Produktionsprozesse zu verdanken. Schon beim Turnaround des Sportwagenherstellers Anfang der 90er Jahre war er mit den japanischen Kaizen-Methoden so erfolgreich, dass er zum Geschäftsführer der neu gegründeten Porsche Consulting GmbH berufen wurde. „Wir waren absolut überzeugt, dass sich die Methoden, die wir bei Porsche angewandt hatten, in allen Branchen und Bereichen umsetzen lassen“, sagt Macht.



15
JAHRE
Porsche Consulting

Im Flur vor dem ehemaligen Büro von Michael Macht im Porsche-Werk in Zuffenhausen wird Geschichte stimmungsvoll inszeniert. Großflächige Schwarz-Weiß-Fotografien geben Einblicke in die Fahrzeug-Produktion, wie sie sich ein Stockwerk tiefer in den 50er Jahren abgespielt hat. „Ein Hauch von Lean-Gedanke wurde schon damals umgesetzt“, sagt der heutige Vorstandsvorsitzende der Porsche AG, der zuvor für Produktion und Logistik zuständig war, und verweist lächelnd auf die Nähe der Motorenherstellung zu den bereitstehenden Karosserien des Modells 356. Wenn man mit Michael Macht vor diesem Foto steht, spürt man fast, wie der Experte für effiziente Fertigungsprozesse gerne nachträglich Hand anlegen würde, um mit ein paar gezielten Änderungen den Ablauf von damals zu optimieren. Der 49-Jährige denkt und lebt schlank.

„Wer nicht den Anschluss verlieren will, muss ständig daran arbeiten, besser zu werden“, sagt der Diplomingenieur, der bereits Anfang der 90er Jahre an vorderster Front den Turnaround bei der Porsche AG erfolgreich mitgestaltet hat. Von 1994 an war er erster Geschäftsführer der neu gegründeten Porsche Consulting GmbH, die sich innerhalb kürzester Zeit zu einem hochprofitablen Beratungsunternehmen entwickelte. „Wir waren absolut überzeugt, dass sich die Methoden, die wir bei Porsche angewandt hatten, in allen Branchen und Bereichen umsetzen lassen“, sagt Macht.

Bis heute ist er Experte für optimierte Arbeitsabläufe geblieben. Bis heute sucht er kontinuierlich nach Verbesserungsmöglichkeiten – und er sucht sie immer zusammen mit seinen Mitarbeitern. Das war in seiner Zeit als Vorstand für Produktion und Logistik von 1998 an so, und auch als Vorstandsvorsitzender der

Porsche AG ändert sich an seiner Maxime nichts: „Zu Prozessveränderungen gehört immer wieder die Bereitschaft, Risiken einzugehen. Schließlich geht man das Wagnis ein, bekannte Wege zu verlassen und neues Terrain zu erobern.“

Eine Gewissheit, der ein Aha-Erlebnis aus der Anfangszeit der Porsche-Restrukturierung zu Grunde liegt. Der Sportwagenbauer hatte sich Hilfe aus Japan geholt – und die Kaizen-Lehrer baten nach kurzer Besichtigung der Fabrik in Zuffenhausen zum Workshop in die Sattlerei, die in Werk 2 und in Werk 3 arbeitete. Die Aufgabe: beide Bereiche sollten zusammengelegt werden. „Eine Verlagerung bei laufender Fertigung? Unmöglich!“, lautete das einhellig empörte Urteil der Porsche-Mitarbeiter. „Aber nach einer Woche konnte die Sattlerei auf ihre Flächen in Werk 3 komplett verzichten und war auf Werk 2 konzentriert“, erinnert sich Michael Macht. Der Startschuss war erfolgt: Porsche wurde umstrukturiert und die Zusammenarbeit mit den Zulieferern auf eine neue Grundlage gestellt.

