

WOHIN DIE REISE GEHT





Das einzige Modell an diesem Tag: Porsche Carrera GT
Das wird alles: sechs Sportwagen insgesamt.

Killer: Das ist ein Leasingangebot, das Sie nicht ablehnen können – es ist das Beste, was Sie bekommen können. Und das ist das Beste, was Sie bekommen können.

Jetzt ist die Zeit gekommen. www.porsche.de/leasing – www.porsche.de/leasing



www.porsche.de



Stets auf der Suche nach Beispielen für exzellente Unternehmen, war ich vor Kurzem an der wohl schwierigsten Rennstrecke der Welt zu Besuch: dem Nürburgring. Dort traf ich auf Olaf Manthey – erfolgreicher Teamchef des gleichnamigen Motorsport-Rennstalls und Unternehmensinhaber von Manthey Motors. In der Box gewährte er uns während eines Langstreckenrennens exklusive Einblicke in sein Erfolgsrezept. Im Kern geht es darum, eine eigene Strategie zu entwickeln und diese mit einer herausragenden Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Situationen – wie beispielsweise einsetzendem Regen während eines Rennens – zu kombinieren. Erstaunlich dabei war die Ruhe, die der Teamchef trotz angespannter Rennatmosphäre ausstrahlte. Er wusste offensichtlich um die Qualität seiner Strategie und seines Teams: Probleme nicht nur zu antizipieren, sondern die richtigen Lösungen in der Hinterhand zu haben und schnell umzusetzen. Dass die Fahrzeuge unter seiner

Regie wieder die vorderen Plätze belegten, kann man sehr wohl als logische Folge seines Tuns betrachten.

Zwischen einem Autorennen und dem Geschehen in der Wirtschaft lassen sich durchaus Parallelen ziehen. Mehr denn je erleben wir im übertragenen Sinne derzeit ein turbulentes Rennen bei Regen und Wind. In solchen Situationen ist vor allem Führung gefragt, sowohl von politischer Seite als auch in den Unternehmen. Trotz widriger Verhältnisse gilt es eindeutige Ziele zu formulieren und einen klaren Kurs zu halten. Denn nur wer weiß, wohin die Reise geht, gewinnt Vertrauen und kann seinen Beitrag zum Ganzen leisten. Dies gilt sowohl für Organisationen als auch für Einzelpersonen. Neben dem klaren Kurs bleibt die Fähigkeit, sich schnell an unterschiedliche Situationen anpassen zu können, für Unternehmen von zentraler Bedeutung. So können Krisen besser überlebt und Chancen im Aufschwung schneller genutzt werden. Eine klare Strategie, gepaart mit operativer Exzellenz und der

Fähigkeit, in schwierigen Zeiten die Kunden mit Innovationen zu begeistern, zeichnet die besten Unternehmen aus.

In diesem Magazin möchten wir Ihnen zeigen, wie Unternehmen und Organisationen gerade deshalb erfolgreich bleiben, weil sie konsequent ihren eigenen Weg gehen und jeden Tag danach streben, noch ein wenig besser zu werden.

Wir wünschen Ihnen beim Lesen der Beiträge viel Vergnügen und jede Menge gute Ideen für Ihr eigenes Geschäft.

Eberhard Weiblen
Vorsitzender der Geschäftsführung
Porsche Consulting GmbH



03 EDITORIAL

06 WENN HÄFTLINGS IM KLOSTER SCHUFTEN Wie Nonnen mit unternehmerischem Gespür eine Insel-Abtei in Bayern retteten.

12 DER SCHREINER VON DIOR Wie ein kleiner Handwerksbetrieb zum exklusiven Lieferanten feinsten internationaler Kunden wurde.

20 ERSTE HILFE FÜR DIE NOTAUFNAHME Ein neues Raumkonzept optimiert die klinische Erstversorgung in medizinischen Ambulanzen.

28 DER LANGE WEG ZUM ABFLUG Zeit ist Geld für Geschäftsreisende. Doch wer hat schon mal die Fahrt zum Flughafen auf Effizienz geprüft? Berater von Porsche Consulting haben es getan.

34 MR. ESPRESSO Weiße Tasse, rotes Logo. Andrea Illy ist der Mann, der dem weltbekannten Kaffee seinen Namen gibt.

42 STAR TREK ALS ZUKUNFTSMODELL FÜR DIE LUFTFAHRT?

Wie Passagierströme auf internationalen Drehkreuzen besser bewältigt werden können.

