

363

27.525

23.234

35

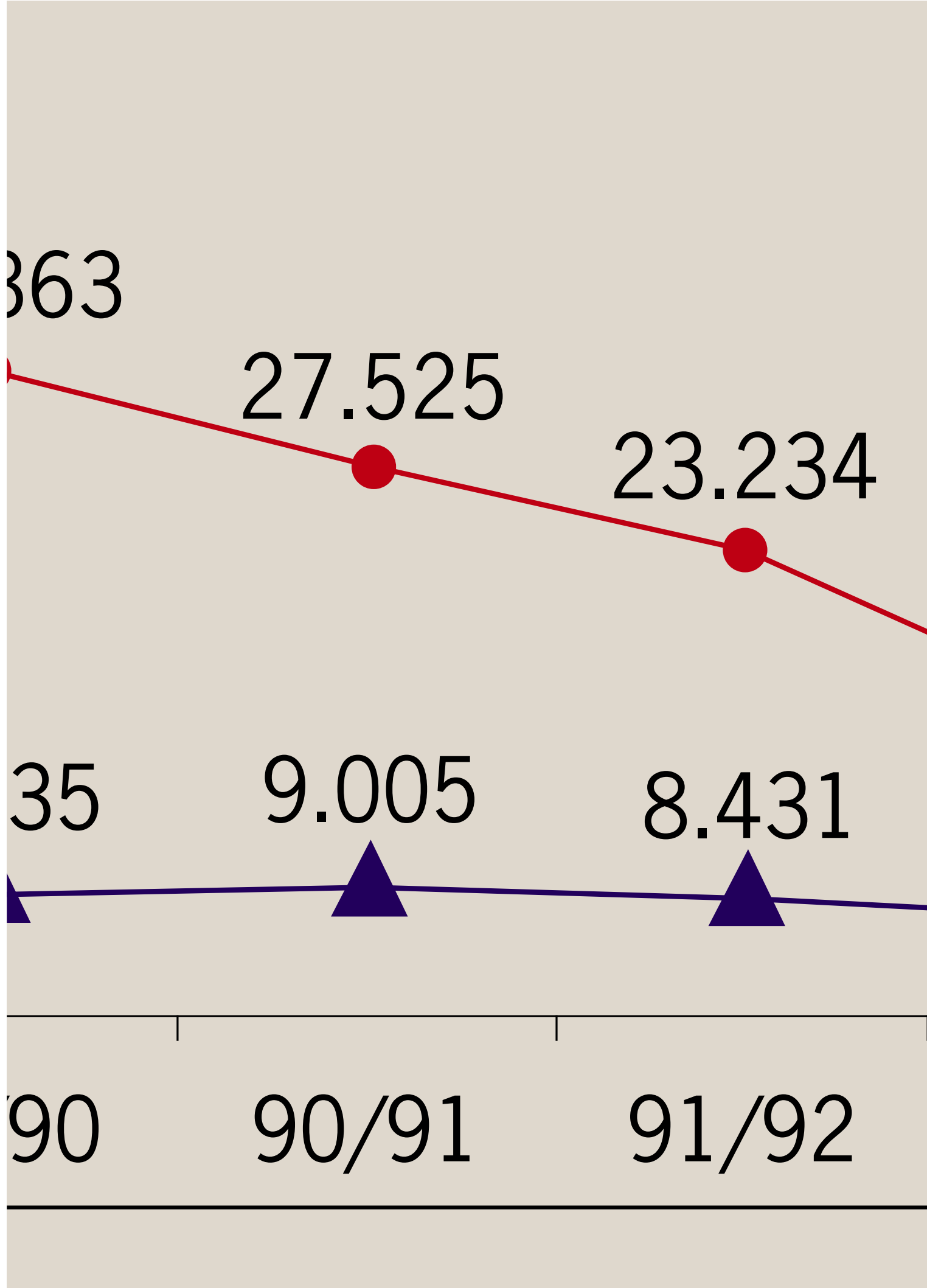
9.005

8.431

90

90/91

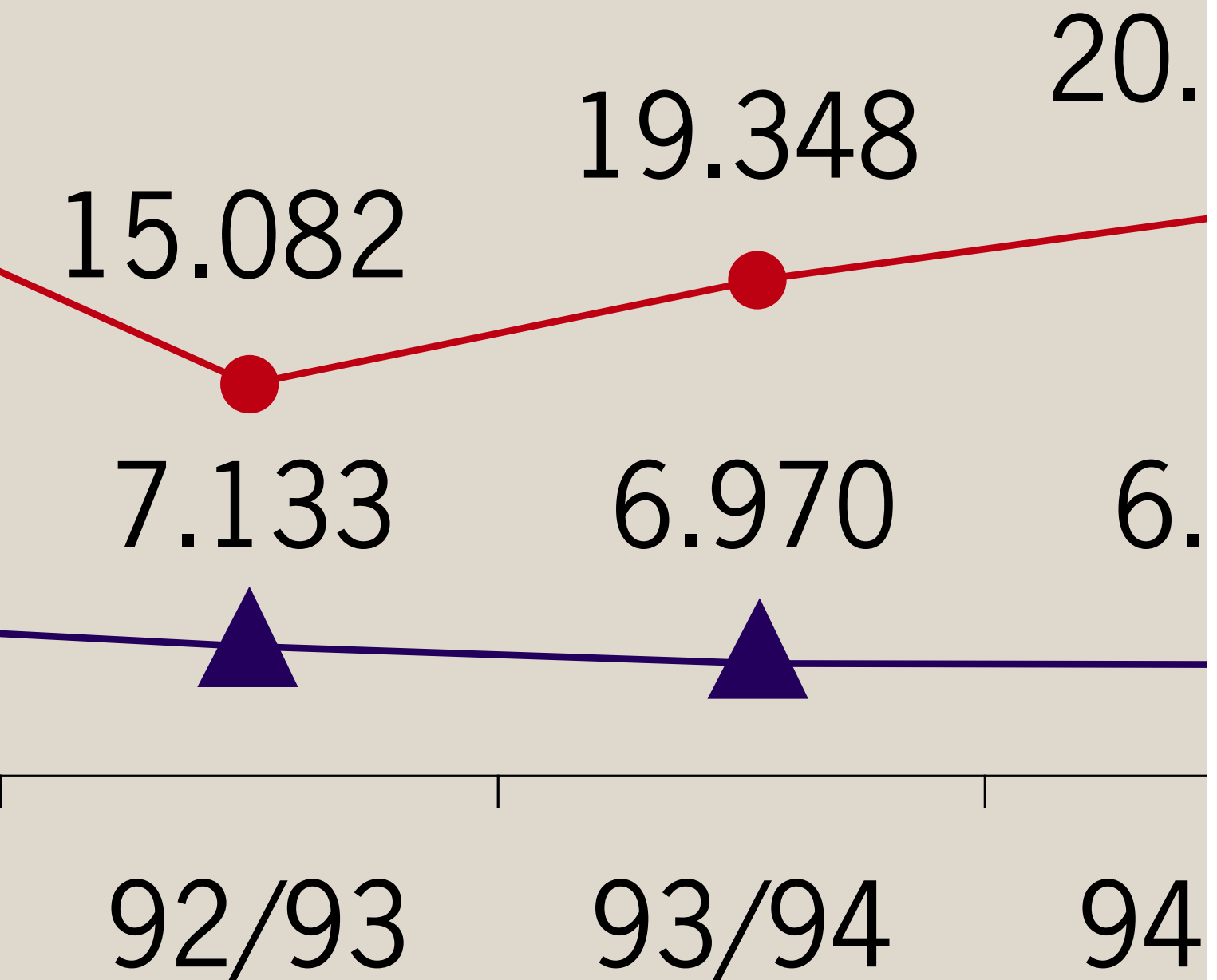
91/92



Die Schmerz-Therapie

Porsche Consulting setzt auf einen praxisnahen Beratungsansatz, der viel von persönlicher Erfahrung geprägt ist. Dafür stehen zum Beispiel Edgar Ebersoldt und Siegfried Runkel. Die Berater erlebten einst bei Porsche den Restrukturierungsprozess hautnah mit – und damit die Einführung japanischer Produktionsmethoden. Heute vermitteln sie Kaizen und Lean Production

