





„Es bieten sich immer Möglichkeiten, besser zu werden“

Michael Macht kennt beide Seiten. Als erster Geschäftsführer von Porsche Consulting weiß er, wie das Know-how des Porsche-Turnarounds auch für externe Kunden anwendbar wird. Und als Vorstand für Produktion und Logistik von Porsche (seit 1998) weiß er um die Herausforderung, einen permanenten Verbesserungsprozess in die Firmenkultur zu integrieren. „Wir haben nach wie vor Berater im Haus – auch von Porsche Consulting. Diese Unterstützung garantiert, dass der Prozess nicht ins Stocken gerät“, sagt er im Interview.



Wird um einen zweistelligen Prozentbereich effizienter produziert als der Vorgänger: Der neue Porsche 911 mit Benzindirekteinspritzung

Porsche hat es Anfang der neunziger Jahre verstanden, eine Krise als Chance zu nutzen. Gibt es eine Begebenheit, mit der Ihre ganz persönliche Erinnerung an die Krise verbunden ist?

Michael Macht: „Ja, als wir gezwungen waren, uns von 30 Prozent der Mitarbeiter zu trennen. Da wurde für mich die Porsche-Krise ganz real, das ging an die Nieren. Glücklicherweise haben wir betriebsbedingte Kündigungen verhindern und die Lage über Vorruhestands- und Aufhebungsverträge regeln können. Es ging damals ja nicht darum, 30 Prozent der Mitarbeiter zu entlassen. Wir wollten 70 Prozent der Arbeitsplätze erhalten. Aber solch eine Situation möchte ich nie mehr erleben.“

Muss ein Unternehmen erst so einen Tiefpunkt erreicht haben, um den Mut zur radikalen Umstrukturierung aufzubringen?

Macht: „Nicht unbedingt. Aber die Praxis zeigt, dass die Leute erst dann von der absoluten Notwendigkeit des Handelns überzeugt sind, wenn es dem Unternehmen richtig schlecht geht. Eigentlich ist es viel besser, eine notwendige Umstrukturierung zu beginnen, wenn die Firma nicht mit dem Rücken zur Wand steht. Dann kann man viele Neuerungen mit einer gewissen Absicherung einleiten – und hat nicht nur einen Schuss zur Verfügung.“

Im Gegensatz zu Porsche?

Macht: „Ja, Porsche hatte damals nur den einen Schuss. Der musste gelingen.“

Was war der zentrale Punkt der Restrukturierung bei Porsche?

Macht: „Als Dr. Wendelin Wiedeking 1991 als Vorstand Produktion und Materialwirtschaft zu Porsche



kam, hat er mit uns zuerst die Lage umfassend analysiert. Denn die Kennzahlen waren eindeutig: die Kosten waren viel zu hoch, die Produktivität und die Stückzahlen zu niedrig, sodass wir die Mitarbeiter gar nicht auslasten konnten.“

Wie schnell reifte die Erkenntnis zum Handeln?

Macht: „Das ging sehr schnell. Im August 1991 kam Wendelin Wiedeking, im September haben wir schon über Konsequenzen der Analyse diskutiert.“

Die Kernfrage der Diskussion lautete: Wie kommen wir da raus?

Macht: „Und der entscheidende Ansatz für den Turnaround war die Erkenntnis: Wir müssen den Wertschöpfungsprozess wieder in den Vordergrund stellen. Bis dahin hatten alle Bereiche wie Entwicklung, Einkauf

oder Logistik nach jeweils eigenen Gesichtspunkten Lösungen gesucht. Die Summe dieser parallel laufenden Entscheidungen ist dann in der Produktion aufgeschlagen – hier mussten die Fäden mühsam und natürlich wenig effizient zusammengeführt werden.“

Wie darf man sich das vorstellen?

Macht: „Die Fahrzeuge waren einfach nicht prozesssicher herstellbar, die Montage war an vielen Stellen kaum zu bewerkstelligen, es gab viele Nacharbeiten, wir hatten Bestände bis unter die Decke ... Die Mängelliste ließe sich fast beliebig fortsetzen.“

Und plötzlich war alles anders?

Macht: „Grundlage war: Die Produktion definiert, wie ein optimaler Wertschöpfungsprozess aussieht. Wir verdienen schließlich immer Geld damit, dass wir Fahrzeuge in höchster Qualität herstellen, so effizient wie möglich, zu dem Zeitpunkt, wenn es der Kunde möchte. Die Konsequenzen waren natürlich vielfältig. Zum Beispiel durften nur noch die Teile am Band vorliegen, die tatsächlich verbaut werden. Regale am Band waren also überflüssig, weil die Teile kommissioniert ans Fahrzeug zugesteuert werden.“

Dagegen gab es doch sicher Bedenken und Widerstände?

Macht: „Natürlich muss in so einer Situation Überzeugungsarbeit geleistet werden. Und tatsächlich besteht die eigentliche Bewältigung der Krise darin, die Kultur des Turnarounds von der Idee bis zur Verwirklichung durchs gesamte Unternehmen zu tragen und alle Bereiche für den neuen Ansatz zu gewinnen.“

Wie wichtig ist es, in so einer Situation externe Beratung und Hilfe ins Unternehmen zu holen?