Seither ist Michael Macht ein überzeugter Verfechter der Lean-Philosophie. „Das geht bis ins Privatleben“, gesteht der passionierte Motorrad- und Skifahrer – und ertappt sich dabei, dass auch seine kleine Werkstatt, in der die Harley-Davidson V-Rod auf die viel zu seltenen Einsätze wartet, nach schlanken Prozessabläufen eingerichtet ist. Alle Werkzeuge liegen in der richtigen Reihenfolge griffbereit.

So bleibt der Porsche-Vorstandsvorsitzende immer auch ein bisschen Porsche-Consulter. Und hin und wieder rutscht ihm bei der Beschreibung der besonderen Arbeitsweise der Tochtergesellschaft sogar noch das persönliche Fürwort „wir“ heraus. „Wir machen aus Beteiligten Be-

„Porsche Consulting bietet nur das Wissen an, das im eigenen Haus erfolgreich angewandt wurde. So ist Porsche eine Art Labor für Consulting.“

MICHAEL MACHT

troffene“, sagt er dann und meint den Berater-Grundsatz, die Menschen frühzeitig in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Vorgelebt von Michael Macht selbst. Zu seinen ersten Amtshandlungen als Porsche-Vorstand für Produktion und Logistik gehörte es, im Blaumann ein Fahrzeug von der ersten bis zur letzten Station zu begleiten. „Ich habe mit den Mitarbeitern geredet, sie gefragt, wo es Probleme gibt.“ Und er hat ihnen sein Erfolgsrezept nahe gebracht: „Arbeiten, arbeiten, arbeiten – und immer überlegen, was man besser machen könnte und wie man es besser machen könnte.“

Auch heute folgt Porsche Consulting noch ähnlichen „Macht-Prinzipien“ – und so ist Michael Macht klar, was einen guten Berater auszeichnet. Über

eine entsprechende Berufserfahrung müsse er verfügen, antwortet er spontan. „Zudem sollte er als Mitarbeiter einer Firma einen Veränderungsprozess schon am eigenen Leib erlebt haben. Dann kennt er sämtliche Argumente gegen Neuerungen, versteht die Hintergründe und kann mit ihnen umgehen.“ Diese Glaubwürdigkeit ist für Macht daher auch ein entscheidendes Erfolgsrezept. „Porsche Consulting bietet nur das Wissen an, das im eigenen Haus erfolgreich angewandt wurde. So ist Porsche eine Art Labor für Consulting.“ Eine lebendige Beziehung zwischen Mutter- und Tochterkonzern, die unter anderem durch den Vorstandsvorsitzenden Michael Macht eine ganz persönliche Komponente besitzt. ←

Michael Macht – Vita

Geboren: 28. August 1960 in Stuttgart
Studium: 1981 bis 1986 Maschinenbau an der TH Stuttgart, Abschluss als Diplom-Ingenieur
Berufliche Laufbahn: 1986 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart;
1990 Fachreferent für Motorenplanung bei der Porsche AG; 1991 Leiter der Abteilung Arbeitsorganisation;
1992 Referent des Vorstands für Produktion und Materialwirtschaft, Konzeption und Aufbau des Porsche-Verbesserungs-Prozesses (PVP);
1993 Referent des Vorstandsvorsitzenden (Entwicklung und Implementierung der sogenannten Prozess-Optimierung-durch-Lieferanten-Einbindung, P.O.L.E.);
1994 Geschäftsführer der Porsche Consulting GmbH in Bietigheim-Bissingen; 1998 Vorstand für Produktion und Logistik der Porsche AG, 2009 Vorstandsvorsitzender der Porsche AG.

Die Ideallinie

Ein revolutionäres Produktions- und Logistiksystem macht das Porsche-Werk in Leipzig zur modernsten Autofabrik der Welt. „Uns ist ein entscheidender Innovationssprung gelungen“, sagt der Vorstandsvorsitzende Michael Macht über das neue Musterbeispiel für schlanke Prozesse. Es ermöglicht die Montage des Panamera und des Cayenne im Modell-Mix. An der Umsetzung dieser Idee war auch Porsche Consulting beteiligt.