Michael Thiem, Christoph Bauer





Berater mit viel Selbsterfahrung: Edgar Ebersoldt (l.) und Siegfried Runkel machten die Restrukturierung bei Porsche von Beginn an mit



Regal-Wirtschaft: So sah es früher in der Porsche-Produktion aus

Das ungewöhnliche Schauspiel wurde im Oktober 1992 im Porsche-Werk 2 in Zuffenhausen uraufgeführt: Chihiro Nakao von der japanischen Unternehmensberatung Shingijitsu legte sich am Rand der Montagelinie für kurze Zeit flach auf den Boden, stand wieder auf, gestikuliert wild und nahm sich den Kfz-Meister Edgar Ebersoldt am Bandeinlauf der Fahrzeugmontage 911 schonungslos zur Brust: „Deine Leute arbeiten nicht. Ich sehe nur stehende Füße.“ Als er auch noch das nagelneue Teile-Regal uncharmant als „pure Verschwendung“ bezeichnete, hatte Ebersoldt genug. Der Meister schloss sich in seinem Büro ein.

Auch Kollege Siegfried Runkel bekam sein Fett ab. Der damalige Meister in der Lackiererei rauschte mit Nakao nach einem Kaizen-Workshop zusammen. Runkel sortierte gerade seinen Aufschrieb, als der umtriebige Japaner die Papiere kurzerhand in der Luft zerriss und dem verdutzten Runkel empfahl: „Mach' lieber deine Hausaufgaben!“



Nur noch, was man braucht: Die 911-Montage im Jahr 2008

Heute, 16 Jahre später, können die beiden über solche Episoden lachen. „Aber“, sagt Ebersoldt, „damals hat es mir fast den Boden unter den Füßen weg gezogen. Ich dachte nur: Was passiert denn jetzt hier.“ Edgar Ebersoldt und Siegfried Runkel haben es sich im Besprechungszimmer im zweiten Obergeschoss von Bau 1, Werk 2 in Zuffenhausen bequem gemacht, um nochmals die Reise in die Vergangenheit anzutreten. Denn hier, mitten in der Porsche-Produktion, sind die beiden Berater von Porsche Consulting groß geworden.

Siegfried Runkel absolvierte schon seine Lehre als Feinblechner bei Porsche, um dann Jahre später wie Kollege Edgar Ebersoldt mit vollem Körpereinsatz den Restrukturierungsprozess bei Porsche von Beginn an mitzugestalten. Je schmerzhafter die ersten Begegnungen mit Kaizen und Lean Production damals waren, desto erfolgreicher haben sie sich ausgewirkt. Bis heute. Porsche zog sich aus der Krise und wurde zum profitabelsten Automobilhersteller der Welt. ▶



