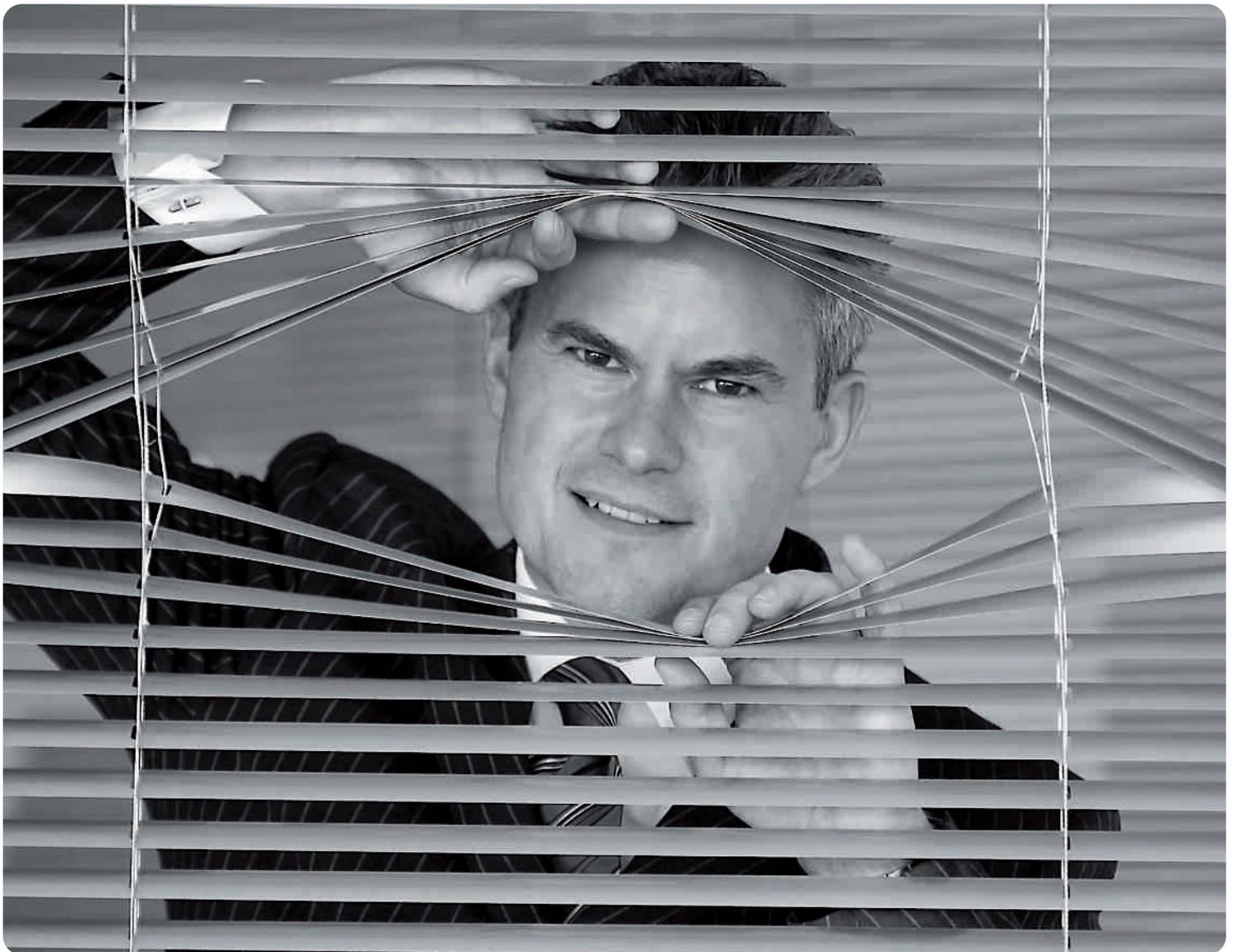


# „Prozesse designed by Porsche“

**Der Aufbruchstimmung folgte eine Erfolgsgeschichte, die auch nach zehn Jahren noch anhält. Geschäftsführer Eberhard Weiblen glaubt weiterhin an die ungewöhnliche Arbeitsweise und damit auch an die großen Zukunftschancen von Porsche Consulting: Ein Interview nach Feierabend.**



**Eberhard Weiblen** (40) trat bereits im Frühjahr 1995 der Porsche Consulting bei. Zuvor stand er in Diensten der Management-Beratung Arthur Andersen. Die effiziente und hemdsärmelige Art der Porsche eigenen Unternehmensberatung motivierte den Schwaben so sehr, dass er im Sommer 1998 als Nachfolger von Michael Macht den Chefposten übernehmen konnte. Unter seiner Führung halten Wachstum und Erfolg der Porsche Consulting unaufhaltsam an.

