



Jetzt geht's los: Die Porsche Consulting Gründungsmitglieder (v. l.) Peter Schulz, Wolfgang Strauss und Michael Macht bei einer Workshop-Präsentation

Revolution auf schwäbisch

Die Porsche Consulting GmbH ist wohl die einzige Unternehmensberatung, die auf Drängen potenzieller Kunden gegründet wurde. Seither geben die Berater ihre Erfahrungen, die bei der sensationellen Restrukturierung des Sportwagen-Herstellers Porsche gesammelt worden waren, erfolgreich an ihre Klienten weiter. Eine Zwischenbilanz zum zehnjährigen Jubiläum.

Text: Jutta Deiss, Fotos: Bernd Würsching | Archiv

Man muss nicht unbedingt abergläubisch sein, um für den erfolgreichen Start einer vielversprechenden Geschäftsidee ordentlich auf Holz zu klopfen. Porsche Consulting steckte Mitte der 90er Jahre noch in den Kinderschuhen, als man sich entschied, einem angeschlagenen Möbelhersteller durch den Einsatz japanischer Methoden für eine schlanke Produktion neue Perspektiven zu eröffnen. Die Nobel-Schreiner waren von der Arbeit der Porsche-Berater ziemlich begeistert. Aber angesichts der eigenen finanziellen Misere auch untröstlich. „Was können wir Ihnen statt Barzahlung anbieten?“, fragten die Möbelmacher. Die Porsche-Berater ließen

sich ihre täglichen Arbeitsbedingungen in der eher schlichten Schaltzentrale im Porsche-Werk drei in der Schützenbühlstraße 86, Stuttgart-Zuffenhausen, durch den Kopf gehen und entschieden spontan: „Wir könnten eine Büroeinrichtung gebrauchen.“

Der erste Schritt war gemacht: Porsche Consulting hatte neben guten Ideen endlich auch ein standesgemäßes Zuhause. Die damals jüngste Tochter der Porsche-Familie zählt seither zu den wenigen Unternehmen, die ihre Erfolgsgeschichte mit einem Kunden begannen, der im entscheidenden Moment vor allem eines war: klamm.

Dabei ist der Start nicht die einzige Besonderheit in der jungen Historie von Porsche Consulting. Der Weg nach oben wird begleitet von außergewöhnlichen Ereignissen und vor allem von Menschen, die entschlossen zupackten. So hatten sie es gelernt und waren dabei durch eine harte Schule gegangen. So hatten sie es vorgelebt und dadurch mit einer konsequent durchgeführten Restrukturierung den Sportwagenhersteller Porsche davor bewahrt, von einem lauernden Automobilgiganten verschlungen zu werden. Dafür hatten sie radikal alle Regeln und Gepflogenhei- >



Das erste Honorar: Michael Macht am neuen Schreibtisch



Big in Japan: Macht, Schaich, Strauss, Kessler und Haug (v. l.)

ten außer Kraft gesetzt, die bis dahin nach bestem Wissen die Arbeit in deutschen Produktionsstätten gemeinhin bestimmten. Sie waren im Grunde die Väter einer erfolgreichen schwäbischen Revolution.

Die war nämlich nötig Anfang der 90er Jahre. Porsche hatte zu lange zu aufwändig Modelle produziert, die nicht immer nach dem Geschmack des Publikums waren. Nach und nach war das Unternehmen von der Erfolgsspur abgekommen. Dr. Wendelin Wiedeking, gerade als Produktionsvorstand angetreten, sollte die notwendigen Korrekturen vornehmen. Er wusste auch schon wie – stark inspiriert durch eine erhellende Lektüre. Das Buch zweier US-Wirtschaftsexperten „Die zweite Revolution der Automobilindustrie“ beschrieb das Toyota-Produktionssystem und die damit verbundene Unternehmens-Philosophie. Es war von Lean Production die Rede, von einer schlanken Produktion, die durch die ständige Reduzierung und Eliminierung von Verschwendung permanent optimiert wird. Es ging um Kaizen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der von



Auf einer Wellenlänge: Chihiro Nakao und Michael Macht

den Mitarbeitern getragen, gelebt und vor allem vorangetrieben wird. Es behandelte Keiretsu, den Unternehmensverband, in dem alle Firmen – Tochtergesellschaften und Lieferanten – nach denselben Methoden funktionieren. Kurz gesagt: Das Buch handelte von den Dingen, die Porsche zur Sicherung der Unabhängigkeit dringend brauchte.

Mit Theorie hielt man sich deshalb in Zuffenhausen nicht lange auf und engagierte die japanische Unternehmensberatung Shingijutsu mit Yoshiki Iwata und Chihiro Nakao an der Spitze. So begann das Abenteuer mit einem fernen Land. Wiedekings engster Mitarbeiter Michael Macht und Manfred Kessler, Leiter der Produktions-Organisation bei Porsche, gehörten zur ersten schwäbischen Delegation, die in einem Crashkurs alle kulturellen Schranken überwinden und Lean Management verinnerlichen sollte. Vier Wochen dauerte die Ausbildung im Kaizen-Institut in Tokio, in denen sich die Porsche-Vertreter mit den Produktions-Methoden von Toyota vertraut machten. Ein Lernprozess, der nicht ohne Missverständnisse ablaufen konnte. >