Kfz-Meister Edgar Ebersoldt: „Was passiert denn jetzt hier?“



Siegfried Runkel (mitte): Lehre als Feinblechner bei Porsche

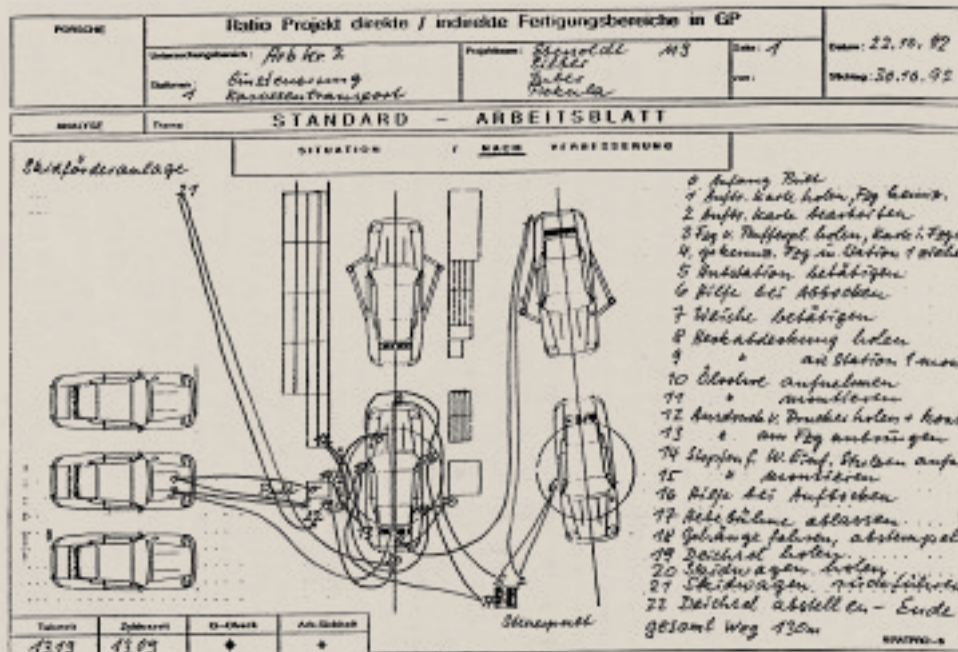
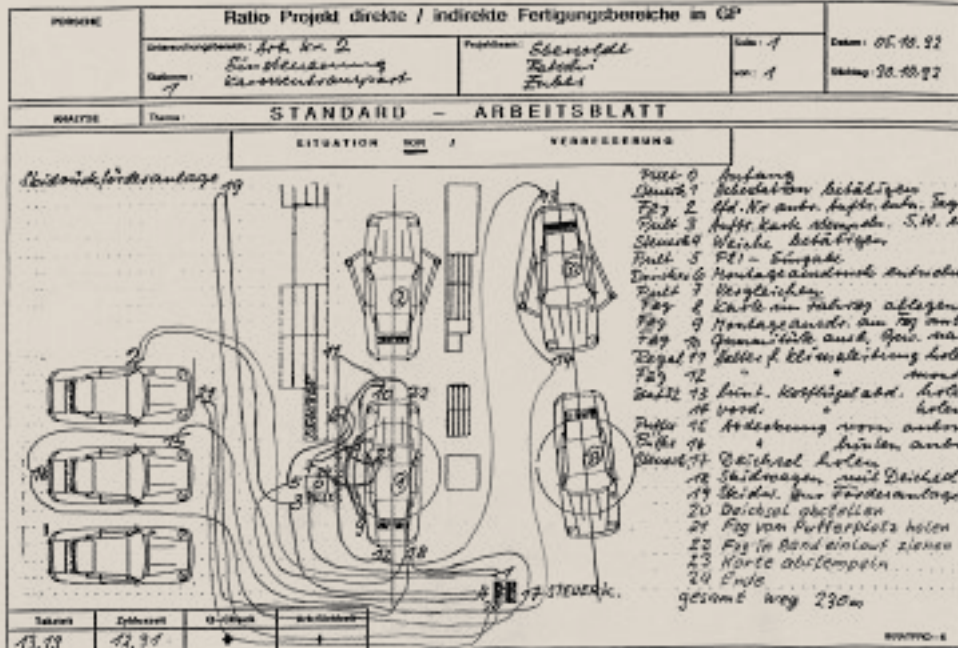


Japanische Konsequenz: Chihiro Nakao räumt richtig auf

Noch heute lebt Porsche Consulting diesen Geist vor und vermittelt ihn externen Kunden aus den verschiedensten Branchen. Berater wie Ebersoldt und Runkel stehen dafür. Sie wissen aus eigener Erfahrung, was es heißt, schlanke Prozesse einzuführen und den Veränderungs-