48 MOON BOOTS AUS VENEDIG

Winterstiefel und Skier haben eine kurze Saison. Alberto Zanatta, Chef des italienischen Skisport-Unternehmens Tecnica, kann sich keine Fehlprognosen leisten.

56 TUNING FÜR DIE STRATEGIE

Was Unternehmer beim Boxenstopp lernen können.

60 DREI SCHRITTE ZUR WIRKSAMEN STRATEGIE

Klar, jede Firma braucht eine Strategie. Aber: Unter welchen Voraussetzungen wirkt sie wirklich?

68 KAUGUMMI AUF KREDIT

Brasilien's Banken profitieren von der Kaufkraft temperamentvoller Konsumenten. Und von komfortablen Zahlungssystemen.

Benediktinerinnen-Schwester Scholastica
kann sich in ihrem Job keine Verschwendung leisten

WENN HÄFTLINGE IM KLOSTER SCHUFTEN



HEINER VON DER LADEN

CHRISTOPH BAUER



Claus Lintz (45), Luftfahrt-Experte bei Porsche Consulting, mal ganz irdisch: Für einen Tag ging er ins Kloster und entdeckte auf der winzigen Insel Frauenchiemsee berufliche Gemeinsamkeiten mit Schwester Scholastica (66). Auf dem Gemälde: Äbtissin Domitilla (heute 83). Sie hatte Schwester Scholastica vor 29 Jahren in den Orden aufgenommen und verbringt jetzt ihren Lebensabend in der Abtei.



Für Claus Lintz, als Luftfahrt-Spezialist bei Porsche Consulting international im Einsatz, war es eine ungewöhnliche Auszeit: Der 45-Jährige gönnte sich einen Tag im Kloster. Eben noch in München, fuhr er Richtung

bayerische Alpen und ging am Chiemsee an Bord des 85 Jahre alten Raddampfers „Ludwig Feßler“. Der 220-PS-Schiffsdiesel war noch gar nicht auf Touren, da legte die kleine Fähre schon wieder an – in einer anderen Welt: Nur fünf Minuten vom Festland entfernt liegt, knapp über dem Wasserspiegel, die Insel Frauenchiemsee. Hier prägen Nonnen das Leben. Sie müssen sehr bodenständig wirtschaften, um über die Runden zu kommen: Jegliche Verschwendung vermeiden, Effizienz steigern, klare Strategie vor Augen – das kam Lintz gleich bekannt vor. Im Gespräch mit Benediktinerinnen-Schwester Scholastica fand der Berater aber noch mehr Parallelen zu Erfahrungen aus seiner Arbeit.

„Über den See zu kommen ist eine Barriere zur Welt“, warnt Schwester Scholastica (66) gleich bei der Begrüßung, „wir haben hier Inselzeit. Genauer gesagt: alle Zeit der Welt.“ Mag vielleicht sein, dennoch leben die 26 Schwestern, davon fünf Novizinnen, exakt im Takt. Und wenn man genau hinschaut, wird jede Minute in den Klosterbetrieb investiert: „Ich bin dabei, meine erste Million zu machen“, flüstert Schwester Scholastica Berater Lintz im weißen Gewölbe des Äbtissinnengangs zu – dort, wo große Ölgemälde die lange Ahnengalerie der Kloster-Vorsteherinnen bilden.

Das Geld allerdings ist hart verdient. Die Nonnen der Abtei sind ins Seminargeschäft für Unternehmen und Privatpersonen eingestiegen. Es erfreut sich so großer Nachfrage, dass der heilige Ort mit 560 Kursen und 22 000 Übernachtungen im Jahr zumindest auf kürzere Sicht ausgebucht ist. Bis zu elf Gruppen gleichzeitig sind an einem Tag im Haus. Nachts beherbergen 90 Zimmer die Kloster Gäste – darunter viel Stammpublikum. Besonders treu sind Chirurgen, Juristen und Hochschullehrer, die gern auf der Insel tagen.