□ JÜRGEN ZEYER

Es gibt einen Ort im neuen Porsche-Werk in Leipzig, an dem Michael Macht einen ganz speziellen Zauber verspürt. „Die Hochzeit übt immer wieder eine besondere Faszination aus“, sagt der neue Vorstandschef, der zuvor als Vorstand für Produktion und Logistik verantwortlich war. Bei der Hochzeit wird der Motor mit dem Chassis vereinigt. In Leipzig gelingt sogar das Kunststück, an einem Punkt die unterschiedlichen Antriebsstränge der Panamera- und der Cayenne-Modelle mit der entsprechenden Karosserie zusammenzuführen – im definierten Takt, systemstabil. „Es war eine enorme Herausforderung, dies für beide Modelle an einer Station zu realisieren“, so Macht. Die Summe solcher Lösungen macht die Einmaligkeit von Leipzig aus – eine Vision ist Wirklichkeit geworden.

Denn wie diese Fabrik auszusehen hat, in der neben dem Cayenne nun auch der Luxus-Sportler Panamera gefertigt wird, hatte Michael Macht früh im Kopf. „Ich wollte einen Innovationssprung – der ist uns gelungen. Mir ist weltweit keine andere Fabrik bekannt, in der die Prinzipien einer schlanken Produktion so konsequent umgesetzt werden wie in Leipzig“, sagt er.

150 Millionen Euro investierte Porsche in die Erweiterung zur modernsten Autofabrik der Welt. Damit verfügt das 2002 eröffnete Werk in Sachsen nun über eine weitere, 25 000 Quadratmeter große Montagehalle, ein Logistikzentrum, ein Pilot- und Analysezentrum sowie eine Lehrwerkstatt. Zudem passte Porsche während der Umbaumaßnahmen die Cayenne-Montage den Anforderungen für einen Modell-Mix mit dem neuen Panamera an.

Dieser Modell-Mix war eine der Grundbedingungen bei der Planung. Eine Überzeugung mit (einer) Geschichte. Denn bereits beim Turnaround von Porsche Anfang der 90er Jahre, als sich das Unternehmen durch die Einführung einer prozessorientierten schlanken Produktion nach dem Vorbild von Toyota aus

der Krise rettete, war die Fertigung verschiedener Derivate auf einer Linie ein Erfolgsfaktor. Und wie damals schickte Porsche zunächst erneut ein Team nach Japan. Im Gepäck ein klarer Auftrag von Michael Macht: „Schaut euch dort die Fabriken an, damit ihr wisst, wovon ich rede. Und dann setzen wir unsere Ideen hier um.“ Porsche Consulting organisierte die Benchmark-Reise, ebenso die Workshops, moderierte die Teams und entwickelte gemeinsam mit den Planern das neue Logistikkonzept auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse. Macht: „Man braucht gerade in solchen Startphasen Berater von außen. Die eigene Kapazität reicht dafür nicht aus. Außerdem helfen ihre unvoreingenommene Sicht der Dinge und ihr Know-how, den Prozess ins Laufen zu bringen.“

Herzstück des neuen Systems ist ein exakt ausgearbeiteter Zeit- und Ablauftakt, der sich nach den in Leipzig eingehenden Fahrzeugbestellungen richtet. Mit einem Vorlauf von rund 14 Tagen erhalten sämtliche Zulieferer einen wöchentlichen Plan. Er legt fest, welche und wie viele Teile zu einer bestimmten Zeit zur Abholung für den Lkw bereitgestellt werden müssen. Um die Anlieferung so effizient wie möglich zu gestalten, fährt der Lkw einen sogenannten „Milkrun“. Das heißt, er steuert nach einer optimierten Route regional sämtliche Zulieferer an, bevor er seine Ladung an einem Sammelpunkt abliefert. Dort werden die Teile auf die entsprechende Zeitscheibe verteilt und per Lkw – nach dem „Just-in-Sequence“-Prinzip – pünktlich (Spielraum eine Stunde) und in der richtigen Reihenfolge im Logistik-Zentrum in Leipzig angeliefert. Hier werden sie umgehend kommissioniert und nach dem „Just-in-Time“-Prinzip innerhalb einer Stunde an der entsprechenden Montagestation verbaut.

