

„Eine bewährte Strategie wurde über Nacht verdoppelt“

Manfred Keßler (62) arbeitete insgesamt 35 Jahre bei Porsche. Der Ingenieur spezialisierte sich im Lauf der Zeit mehr und mehr auf Prozess-, Qualitäts- und Kostenoptimierung in verschiedenen Bereichen, sowohl in Zuffenhausen als auch in Weissach. Folglich kam ihm auch eine wichtige Rolle bei der Umstrukturierung der Porsche AG zu. Später verantwortete er bei der AG und als Geschäftsführer der Porsche Consulting die Aktivitäten des Lieferantenprogramms POLE. Von 1998 an bis zu seinem Ausscheiden im Dezember 2002 war er als Hauptabteilungsleiter für die Produktions-Organisation bei Porsche zuständig. Der umtriebige Hanseate genießt im Ruhestand seine Hobbies: jagen, Opale ausgraben und das Haus an der Nordsee. >



Man spricht bei Porsche gern von einem überraschenden Doppelerfolg: Die intensive Beschäftigung mit Lean Management und Lean Production führte ja nicht nur zur vielzitierten Restrukturierung, sondern auch zur Gründung einer erfolgreichen Konzern eigenen Unternehmensberatung. Im Rückblick aber muss man sagen, dass die Entstehung von Porsche Consulting eigentlich die logische Folge der Arbeit war, die wir zuerst im eigenen Haus geleistet hatten.

Schon Anfang der 90er Jahre waren Dr. Wendelin Wiedeking, Michael Macht und ich einer Meinung: Bei rund 80 Prozent zugekaufter Wertschöpfung pro Fahrzeug konnte der Turnaround nicht nur durch die Optimierung der eigenen Fertigungstiefe sichergestellt werden. Deshalb musste, sobald wir den Verbesserungsprozess im eigenen Haus beherrschen würden, ein Lieferantenprogramm ins Leben gerufen werden. So entstand 1993 unsere „Prozess-Optimierung mit Lieferanten-Einbindung“ – kurz POLE genannt. Schon in der Planungsphase war allen Beteiligten klar, dass es dafür neben den Lieferanten auch noch andere interessierte Firmen geben könnte.

Unsere Ahnung wurde schneller bestätigt, als wir gehofft hatten. Michael Macht und ich starteten POLE mit insgesamt zwölf Mitarbeitern. Schon nach zwei erfolgreichen Einsätzen waren die Lieferanten und wir überzeugt davon, das Konzept auch unabhängig von unseren Partnern vermarkten zu können. Folgerichtig kam es zur Spaltung: Die Porsche Consulting wurde gegründet und bot auf dem freien Markt das Konzept an, das wir als POLE weiterhin bei den Lieferanten von Porsche umsetzen.

Eine bewährte Strategie war sozusagen über Nacht verdoppelt worden und stand zwei völlig verschiedenen Zielgruppen zur Verfügung. Die guten Ergebnisse aber hielten in beiden Fällen unvermindert an. Schon bald zeigte sich, dass die Porsche Consulting zur erfolgreich-

sten Tochtergesellschaft im Konzern avancierte – in Spitzenzeiten legte sie Zuwachsraten mit knapp 40 Prozent vor. Das POLE-Projekt von uns AG-Mitarbeitern stand aber in nichts nach. Mit einem durchschnittlichen Einsparpotenzial von rund 17 Prozent pro untersuchtem Lieferanten wurde es das erfolgreichste Projekt, das die Firma Porsche jemals angestoßen hat.

Entsprechend groß war die Nachfrage nach den jeweiligen Aktivitäten, was auf beiden Seiten immer wieder zu Engpässen führte. So mussten POLE-Mitarbeiter je nach Arbeitslage in der Consulting aushelfen und Consulting-Mitarbeiter in der POLE-Mannschaft. Deshalb war es nur konsequent, dass das, was einst getrennt zum großen Erfolg beigetragen hatte, nach ein paar Jahren unter dem Dach der Porsche Consulting wieder vereint wurde. Neben Michael Macht trat ich als zweiter Geschäftsführer in die Consulting ein und blieb für die POLE-Aktivitäten zuständig. Das Unternehmen war damit schlagkräftig aufgestellt, um die wechselseitigen Aufgaben bei Lieferanten und externen Kunden anzugehen.

Die Entwicklung der Porsche Consulting ging mit derselben Dynamik der Anfangszeit weiter, bis 1998 eine neue Zeit anbrach. Ursache dafür waren Umstrukturierungen bei der Porsche AG. Michael Macht übernahm im Vorstand das Ressort Produktion und Logistik, mir wurde bis zu meinem Ausscheiden im Dezember 2002 in diesem Vorstandsbereich die Verantwortung für die Hauptabteilung Produktions-Organisation übertragen.

Eberhard Weiblen, bis dahin erfolgreich als Prokurist bei der Consulting tätig, hat es seither als alleiniger Geschäftsführer sehr gut verstanden, das Unternehmen in vielen Bereichen weiterzuentwickeln, ohne den Grundcharakter zu verändern. Das zeigen auch die hervorragenden Ergebnisse, die die Porsche Consulting bis heute vorlegt. <