Macht: „Wir haben damals den heute noch bestehenden Kontakt zu japanischen Unternehmensberatern und zu Toyota aufgebaut. In Japan konnten wir erleben, wie unsere Vision umgesetzt wird und funktioniert. Dort ▶

steht die Produktion im Mittelpunkt. Alle anderen Fakultäten sind Dienstleistungsbereiche, die zuarbeiten. Aber wer etwas begriffen hat, kann es ja noch lange nicht anwenden. Man braucht dann den Berater, der einen an die Hand nimmt, bei den ersten Schritten hilft und bei Bedarf korrigierend eingreift. Außerdem sorgt er dafür, dass der gesamte Umstrukturierungsprozess nicht ins Stocken gerät – und dass die entsprechende Methodik und Systematik angewandt wird.“

Ist es mit Hilfe von Außen auch leichter, Bedenken zu zerstreuen?

Macht: „Mit Sicherheit. Denn der Prophet gilt nichts im eigenen Land. Einem Externen wird eine größere Kompetenz eingeräumt, ihm hört man eher zu, seine Glaubwürdigkeit ist viel höher als die eines Beraters aus dem eigenen Unternehmen.“

Wie gelingt es, die Mitarbeiter von der Idee einer Umstrukturierung zu überzeugen?

Macht: „Indem man aus Betroffenen Beteiligte macht. Man muss die Mitarbeiter in den Prozess einbinden. Nachdem die Porsche-Mitarbeiter in Schulungen, Trainings und Workshops das notwendige Rüstzeug an die Hand bekommen haben, präsentierten sie selbst die Veränderungen in ihren Bereichen. Das ist der Grundstein, damit übernimmt der Mitarbeiter Verantwortung und trägt Sorge dafür, dass die vorgestellten neuen Maßnahmen auch funktionieren.“

Gibt es dafür ein Beispiel?

Macht: „Unsere Kommissionierwagen veranschaulichen den Prozess ganz gut. Sie wurden von den Mitarbeitern selbst entworfen und natürlich auch gebaut. Aber am Anfang waren die Radabstände noch nicht ganz optimal – doch das Problem wurde sehr schnell selbstständig korrigiert. Der Wagen war ihre Idee, von der sie überzeugt waren und die von ihnen präsentiert



Michael Macht: „Wir können steigende Produktsubstanzumfänge durch die permanente Produktivitätsoffensive kompensieren“

worden ist. Und sie haben dieses Projekt mit allem Engagement umgesetzt.“

Wie hält man die Kultur des permanenten Verbesserungsprozesses im Unternehmen am Leben?

Macht: „Nach der Restrukturierungsphase folgt die Stabilisierung sowie die Weiterentwicklung. Diese Kontinuität gelingt nur, wenn Jahr für Jahr die entsprechenden Themen zum Programm im Unternehmen werden. Es müssen klare Ziele formuliert werden, die nur erreichbar sind, wenn die erlernten Methoden angewandt werden.

Bei uns gibt es zur Unterstützung pro Jahr eine hohe zweistellige Zahl an Meister-Workshops. Außerdem haben wir nach wie vor Berater im Haus – übrigens auch von Porsche Consulting. Diese Unterstützung garantiert, dass der Prozess nicht ins Stocken gerät.“

Ein Unternehmen muss also auch nach einer erfolgreichen Restrukturierung wie bei Porsche stets wachsam bleiben?

Macht: „Auf jeden Fall. Die große Herausforderung besteht tatsächlich darin, die Mannschaft trotz der Erfolge der vergangenen Jahre, immer wieder von der Notwendigkeit einer ständigen Weiterentwicklung zu überzeugen.“

Gibt es bei der Produktionsumstellung auf den neuen 911 ein aktuelles Beispiel, wie der Porsche-Verbesserungsprozess auch heute umgesetzt wird?

Macht: „Sehr deutlich zeigt sich das an der Fertigungszeit. Der neue Porsche 911 wird um einen zweistelligen Prozentbereich effizienter produziert als sein Vorgänger – obwohl er einen neuen Motor besitzt, ein neues Getriebe, ein neues Infotainmentsystem und viele andere Dinge. Das geht nur, wenn Sie konsequent die Kultur der ständigen Verbesserung in allen Bereichen leben.“

Aber ist in einem Optimierungsprozess nicht irgendwann die Grenze des Machbaren erreicht?

Macht: „Nein. Man kann immer besser werden. Schließlich verändert sich ja auch das Umfeld. Nehmen wir den Vergleich zwischen dem Bau eines Porsche in den neunziger Jahren und heute. Wir stellen inzwischen ein Fahrzeug in einem Bruchteil der Zeit her, obwohl die Ausstattung um ein Vielfaches zugenommen hat – denken Sie nur an die wachsende Zahl der Steuergeräte, ABS-Regelsysteme, adaptive Dämpfer bis hin zu Sound- und Communication-Systeme. Weil sich also das Produkt ständig weiterentwickelt, bieten sich immer wieder genügend Möglichkeiten, besser zu werden. Dies ist

auch notwendig: Mit der Fertigungszeit von Anfang der neunziger Jahre wäre ein Porsche heute mehr als doppelt so teuer.“

Und damit nicht mehr bezahlbar.

Macht: „Wir müssen und können steigende Produktsubstanzumfänge in den Fahrzeugen durch die permanente Produktivitätsoffensive kompensieren.“

Gibt es für Sie eine optimale Fabrik der Zukunft?

Macht: „Nein. Dafür gibt es zu viele verschiedene Parameter, die eine Fabrik bestimmen. Man muss immer wieder prüfen, ob einzelne Lösungen auch zu der jeweiligen Produktion passen. Für mich ist entscheidend, dass wir uns in den Bereichen Qualität, Kosteneffizienz und Lieferservice immer wieder verbessern. Meine Vision ist ein Nullfehlerfahrzeug, das wir so effizient wie möglich, just-in-time mit möglichst kurzer Lieferzeit produzieren.“ ◀