Die Geschäftsidee ist im Ursprung eigentlich eine Notlösung: 159 Jahre lang gehörte zur Abtei ein Mädcheninternat und zuletzt eine Hauswirtschaftsschule. Doch als die Zahl der Schülerinnen kontinuierlich sank, kam 1995 das wirtschaftliche Aus: „Wir brauchten 150 Schülerinnen zum Break-even, hatten aber nur noch 80 Mädchen“, sagt Schwester Scholastica, die (unter anderem) Anglistik, Amerikanistik, Philosophie, Psychologie und Pädagogik in England, Österreich und den USA studierte, bevor sie sich mit 37 Jahren entschied, ins Kloster zu gehen. Die Nonnen mussten die Schule schließen. Was ihnen damals blieb, waren umgerechnet eine Million Euro Defizit.

Da ein Kloster sich selbst finanzieren muss, war von der Kirche keine finanzielle Hilfe zu erwarten.

Investoren jedoch gab es genug; doch die hatten andere Pläne: Beinahe wäre das Kloster aufgelöst und in ein Luxushotel verwandelt worden. Ein eilig gegründeter Freundeskreis der Abtei, in dem sich auch einige Industrielle engagierten,

konnte das gerade noch verhindern. Gemeinsam mit den Förderern rissen die beherzten Nonnen das Ruder in letzter Sekunde herum. Freilich nicht ohne Widerstand aus den eigenen Reihen: „Unsere Idee, die Abtei für Seminargäste zu öffnen, löste große Sorge aus. Die klösterliche Abgeschiedenheit könnte beschädigt werden, fürchteten viele.“

Ganz ausräumen ließen sich die Zweifel nicht, doch der Überlebenswille war stärker. An einem dunklen Novembertag, erinnert sich Schwester Scholastica, wurde Bestandsaufnahme gemacht: „Die verwohnten Schülerinnen-Zimmer waren fahlgelb gestrichen, Kritzeleien zierten die Wände und die abgewetzten Teppichböden wirkten nicht gerade einladend.“ 500 000 Euro, so kalkulierten die Benediktinerinnen, wären nötig für eine grundlegende Renovierung und die erforderlichen Umbauten. Dank großzügiger Unterstützung von Firmen als Sponsoren, →

„ICH BIN DABEI, MEINE ERSTE MILLION ZU MACHEN“

Transparenz ist der Nonne mit Manageraufgaben wichtig: Ihre selbst entwickelte Planungstafel mit Farbcodierungen zeigt die Belegung aller Klosterzimmer: „Komplett ausgebucht.“
Kommentar von Berater Claus Lintz: „Perfekt! Die Planungstafel ist ein Instrument, das ich bei meinen Klienten immer wieder gerne nutze. Übersicht ist eine wichtige Basis.“



Alle 14 Tage setzt Schwester Scholastica mit dem kleinen klösterlichen Motorboot zum Festland über. Ziel: der Supermarkt. Die Einkaufsliste ist kurz: eine Tüte Cookies und ein Päckchen Kaffee.

Die Ordensschwestern und ein paar Fischer teilen sich das beschauliche Eiland. Die Insel Frauenchiemsee, auch Fraueninsel genannt, ist zwölf Hektar klein und zu Fuß in zwanzig Minuten umrundet. Wenn die Sonne untergeht, werden Tagesgäste mit der letzten Fähre zurück aufs nahe Festland geschickt.

stand das Startkapital bald bereit. Ebenso schnell wurde klar, wie knapp die Kalkulation gerechnet war: „Als ich das erste Handwerker-Angebot für das Entkernen der Innenräume sah, wurde ich blass: etwa 32 000 Euro – nur um ein Loch in das Kloster zu reißen? Diese Ausgabe brachte ich nicht übers Herz“, sagt Schwester Scholastica.

Da die Nonne für ungewöhnliche Ideen bekannt ist, gab es aber keinen Anlass aufzugeben. Die Lösung lag sogar ziemlich nahe: Die Justizvollzugsanstalt im benachbarten Ort Bernau auf dem Festland ließ sich nicht lange von den frommen Frauen bitten. Das Angebot aus dem Gefängnis: Sechs Häftlinge zu fünf Euro pro Arbeitsstunde und zwei Beamte als Aufseher (3,40 Euro je Stunde) könnten den staubigen und kräftezehrenden Abbruch-Job übernehmen.

