



Exklusiv-Interview mit Michael Macht, Vorstand Produktion und Logistik, Porsche AG

Porsche schafft die Lagerhaltung ab

Porsche expandiert und startete im April die Serienproduktion seiner **VIERTEN BAUREIHE** in Leipzig. Der Panamera stößt als Produkt in neue Segmente vor, und auch die Fertigung der viersitzigen Coupé-Limousine stellt den Einstieg in ein neues Zeitalter dar.

Herr Macht, ist die Entwicklung und der Bau einer Limousine eine Herausforderung für einen Sportwagenhersteller?

Der Panamera ist keine herkömmliche Limousine. Er stellt ein eigenständiges Fahrzeugkonzept dar, das unsere Kunden neugierig macht. Aber zu Ihrer Frage: Das extrem ambitionierte Lastenheft des Panamera hat unsere Ingenieure zwar vor Herausforderungen gestellt und so manche schlaflose Nacht gekostet. Aber am Ende haben sie es geschafft. Unsere

vierte Baureihe ist ganz klar ein Porsche, in den die Fahrzeugkonzepte Coupé, Limousine und Kombi als Zielsegmente eingeflossen sind. Gleichzeitig schließt der Panamera die Lücke zwischen Cayenne und Carrera.

Wie hoch belaufen sich die Investitionen für die Panamera-Fertigung in Leipzig – und warum eigentlich Leipzig?

In Leipzig können wir noch wachsen. Deshalb haben wir dort

150 Millionen Euro in den Ausbau der Fabrik investiert. Aber dafür haben wir nun auch den modernsten Produktionsstandort der internationalen Automobilindustrie. Das Lean-Production-Konzept wird hier so konsequent umgesetzt wie wohl sonst nirgendwo anders auf der Welt. Wir konzentrieren uns hier auf unsere Kernkompetenzen – auf das, was wir am besten können: auf die Steuerung des Wertschöpfungsnetzwerkes, auf die Montage der Aggregate und der zugelieferten Komponenten zu einem Gesamtfahrzeug sowie auf die Qualitätssicherung.

Wie viele neue Arbeitsplätze sind dadurch entstanden?

Wir haben für die Panamera-Produktion etwa 200 zusätzliche Mitarbeiter eingestellt, weitere 600 neue Arbeitsplätze sind in der Zulieferindustrie entstanden.

Angeblich haben Porsches Partner und Händler für den Panamera 900 Millionen investieren müssen. Stimmt das?

Ihre Zahl stimmt. Unsere Vertriebsorganisation hat vor allem in die Erweiterung ihrer Showrooms und in Neubau-Projekte investiert und ist damit nun optimal auf den Verkaufsstart der vierten Baureihe vorbereitet.

Mit welchen Stückzahlen rechnen Sie für ihre vierte Baureihe?

Wir wollen im Durchschnitt jährlich mindestens 20 000 Einheiten absetzen. Immerhin hat der Markt für den Panamera in wirtschaftlich guten Zeiten ein Marktvolumen von jährlich rund einer Million Fahrzeuge. Das sollte also zu schaffen sein.

Ab wann werden Sie 20 000 Einheiten erreichen?

Wenn alles nach Plan läuft vielleicht schon im kommenden Geschäftsjahr, das bekanntlich am 1. August beginnt. Verkaufsstart in Europa ist am 12. September. Man sollte aber noch bedenken, dass der Panamera in wichtigen Märkten wie den USA und China erst im Oktober 2009 beziehungsweise Januar nächsten Jahres eingeführt wird. Der weltweite Auftragseingang zeigt, dass wir auf einem sehr guten Weg sind.

Verfahren Sie ähnlich wie die Kollegen von Volkswagen mit dem Phaeton, dass Sie nur noch auf Bestellung bauen?

Hinter jedem Fahrzeug, das Porsche produziert, steckt in der Regel ein konkreter Auftrag – entweder von einem Kunden oder einem Händler. Letzteres trifft vor allem auf den amerikanischen Markt zu, wo Kunden das Fahrzeug direkt aus dem Showroom heraus kaufen. Hier entscheidet also vorher der Händler über die Ausstattung des Fahrzeugs. Das wird beim Panamera nicht anders sein.

Wie viele Bestellungen gibt es für den Panamera?