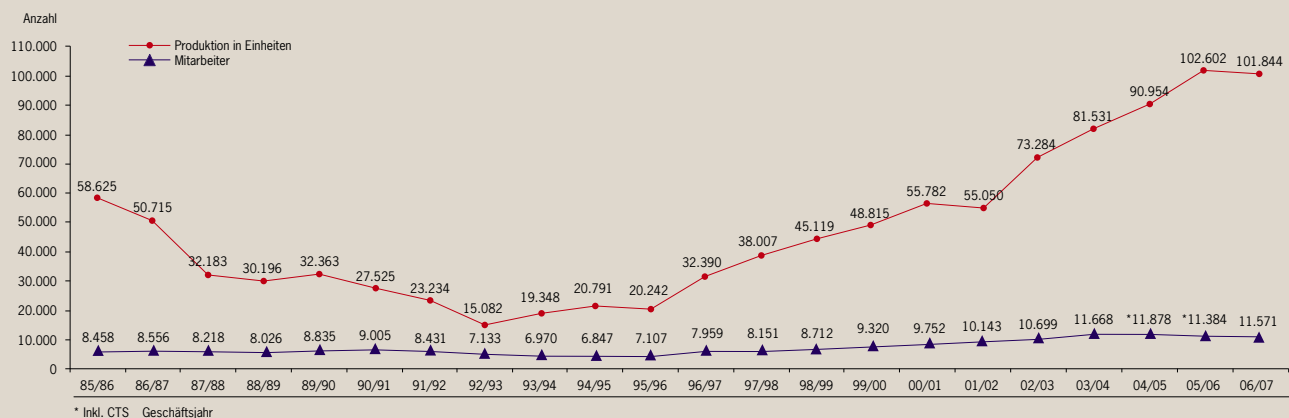
willen zum Teil der täglichen Arbeit zu machen. Es hat viel mit Ärmel hochkrempeln zu tun, mit anpacken und mit Teamgeist. Siegfried Runkel: „Optimierung geht nie ohne die Mitarbeiter.“

Vordenker war damals Dr. Wendelin Wiedeking. Der neue Vorstandschef lebte die Kaizen-Philosophie vor, stellte mit Vorliebe alles in Frage und legte selbst Hand an. Als eine seiner ersten Handlungen im Rahmen des Veränderungsprozesses sagte er mit der Flex vor den Augen der Mitarbeiter ganze Reihen von Metallregalen in der Produktion auf halber Höhe ab. „Er hat niemanden verdammt, der etwas veränderte, was nicht weiterhalf“, erinnert sich Runkel, „verärgert war er nur, wenn jemand nichts verändert hat.“ Durch das Absägen der Regale hatte sich Wendelin Wiedeking beträchtliche Akzeptanz bei den Mitarbeitern erworben und gleichzeitig einen enormen Leidensdruck erzeugt: Plötzlich mussten sich alle Beteiligten Gedanken über die Verwendung des überzähligen Materials machen, für das nun keine Lagerfläche mehr vorhanden war. Zahlreiche „Leichen“ wurden so entsorgt. ▶



Damals wie heute der erste Schritt zu Verbesserungen: Spaghetti-Diagramme aus der Porsche-Produktion Anfang der 90er Jahre

Stückzahl und Mitarbeiterentwicklung der Porsche AG



Gute Zeiten, schlechte Zeiten – gute Zeiten: Am Tiefpunkt 1992/93 begann für Porsche die Wende zum bis heute anhaltenden Erfolg

Im Kampf gegen die Krise legte Porsche ein atemberaubendes Tempo vor. Ausgesuchte Mitarbeiter besuchten Workshops in Japan, es wurden Produktionsabläufe analysiert, Verbesserungsmaßnahmen entwickelt und die gesamte Montage erst in Frage und dann auf den Kopf gestellt – ohne dass ein einziger Sportwagen weniger vom Band rollte. Eine harte, aber vor allem eine spannende Zeit.