Komplettpreis 1.750 Euro. Ein Schnäppchen! Doch Schwester Scholastica sah noch Luft im Angebot: Wenn die Stundensätze für die Beamten günstiger wären, antwortete sie dem Gefängnisdirektor, würde sie gerne sechs Beamte für die Arbeiten ordern. Dieser vielleicht nicht ganz ernst gemeinte Vorschlag ging der Justiz dann doch zu weit, die Staatsdiener seien nur zur Aufsicht dabei. Arbeiten dürften sie indes nicht, lautete die Antwort.

Das Geschäft zwischen Abtei und Anstalt kam dennoch zustande. In den Mittagspausen wurden die Häftlinge vom Bautrupp mit viel Gulasch aus der Klosterküche aufgepäppelt. Vielleicht auch deshalb wurde perfekte Arbeit geleistet. „Von der Ersparnis konnte ich genügend Parkett kaufen, um den ganzen Teppichboden zu ersetzen“, berichtet Schwester Scholastica

dem Porsche-Consulting-Berater. Der würde die Nonne am liebsten gleich für einen Praxisvortrag vor Klienten buchen. „Aus Ihrem Mund“, sagt er, „klingt das natürlich gleich doppelt überzeugend.“ Doch die Nonne winkt energisch ab. „Ich muss mich ums Geschäft kümmern, E-Mails checken!“, sagt sie und verschwindet in ihrem Büro, das nur drei Meter entfernt von ihrer Schlafzimmertür liegt.

Auf dem Schreibtisch liegen schon neue Ideen. Weil sie allein im laufenden Jahr 108 Seminare absagen musste, möchte die außergewöhnliche Veranstaltungsmanagerin eine Dependence auf dem Festland gründen. „Dort“, sagt sie, „hat unser Kloster ein Landgut. Das eignet sich ideal als Low-Budget-Seminargebäude.“ Kundschaft hätte Schwester Scholastica mehr als genug. „Viele Anfragen müssen wir abweisen, weil sie



thematisch nicht in die klösterliche Stille passen. Zum Beispiel Trommler-Seminare. Aber auf unserem Landgut, da darf es ruhig auch mal lauter werden. Und bei den Preisen ließe sich für Veranstalter mit knappem Budget auch etwas machen.“

Selbstverständlich liegt der patenten Dame fern, die Seminarbranche mit neuen Discountmodellen aufzumischen. „Als Abtei haben wir ein soziales Gewissen.“ Deshalb will sie mit dem Seminar-Landgut gleich zwei Ziele verwirklichen: „Ich möchte Ausbildungsplätze für Schulabgänger ohne Perspektive schaffen und preisgünstigen barrierefreien Urlaub für Familien mit behinderten Kindern anbieten.“

Eigentlich könnte es gleich losgehen, würden da nicht noch zwei Millionen Euro für Investitio-

nen fehlen. Das, soviel steht fest, wenn man die resolute Ordensfrau kennengelernt hat, ist keine Hürde, sondern eine Herausforderung. Denn natürlich will Schwester Scholastica weiter expandieren – nicht wegen des Profits, sondern um das schöne Kleinod auf Frauenchiemsee für viele weitere Generationen zu erhalten. Ein Kleinod, das jedes Jahr so vielen Menschen eine besondere Zeit schenkt. Inselzeit eben.

Furcht, sich physisch zuviel zuzumuten, hat die Nonne, die mit Treppensteigen und Sudoku Körper und Geist fit hält, nicht. Sie weiß, was starke Frauen leisten können und gönnt sich bei diesem Thema einen kleinen Seitenhieb: „Es gibt vielleicht Mönche mit Burn-out. Aber ich kenne keine Schwester, die darunter leidet“, sagt sie zum Abschied, winkt dem Raddampfer hinterher und eilt zum Abendgottesdienst.

Danach will sie sich noch etwas gönnen: ein Cricket-Spiel anschauen – per Livestream an ihrem Computer.

Fünf Minuten später hat Berater Lintz das Festland erreicht. Er blickt zurück, möchte bald wiederkommen, vielleicht mit einem Klienten. „Hier“, sagt er, „kann man noch etwas lernen. Praxisnah und ziemlich überzeugend.“ ←





📄 SVEN HEITKAMP
📍 OLAF HERMANN

Wie ein kleiner Handwerksbetrieb
zum exklusiven Lieferanten feinsten
internationaler Kunden wurde.