Mit dem Auftragseingang sind wir mehr als zufrieden. Aus allen Märkten erreichen uns positive Signale, und das, obwohl viele Kunden den Panamera noch nicht im Original gesehen haben, geschweige denn gefahren sind. Unser Ziel ist deshalb, die Menschen mit dem Panamera in Kontakt zu bringen. Das wird in den kommenden Wochen und Monaten passieren und dann erwarte ich auch einen weiteren Schub beim Auftragseingang.

Anders gefragt: Ist der Panamera bis Ende des Jahres schon ausverkauft?

Das hängt vom Händler und seiner Quote ab. Wer hier optimistisch geordert hat, kann seinen Kunden sicher noch in diesem Jahr einen Panamera ausliefern. In der Regel erwarte ich aber eine Lieferzeit von bis zu sechs Monaten.

Welche Vorteile bietet Ihr Logistiksystem in Leipzig, das mit einer Lagerhaltung von einer Stunde glänzt?

Der große Nutzen des Systems liegt in seiner Effizienz und Flexibilität. Über einen exakten Zeit- und Ablaufplan, in den sämtliche Zulieferer eingebunden sind, werden alle Teile in hoher Frequenz und nur eine Stunde vor der Weiterverarbei-



„Unser Ziel ist, das Material über die gesamte Prozesskette in der richtigen Reihenfolge zu steuern und in bedarfsgerechten Losgrößen direkt ans Band zu liefern.“

Michael Macht, Vorstand für Produktion und Logistik, Porsche AG

tung direkt am Band angeliefert und sofort weiterverarbeitet. Dadurch werden teure Lagerflächen praktisch überflüssig und wir können unsere Produktion schnell auf aktuelle Marktbedürfnisse anpassen. Das entspricht dem Gedanken der Porsche-Lean-Production und ist in dieser Ausprägung einmalig in der internationalen Automobilindustrie.

Besitzt das System nicht auch Vorteile bezüglich der Liquidität?

Ja, das ist richtig. Wenn Sie eine Lagerhaltung von zwei oder drei Wochen betreiben, dann ist das schon eine beachtliche Kapitalbindung. Wir arbeiten schon seit über zehn Jahren sehr intensiv daran und haben uns nun akribisch bis auf ein Zeitfenster von nur einer Stunde runtergearbeitet. Und dieses Zeitfenster gilt übrigens für fast alle unserer Lieferanten. Kurzum: unser System rechnet sich unterm Strich nicht nur für uns, sondern auch für unsere Partner.

Können Sie die Größenordnung der Kostenersparnis benennen?

Eine konkrete Zahl möchte ich hier nicht nennen. Aber gehen Sie davon aus, dass es sich um einen Millionenbetrag handelt.

Wie sichern Sie sich gegen Lieferengpässe ab?

Dieser Herausforderung müssen wir uns als Produzenten ja jeden Tag stellen; erst recht wenn man wie wir auf Lean Production setzt. Porsche arbeitet schon lange nach dem so genannten Perlenkettenprinzip. Hierbei werden präzise Materialabrufe mehrere Tage vor dem Produktionsstart an den Lieferanten übermittelt. Außerdem wird auch der Transportdienstleister direkt in die Informationsprozesse integriert. Beide bekommen damit nicht nur eine aktivere, sondern auch eine verantwortungsvollere Rolle zugeschrieben. Kompliziert wird es nur bei unvorhergesehenen Streiks oder dramatischen Wetterkapriolen.

Wie oft muss das Band durch Lieferengpässe angehalten werden?

Das passiert – wenn überhaupt – ein- bis maximal zweimal im Jahr. Ich erinnere mich nicht, dass wir im vergangenen Jahr



Im Jahr 2002 eröffnete Porsche das Werk am Standort Leipzig. Das Startinvestment betrug seinerzeit 127,7 Millionen Euro. Wegen der Panamera-Fertigung verdreifachte Porsche die bebaute Fläche auf insgesamt 25 000 Quadratmeter und beschäftigt heute insgesamt 600 Mitarbeiter.

auch nur einen einzigen Versorgungsabriss hatten. Sie dürfen nicht vergessen, dass unsere Zulieferer zum Großteil aus der Region oder wenigstens aus Deutschland kommen, und damit auch deshalb deren Transporte gut planbar sind. „Made in Germany“ macht sich auch hier bezahlt.

Was ist Ihre Vision bezüglich der Supply-Chain?