*Herr Weiblen, ist es eher Lust oder Last, Geschäftsführer der Unternehmensberatung von Porsche zu sein?*

**Eberhard Weiblen:** „Wohl eher eine Lust, aber in erster Linie eine riesige Herausforderung. Schließlich repräsentieren wir einen wichtigen Teil der Porsche-Kultur. Die Porsche Consulting ist ein Ergebnis der erfolgreichen Restrukturierung der Porsche AG. Das Wissen darüber, in Theorie und vor allem Praxis, ist bei uns gebündelt. Daran sind unsere Kunden interessiert, so können wir sie am Erfolg von Porsche teilhaben lassen.“

*Dennoch ist Porsche immer noch Ihr größter Kunde?*

**Weiblen:** „In der Tat kommen noch immer 30 Prozent des Auftragsvolumens aus den verschiedensten Bereichen und Tochtergesellschaften der Porsche AG. Aber das ist auch gut so. So sind wir stets auf Tuchfühlung mit der Muttergesellschaft und wissen, was dort passiert. Das heißt aber nicht, dass wir am Tropf der Porsche AG hängen. Mit dem restlichen Auftragsbestand von 70 Prozent könnten wir auch gut leben. Aus Prinzip bieten wir aber unseren Kunden nur die Beratungsleistungen an, die wir in der Porsche AG erfolgreich erprobt haben.“

*Wie erklären Sie sich den großen Erfolg der vergangenen zehn Jahre?*

**Weiblen:** „Porsche hat Anfang der neunziger Jahre mit Unterstützung japanischer Berater begonnen, Prozesse und Organisation zu verschlanken. Vor allem hat Porsche als

eines der ersten Unternehmen in Deutschland das Thema ‚Lean Thinking‘ richtig begriffen und konsequent umgesetzt. Der Erfolg damit weckte allgemein Begehrlichkeiten nach den Managementmethoden, die Porsche nach vorne gebracht haben. Das bedeutet, dass unser Erfolg in erster Linie auf der Erfolgsgeschichte von Porsche beruht. Darüber hinaus leisten wir erfolgreiche Projektarbeit, was häufig dazu führt, dass uns unsere Kunden aktiv weiterempfehlen. Seit 10 Jahren leben wir im Wesentlichen von der positiven Mundpropaganda unserer Kunden. Darauf sind wir stolz, und wir möchten unseren Kunden in diesem Zusammenhang ein großes Dankeschön sagen für das in uns gesetzte Vertrauen.“

*Worin unterscheidet sich Porsche Consulting von anderen Beratungsunternehmen?*

**Weiblen:** „Was unsere Kunden an uns schätzen ist, dass wir in hohem Maße umsetzungsorientiert arbeiten. Das heißt, wir gehen in den Betrieben an die Stellen, an denen die Wertschöpfung erbracht wird und packen gemeinsam mit den Mitarbeitern an, wenn es darum geht, Prozesse und Strukturen zu verändern. So werden sehr schnell spürbare Ergebnisse erzielt. Darüber hinaus kommen unsere Berater aus der Praxis und kennen die Problemstellungen aus dem eigenen Erleben.“

*Sie verkaufen deutschen Unternehmen japanische Produktionsmethoden – und das soll ohne Überzeugungsarbeit gehen? >*

**Weiblen:** „Natürlich kann man japanische Verhältnisse nicht eins zu eins in andere Kulturkreise übertragen. Aber die Grundprinzipien für erfolgreiche Veränderungen sind dieselben. Und das bedeutet auch, dass Sie ohne den Willen des Kunden sich zu verändern, keinen Erfolg bekommen. Sie brauchen auch nicht nur den Chef auf ihrer Seite, sondern eine breite Akzeptanz an der Basis. Die permanente Optimierung von Arbeitsabläufen wird schließlich in erster Linie von den Mitarbeitern getragen und gelebt. Zugegeben: Immer klappt das nicht.“