DER SCHREINER VON DIOR

Egal ob asiatische Bank, Modezar in Paris oder Reederei mit luxuriösen Kreuzfahrtschiffen – alle setzen auf die gleiche Adresse in der deutschen Kleinstadt Arnberg: Selecta ist Spezialist für individuelle und hochwertige Inneneinrichtungen. Das Geschäft zieht mehr und mehr an. Für den Seniorchef ein guter Zeitpunkt, die Verantwortung ruhigen Gewissens auf seinen Sohn zu übertragen. Der will die Erfolgsstory weiterschreiben. Und die Familientradition in dritter Generation fortsetzen.

Beschwingt schreitet Horst Kampwirth, 75, durch die Werkhallen von Selecta im sauerländischen Arnberg. Es riecht nach Holz und Leim, Sägen, Bohrer und Fräsen rattern, Druckluft zischt. Kampwirths Slipper aus braunem Leder gleiten über einen Hauch von Sägemehl auf dem glatten Boden, an manchen Fertigungsmaschinen bleibt der Seniorchef kurz stehen, grüßt die Männer in den Latzhosen. Werkstattatmosphäre, ganz klassisch. Hinter der dunkelbraunen Hornbrille lächeln freundliche grünbraune Augen. Nur ab und zu guckt er auf die Armbanduhr, denn eigentlich will Horst Kampwirth endlich los. Auf die Insel Juist, in die Ferienwohnung der Familie, ein paar Tage entspannen an der Nordsee.

„Dort, am Meer“, sagt der Mann im Unruhestand, „kann ich am besten abschalten.“ Doch vorher muss er uns noch seine Lebensgeschichte erzählen. Eine Erfolgsstory in dritter Generation.

1965 übernahm der Schreiner und Industriekaufmann die Leitung des Betriebs. Die Belegschaft wuchs in jenen 45 Jahren von 17 auf 170 Mitarbeiter. „Zwischenzeitlich waren es sogar über 300“, berichtet Kampwirth. Selecta ist sein Lebenswerk. Selecta steht heute für erlesene, individuell angefertigte Inneneinrichtungen in höchster Qualität. Nicht umsonst prangt das Logo mit den ineinandergreifenden Quadraten nicht nur in Hunderten Bankfilialen im deutschsprachigen Raum und in den Sixt-Autovermietungen, sondern auch in den Lamborghini-Showrooms auf der ganzen Welt, bei Dior in Paris und in der „Bank of China“ in

Frankfurt. Alles Einzelanfertigungen, nichts von der Stange – ähnlich wie ein Porsche, den sich die Kunden genauso nach ihren Vorlieben zusammensetzen.

Dabei liefert Selecta nicht nur Servicetheken, Schranksysteme oder Sitzecken für neue Geschäfte. Wenn es der Kunde wünscht – und das ist zunehmend der Fall – richtet der Familienbetrieb als Generalunternehmer komplette Filialen und Geschäftsstellen ein, vom Estrich bis zur Deckenlampe. „Alles aus einer Hand“ ist gefragt – besonders dann, wenn ein Anbieter durch hervorragende Qualität besticht.

Natürlich ist die Realisation kein Kinderspiel: Das Selecta-Team steht täglich vor der Herausforderung, individuelle Einrichtungslösungen in gutem Design zu gestalten und die hohen Ansprüche der Auftraggeber zu befriedigen. →

Trio Selecta: Geschäftsführer Axel Beuth (li.), Juniorchef Christian Kampwirth (Mitte) und Seniorchef Horst Kampwirth sind die Kapitäne auf der Kommandobrücke des Luxusliners für Inneneinrichtungen. Jeder hat dort seinen festen Platz – wie hier an der Kantenanleimmaschine in der Arnberger Fertigung.