Meine Vision habe ich in Leipzig bereits umgesetzt. Alle Prozesse sind so ausgerichtet, dass kontinuierlich, synchron zur selben Zeit und im selben Takt alle Teile weitergegeben werden. Ziel ist es, das benötigte Material über die gesamte Prozesskette in der richtigen Reihenfolge zu steuern und in bedarfsgerechten Losgrößen direkt ans Band zu liefern. Dieses System, gepaart mit einer hohen Prozesssicherheit, ermöglicht niedrigste Bestände und somit eine Beherrschbarkeit der extremen Varianz. In Leipzig sind wir so in der Lage, den Panamera auf einem Band gemeinsam mit dem Cayenne zu produzieren. Das mag sich vielleicht in der Theorie einfach anhören, ist aber in der praktischen Umsetzung eine große logistische Herausforderung. Aber keine Frage: Auch dieses System wird in den nächsten Jahren noch weiter zu optimieren sein. Aber das ist ja auch der Reiz.

Sucht Porsche bestimmte Lieferanten, um eine derartige Kette einhalten zu können?

Sicher, denn am Ende ist unser Produktionsverbund nur so gut wie seine Einzelteile. Wenn ein Unternehmen Porsche-Lieferant werden will, muss es durch ein strenges Audit gehen. Wir entscheiden uns nicht nur auf Basis der Material-Einzelkosten oder des Gesamtangebots, das uns ein Lieferant macht, sondern wir auditieren auch seine Systeme und Prozesse. Wir gehen sogar zu seinen Sublieferanten und prüfen, ob auch sie unseren Anforderungen genügen.

Wurden für den Panamera Wertschöpfungsinhalte beziehungsweise Lieferanten-Umfänge neu definiert?

Das hängt stark vom Wertschöpfungsinhalt ab. Aber klar: Wir haben neue Lieferanten, beispielsweise für die Holzvertäfelungen, und auch bestehende Partner müssen sich natürlich in ihren Lieferumfängen an das neue Fahrzeug anpassen. Der Cayenne hat eine Fertigungstiefe von zehn, unser Sportwagen

eine von 20 Prozent. Der Panamera liegt mit 15 Prozent genau in der Mitte. Beim Panamera kommt beispielsweise die lackierte Rohkarosse aus dem VW-Werk Hannover. Wir montieren das Auto anschließend komplett in Leipzig. Beim Cayenne bekommen wir dagegen eine bereits zum Teil vormontierte Karosse aus dem VW-Werk Bratislava. Bei den Sportwagen machen wir den Rohbau, die Lackierung sowie die Montage des Fahrzeuges komplett selbst in Zuffenhausen. Aber all das funktioniert nur, wenn wir uns eng mit unseren Lieferanten verzahnen.

Wie begründet sich der Widerspruch von hohen Zuliefereranteilen versus des Porsche-Images, alles selbst zu entwickeln?

Ich sehe hier keinen Widerspruch. Bei einem Porsche-Fahrzeug wird jedes einzelne Bauteil von uns selbst entwickelt, gestaltet, konstruiert, auf seine Funktion hin überprüft und freigegeben. Das ist letztlich das Entscheidende, und deshalb sprechen wir in diesem Fall auch immer von den Porsche-Genen. Selbst wenn wir die Bauteile nicht selber fertigen, hat an jedem Teil ein Porsche-Ingenieur gearbeitet. Die Porsche-Motoren, bekanntermaßen das Herzstück jedes Porsche, kommen aus Zuffenhausen, daran wird sich auch nichts ändern. Die anderen Teile können unsere hoch spezialisierten Zulieferer viel effektiver und effizienter herstellen. Mit dieser Arbeitsteilung sind wir immer gut gefahren.

Haben Sie aktuell große Probleme mit Zulieferern?

Unsere Zulieferer stehen unter einem unglaublichen Druck. Man braucht sich ja nur anzusehen, wie stark die Hersteller ihre Stückzahlen zurückgefahren haben. Es gibt zudem eine ganze Reihe von Zulieferbetrieben, die finanziell gesehen in einer extrem angespannten Situation sind. Wir beobachten das sehr genau und greifen wenn notwendig auch unterstützend ein. Bislang ist unser Produktionsverbund jedenfalls gut durch diese schwere Zeit gekommen.

Anfang März bekannte ZF, es hätte aktuell 60 Lieferanten mit akutem Handlungsbedarf. Wie hoch ist die Zahl bei Porsche?

So viele sind es bei uns nicht. Es gibt öfter mal die Situation, dass wir kurzfristig Verlagerungen durchführen müssen. Aber das ist unser Tagesgeschäft.

Das Interview führte Bettina Mayer ←