*Wo liegen die Probleme?*

**Weiblen:** „Der Mensch ist der wichtigste Faktor für erfolgreiche Veränderung. Folglich ist er auch das größte Problem. Das Beharrungsvermögen ist bei den meisten Menschen sehr ausgeprägt. Es gibt bei der Umsetzung von Veränderungen nur in den seltensten Fällen technische Schwierigkeiten. Meistens scheitern sie an den Köpfen.“

*Wie bewegen Sie die Mitarbeiter zur Veränderung?*

**Weiblen:** In erster Linie gehen wir offen und ehrlich mit den Menschen um. Wir arbeiten mit ihnen zusammen und begeistern sie durch positive Beispiele. Wenn sie spüren, wie sie in der täglichen Arbeit von den Veränderungen profitieren, ist das die beste Motivation, den Verbesserungsprozess selbst weiter voranzutreiben. Andererseits nehmen wir uns auch die Freiheit, einem Kunden zu sagen, dass wir auf eine weitere Zusammenarbeit verzichten, wenn wir das Gefühl haben, dass der Veränderungswille zu schwach ist. Dann macht es für beide Seiten keinen Sinn.“

*Das klingt aber ziemlich hart...*

**Weiblen:** „Wir müssen manchmal auch hart sein. Die Konsequenz, mit der Veränderungsprozesse betrieben werden, ist schließlich sehr wichtig. Wir sind mit dieser Einstellung bisher bestens gefahren.“

*Und was vor zehn Jahren neu war, ist heute immer noch die beste Lösung?*

**Weiblen:** „Warum nicht? Lean Management ist keine Erste-Hilfe-Aktion, sondern ein andauernder Prozess. Ein Teil der Unternehmenskultur, wenn sie so wollen. Die funktioniert immer, bei Toyota ja schon seit über 50 Jahren. Das heißt aber nicht, dass sich die Porsche Consulting in den zehn Jahren nicht entwickelt hat.“

*Woran können Sie das festmachen?*

**Weiblen:** „Wenn sie von ehemals vier auf 83 Mitarbeiter angewachsen, würde ich das als eine positive Entwicklung betrachten – nicht nur quantitativ. Aber in erster Linie sind wir noch professioneller geworden und betrachten Problemstellungen ganzheitlicher. Wir sind aus der Rolle der reinen Produktions-Berater herausgewachsen. Heute decken wir mit Lean Management die gesamte Wertschöpfungskette ab, also von der Entwicklung über Beschaffung und Produktion bis hin zum Vertrieb. Wir beraten inzwischen viele Unternehmen auch außerhalb der Automobilindustrie, leisten neben der Umsetzung auch gute Konzeptarbeit und sind in zahlreichen Ländern auch außerhalb von Europa tätig. Aber trotz allem achten wir darauf, dass wir die Bodenhaftung nicht verlieren und unsere Wurzeln nicht vergessen.“

*Wie kann die Porsche Consulting bei diesem Wachstum ihr Profil wahren?*

**Weiblen:** „Wie gesagt, wir sind ein Ergebnis der erfolgreichen Restrukturierung der Porsche AG und daher extrem umsetzungs- und ergebnisorientiert. Das heißt in der Konsequenz für uns: Neue Mitarbeiter müssen in Porsche Projekten arbeiten und lernen, wie wir bei Porsche ticken. Sowieso kommen noch immer über 90 Prozent unserer Berater aus der Praxis. Ehemalige Produktionsleiter, Einkäufer, Entwickler, Logistiker aber auch Vordenker aus Stabsabteilungen und anderen Beratungshäusern. Wir legen Wert auf gemischte Teams und stärken unsere Kultur durch jede Menge interne Kommunikation und Qualifizierungsmaßnahmen in der Porsche Akademie. Darüber hinaus konzentrieren wir uns auf das, was wir können, nämlich Unternehmen bei der Verbesserung ihres operativen Geschäftes zu unterstützen.“



Eberhard Weiblen: „Es wird darauf ankommen, unternehmensübergreifende Prozesse zu verbessern, um den nächsten Quantensprung zu schaffen“

*Ist das auch die große Chance der Porsche Consulting für eine erfolgreiche Zukunft?*