FOTO_SELECT

SELECTA PRODUZIERT MASSGESCHNEIDERTE EINRICHTUNGEN AUCH FÜR DIE KREUZFAHRTSCHIFFE DER US-REEDEREI „CELEBRITY-CRUISES“, DIE AUF DER DEUTSCHEN MEYER WERFT IN PAPANBURG GEBAUT WERDEN. MIT VIELEN SPIEGELN UND VITRINEN ENTSTANDEN AUF DECK 5 DER NEUEN „ECLIPSE“ VIER SOGENANNTA SHOWROOMS, IN DENEN NEBEN SCHMUCK VON DIOR WERTVOLLE PORZELLANE, KRISTALLE UND GLASKUNST PRÄSENTIERT WERDEN. FOTO UNTEN: IN TEAKHOLZ UND MIT GRANITBÖDEN SAMT INTARSIEN HAT SELECTA DEN ENTERTAINMENT-COURT DER „ECLIPSE“ GESTALTET. IN DER EXKLUSIVEN LOBBY VOR THEATER UND BAR DÜRFEN SICH ANSPRUCHSVOLLE PASSAGIERE ENTSPANNEN.



FOTO_SELECTA



Handarbeit made in Germany: In den Fertigungsstätten in Arnberg werden alle Holzplatten für die Möbelproduktion mittels Spritzpistole und Druckluft von Hand lackiert, um höchste Qualität zu garantieren. Dämpfe der wasserlöslichen Lacke werden sofort abgesaugt.

Doch Horst Kampwirth weiß längst, dass es Zeit für ihn ist, Abstand zu gewinnen. Die Verantwortung auf Jüngere zu übertragen, seinen Sohn Christian machen zu lassen, der seit ein paar Jahren geschäftsführender Gesellschafter ist. Wie es der Vater immer gewollt hat. „Ich gehöre nicht zu denen, die nicht loslassen können“, sagt der Patriarch. „Das gehört wohl zum Unternehmertum. Und ich bin sehr dankbar dafür, dass einer meiner Söhne tatsächlich die Leitung des Hauses übernommen hat.“ Danach sah es allerdings eine Weile nicht aus.

Die beiden anderen Söhne Stephan und Jan-Peter machten als Schauspieler Karriere, auch die Tochter ging andere Wege. Christian hatte einen Abschluss als Wirtschaftsingenieur gemacht, im Management des Münchner Hotels „Vier Jahreszeiten“ gearbeitet und sich sein be-

ruhliches Leben zunächst bei einer Fondsgesellschaft in London eingerichtet. Doch zum 65. Geburtstag seines Vaters machte er ihm dann das ersehnte Geschenk: Er sagte dem Jubilar zu, in seine Fußstapfen zu treten. Im Jahr 2000 zog der heute 45-Jährige aus der britischen Metropole nach Arnberg zurück, 2001 wurde er Geschäftsführer. „An eine Alternative zu meinen Söhnen“, räumt das Familienoberhaupt ein, „habe ich nie gedacht.“

Doch es war keine leichte Zeit, als der damals 34-jährige Junior in die Führung des Unternehmens einstieg. Die Bankenlandschaft – neben allen Prestigeprojekten das Hauptgeschäftsfeld von Selecta – war im Umbruch, Geldhäuser fusionierten, speckten bei Investitionen ab. So musste das Unternehmen sein Portfolio immer wieder an Marktanforderungen anpassen und

neue Absatzfelder finden – wie etwa auf der Meyer Werft in Papenburg, die für ihre Kreuzfahrtschiffe weltberühmt ist.

Der erste Großauftrag sollte einschneidend werden. Selecta übernahm auf einem Fünf-Sterne-Ozeanriesen Teile der Inneneinrichtung, stolperte aber zunächst unbedarft ins neue Geschäftsfeld. Die Folge: Die aufwendige Fertigstellung der Arbeiten verzögerte sich. Und brachte der Belegschaft eine außergewöhnliche Dienstreise: Die Probefahrt des Luxusliners auf der Nordsee mussten mehr als 100 Handwerker begleiten, um noch rechtzeitig fertig zu werden. „Das wäre beinahe schiefgegangen“, erinnert sich Christian Kampwirth. Aber erst heute kann er darüber ein wenig schmunzeln. Wegen ihrer hohen Qualität wollte die Meyer Werft Selecta trotz des holprigen Auftakts als Lieferanten halten – und brachte die Firma mit den Beratern von Porsche Consulting zusammen, die 2009 die Produktionsprozesse auf der Werft optimierten. Sie halfen nun auch Selecta, ihre Aufträge besser zu organisieren, schneller und kostengünstiger zu sein. Bald konnten die Bauzeiten auf den Kreuzfahrtschiffen um ein Viertel verkürzt, 17 Prozent der Monteursstunden eingespart und Nacharbeiten um die Hälfte reduziert werden.