So hat sich Edgar Ebersoldt den 5. Oktober 1992 extra gemerkt. An einer Station des Montagebands wurden die Laufwege der Mitarbeiter untersucht und durch ein sogenanntes Spaghetti-Diagramm sichtbar gemacht. 230 Meter wurden dort pro Fahrzeug und Takt zurückgelegt – das Papier wirkte durch die vielen aufgezeichneten Linien ziemlich unübersichtlich. Im Workshop optimierte man die Laufwege, veränderte die Reihenfolge der Arbeitsschritte und die Bereitstellung der Teile. Das Ergebnis war beeindruckend. Für die gleiche Tätigkeit

musste der Mitarbeiter nur noch 130 Meter zurücklegen. Edgar Ebersoldt: „Das hat mir gezeigt: Wir müssen was tun, und wir können was tun. Aber bestehende Prozesse zu zerschlagen, erfordert ungleich mehr Kreativität als neue aufzubauen.“

Es wurden Maschinen verrückt, Regale abgerissen, Montagelinien Station für Station abgebaut und neu eingerichtet. Nach drei Jahren hieß das in Zahlen und Fakten: Qualitätsplus von 50 Prozent, Produktivitätssteigerung um 35 Prozent und Bestandsreduzierung um 45 Prozent. Edgar Ebersoldt: „Die Sache fing an, richtig Spaß zu machen.“

Und sie wurde zum Geschäft. 1994 gründete das Unternehmen seine eigene Beratungsgesellschaft. Bei Porsche Consulting wurde das ganze Wissen um die Veränderungsprozesse nach japanischem Vorbild gebündelt und wird seither auch externen Kunden zur Verfügung



Stimmungsmacher: Mit Tom Turbo warb man für Veränderungen

gestellt. Runkel und Ebersoldt reizte die Aufgabe. Sie sind seit 1997 Berater.

Runkel ist heute der Mann für besondere Fälle, leitet das Coaching von Führungskräften und gilt als Spezialist für Beratungsthemen im Bereich Karosserie, Rohbau und Lackierprozesse. Ebersoldt ist als Senior-Experte an der Porsche-Akademie eingesetzt. Beide sind noch immer mit Leib und Seele Praktiker. „Dabei muss man mit den Leuten stets fair umgehen, sie motivieren. Denn nur wenn man sie mit ins Boot bekommt, funktionieren die Veränderungsprozesse“, sagt Runkel.

Dass stabile Prozesse ein stabiles Management erfordern – Porsche macht es heute noch vor. So wie zu der Zeit, als Michael Macht, erster Chef von Porsche Consulting, zum Produktionsvorstand bei Porsche berufen wurde. Eine seiner ersten Taten: er verschaffte sich am Wochenende kurzerhand einen detaillierten Ein-

blick in die Produktionsabläufe und stand montags um 6 Uhr am Band, um die Praxis zu vertiefen und aus Sicht der Werker zu verstehen.

Damals wie heute gilt auch: Ohne Akzeptanz können die Porsche-Berater nicht viel erreichen. Und wer den Willen zur Veränderung nicht mitbringt, wird scheitern. „Erzählen reicht deshalb nicht aus. Wir nehmen die Mitarbeiter bei der Hand“, sagt Ebersoldt. Auch die Motivation muss stimmen. Bei Porsche war es ein natürlicher Leidensdruck. Die Mitarbeiter kämpften um ihren Arbeitsplatz. Für den Antrieb beim Kunden sorgen heute Zielvereinbarungen. „Möglichst früh und möglichst realistisch“, so Ebersoldt, sollten diese festgelegt und allen vermittelt werden.

Die Reise in die Vergangenheit endet für Edgar Ebersoldt mit einem Besuch an seinem alten Arbeitsplatz: Bändeinlauf Fahrzeugmontage 911. Auf dem Weg dorthin muss er viele Hände schütteln. Er kommt dabei an einer Aushangtafel vorbei. „Qualität, Lieferservice und Motivation – alle drei Bereiche werden hier erklärt und definiert“, sagt Ebersoldt. Alles fast wie damals. Nur noch viel besser. „So muss es sein“, sagt der Berater. Nicht mal Herr Nakao könnte jetzt noch schimpfen. ◀