**Weiblen:** „Die Herausforderungen werden zunehmen. Die ganze Beratungsbranche erlebte in den vergangenen zwei Jahren eine Art Stagnation. Die Kunden lassen sich nicht mehr mit Empfehlungen und ausgewiesenen Potenzialen abspeisen, sondern legen Wert auf umsetzbare Lösungen und messen die Berater am realisierten Erfolg. Zudem geht der Trend bei großen Firmen zur Inhouse-Beratung. Porsche hat es ja vorgemacht. Das verschärft den Wettbewerb auf dem Beratungsmarkt.“

*Wo sehen Sie noch Ausdehnungsmöglichkeiten?*

**Weiblen:** „Was die Themen, mit denen wir unterwegs sind, angeht, sehe ich zwei Trends. Einerseits wird sich Prozessoptimierung immer weiter auf den Dienstleistungsbereich ausdehnen. Andererseits wird es darauf ankommen, unternehmensübergreifend Prozesse zu verbessern, um somit den

nächsten Quantensprung zu schaffen. Abgesehen von den bekannten Problemstellungen in Strategiefragen stehen die meisten Unternehmen beim Thema Effizienz richtig unter Druck. Aus diesem Grund werden wir dabei bleiben, unsere Kunden mit unserem Porsche-Ansatz bei der Verbesserung ihres operativen Geschäftes zu unterstützen. Diese thematische Konzentration hilft uns, uns gegenüber den großen Wettbewerbern zu behaupten. Im Grunde müssen wir ein Gütesiegel verkaufen: Prozesse designed by Porsche.“

*Welche bisher noch nicht erschlossenen Branchen sollen künftig mit diesem Gütesiegel glänzen?*

**Weiblen:** „Wie gesagt, ich denke, dass vor allem die Dienstleistungsbranche noch jede Menge Verbesserungspotenzial besitzt. Behörden, Banken und Versicherungen zeigen auch immer mehr Interesse. Daneben sehe ich noch genügend Arbeit im produzierenden Gewerbe auch außerhalb der Automobilindustrie.“ >



„Der Mensch ist der wichtigste Faktor für erfolgreiche Veränderungen“

*Zum Schluss die pure Neugier: Wenn sich jemand so vehement für schlanke Prozesse und einfache Abläufe stark macht, ist dann sein Leben auch perfekt durchorganisiert?*

**Weiblen:** „Wichtig ist, dass man bei allem immer noch Mensch bleibt, und als Mensch ist man einfach nicht perfekt. Sonst wäre das Leben ja langweilig. Aber eines kann ich Ihnen sagen. Wenn sie einmal gelernt haben, Verschwendung zu sehen, lässt sie das nicht mehr los. Wenn ich bei Freunden oder Bekannten eingeladen bin, kommt es schon mal vor, dass ich mir nebenher ganz genau ansehe, wie zum Beispiel die Küche organisiert ist. Die Macht der Gewohnheit. Aber ich kann mich mit Verbesserungsvorschlägen zurückhalten. Das würde einfach zu weit gehen.“ <

# Caracho

Das Magazin von Porsche Consulting

**Nr. 1 | 04, November 2004**

**Verantwortlich für den Inhalt im Sinne des Pressegesetzes:**  
Eberhard Weiblen. Geschäftsführer Porsche Consulting

**Herausgeber:**  
Anton Hunger. Leiter Öffentlichkeitsarbeit und Presse,  
Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG

**Projektleitung | Koordination:**  
Bernd Würsching, Dunia Fernández

**Redaktion | Beratung:**  
Jutta Deiss, Elmar Brümmer, Reiner Schloz  
Mitarbeit: Karolina Kos

**Grafische Gestaltung:**  
Vischer & Bernet, Stuttgart: Alex Bernet, Gianluca Sarra

**Kontaktadresse:**  
Porsche Consulting GmbH  
Porschestraße 1  
74321 Bietigheim-Bissingen

Telefon (0711) 911-1 20 01  
Telefax (0711) 911-1 22 04  
E-Mail: caracho@porsche.de  
Internet: www.porsche-consulting.de

**Gesamtherstellung:**  
sachsendruck GmbH, Plauen,  
ein Unternehmen der schlott Gruppe

Alle Rechte vorbehalten  
Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.  
Für unverlangt eingegangene Fotos, Dias, Filme oder Manuskripte kann keine Gewähr übernommen werden.

Porsche Consulting GmbH  
ist eine Tochtergesellschaft der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG

**Beirat:**  
Michael Macht,  
Vorstand Produktion und Logistik, Porsche AG  
Harro Harmel,  
Vorstand Personal- und Sozialwesen, Porsche AG