Mit dem System werden teure Lagerflächen praktisch überflüssig – und die Produktion lässt sich schnell auf aktuelle Marktbedürfnisse anpassen. Voraussetzung ist die enge Verzahnung mit den Lieferanten. Porsche auditiert daher nicht nur seine



Einer nach dem anderen: Panamera und Cayenne werden im Werk Leipzig im Modell-Mix montiert

Zulieferer, deren Systeme und Prozesse, sondern prüft sogar die Sublieferanten. Von Vorteil ist, dass der Großteil der Zulieferer aus der Region beziehungsweise zumindest aus Deutschland kommt. „Damit sind die Transporte gut planbar, wodurch Lieferengpässe vermieden werden. ‚Made in Germany‘ macht sich auch hier bezahlt“, so Macht.

Im Motorenwerk in Zuffenhausen wird ebenfalls nach dem neuen Logistikkonzept gearbeitet. Von hier aus gehen die Motoren für beide Modelle per Lkw nach Leipzig. Die Rohkarosse des Panamera entsteht im hoch modernen VW-Werk in Hannover. Die Anlieferung der Karossen in Leipzig erfolgt per Bahn – und zwar schon in der Reihenfolge, in der sie laut Planung in die Linie eingesteuert werden. Die Cayenne-Karossen kommen ebenfalls per Bahn aus dem VW-Werk in Bratislava. Eine genaue Taktung der einfahrenden Züge aus beiden Richtungen garantiert den reibungslosen Produktionsfluss.

Noch aufwändiger war es, die Montage der Cayenne- und Panamera-Modelle aufeinander abzustimmen. Im Gegensatz zu den Panamera-Rohkarossen sind die Cayenne-Karossen bei Lieferung schon teilausgestattet. Auf einer eigens entwickelten singulären Linie wird der Panamera zuerst auf denselben Fertigungsgrad gebracht (Interieur, Unterboden), dann laufen beide Modelle gemeinsam auf der Mix-Linie. Wegen der hohen Prozesszeiten bei der Qualitätsabnahme sind am Ende der Fertigung zwei Prüflinien erforderlich. Macht: „Leipzig ist eine Meisterleistung unserer Planer und Logistikexperten.“

In der schlanken Fabrik sowohl in Leipzig als auch im Stammwerk Zuffenhausen setzt Porsche damit auf seine Kernkompetenzen. Im Vordergrund stehen die Montage der gelieferten Komponenten und Aggregate, die Qualitätssicherung sowie die Steuerung des komplexen Wertschöpfungsnetzes im Zusammenspiel mit den Lieferanten.

Da Porsche bei der vierten Baureihe hauptsächlich mit einheimischen Zulieferern zusammenarbeitet, beträgt die deutsche Wertschöpfung am neuen Gran Turismo 70 Prozent. „Made in Germany“ soll schließlich das Qualitätsmerkmal für einen Porsche bleiben. „Dank des Produktionssystems ist es möglich, nach wie vor solche außergewöhnlichen Fahrzeuge wie den Panamera zu einem vernünftigen Preis in Deutschland zu fertigen“, sagt Michael Macht. Für den Vorstandsvorsitzenden zeigt das neu erreichte Niveau an Effizienz und Flexibilität zudem, wie sich Unternehmen gerade in Krisenzeiten zukunftsicher aufstellen können.

Nun gilt es, den Schwung des Innovationssprungs mitzunehmen. Macht warnt jedenfalls davor, sich zufrieden zurückzulehnen. „Die Verbesserung der Prozesse bleibt dank neuer Modelle und neuer Derivate eine ständige Herausforderung. Wir müssen das System schärfen und schon jetzt immer wieder kleinere Optimierungen einbauen.“ Und dann, so der neue Porsche-Chef, „denken wir über den nächsten Innovationssprung nach“. Die Ideen für neue Orte mit eigenem Zauber gehen nicht aus.