Mittlerweile ist Selecta der größte Ausbauer auf der Meyer Werft, richtet Casinos, Shopping-Malls, Restaurants und große Kinosäle für die Stahlkolosse etwa der „Celebrity“-Reederei, der Disney Cruise Line oder der AIDA-Clubschiffe ein. Als Top-Lieferant haben die Einrichtungsexperten ihren Umsatz auf der Werft binnen zwei Jahren verdoppelt. Da lag für Axel Beuth – Mitglied der Geschäftsführung und Finanzfachmann an der Selecta-Spitze – eine weitere Idee nahe. Was auf der Papenburger Werft funktionierte, könnte auch zu Hause in der Arnberger Fertigung klappen: Synergien heben, Zeit sparen, Produktionskosten senken. Also holten die Kampwirths die Organisationsprofis von Porsche Consulting ins Haus. Schon nach wenigen Tagen Analyse begannen die schwäbischen Spezialisten mit dem großen Aufräumen: Arbeitsplätze, die sich die Tischler zu kleinen Inseln mit eigenen Materialdepots umgebaut hatten, wurden abgerissen, Prozesse transparenter gestaltet. Zeitraubende Rennerien, bei der sich die Mitarbeiter ihr Material im Betrieb selbst umständlich zusammen →

suchten, wurden beendet. Heute stellen Logistiker alle benötigten Materialien bereit, die Handwerker können sich wieder auf ihre wertschöpfende Arbeit konzentrieren. So wie es Porsche auch in seiner Sportwagenproduktion längst umgesetzt hat, wurden Materialbestände aufgelöst und der Maschinenpark allein durch Umbauten den Produktionsabläufen angepasst. „Wir haben uns von einem Handwerksbetrieb zum Unternehmen mit industriellen Fertigungsmethoden gewandelt“, sagt Beuth.

Eine Umstrukturierung mit messbaren Erfolgen: Die Lohnkosten in der Fertigung sanken allein durch den Abbau von Leiharbeitern und Überstunden um 30 Prozent, die Einkaufskosten um acht Prozent. Die Bestände wurden um rund ein Drittel reduziert, der Anteil wertschöpfender Tätigkeiten in der Endfertigung erhöhte sich von 35 Prozent auf über

90 Prozent. 1000 Quadratmeter Lagerflächen wurden beräumt. Unter dem Strich standen Einsparungen von einer Million Euro pro Jahr – bei rund 40 Millionen Jahresumsatz. Das Beratungshonorar hatte sich binnen drei Wochen amortisiert. „Diese Rechnung“, sagt der erfahrene Controller Beuth, „habe ich gern bezahlt.“ Und auch Christian Kampwirth atmete auf: „Wir hatten schon andere Unternehmensberater im Haus. Aber die Leute von Porsche Consulting waren die ersten, die ihre Ärmel tatsächlich hochgekrempt und sofort richtig angepackt haben.“

Was in der Fertigung gelang, galt für die Verwaltung nicht minder. Auch im Technischen Büro von Selecta wurden Wände eingerissen und die Kommunikation verbessert. Heute sitzen Einkäufer, Planer und Zeichner themenbezogen zusammen, wickeln Aufträge vereint ab. Täglich kommen Kollegen aller Bereiche am Runden Tisch zusammen. In Ablaufplänen wird der aktuelle Stand der Bauarbeiten in Bankfilialen oder auf Kreuzfahrtschiffen genau registriert. „Wir haben viel von Porsche Consulting gelernt, Planungsprozesse selbst optimiert, Reibungsverluste reduziert und steuern unsere Projekte viel effektiver“, sagt Christian Kampwirth.

In alle strategischen Entscheidungen wird Vater Horst Kampwirth eingebunden. Wenn der

Senior nicht auf Reisen oder auf der Jagd ist, kommt er täglich ein paar Stunden ins Büro. In einem neu geschaffenen Beirat gibt er mit zwei weiteren Unternehmerpersönlichkeiten Antworten auf Zukunftsfragen. „Es ist gut, wenn ich mich immer noch mal sehen lasse“, sagt er. So ganz kann der Familienunternehmer natürlich nicht loslassen. Selbst vom Feriendomizil auf Juist ruft er gelegentlich an. „Man ist eben mit

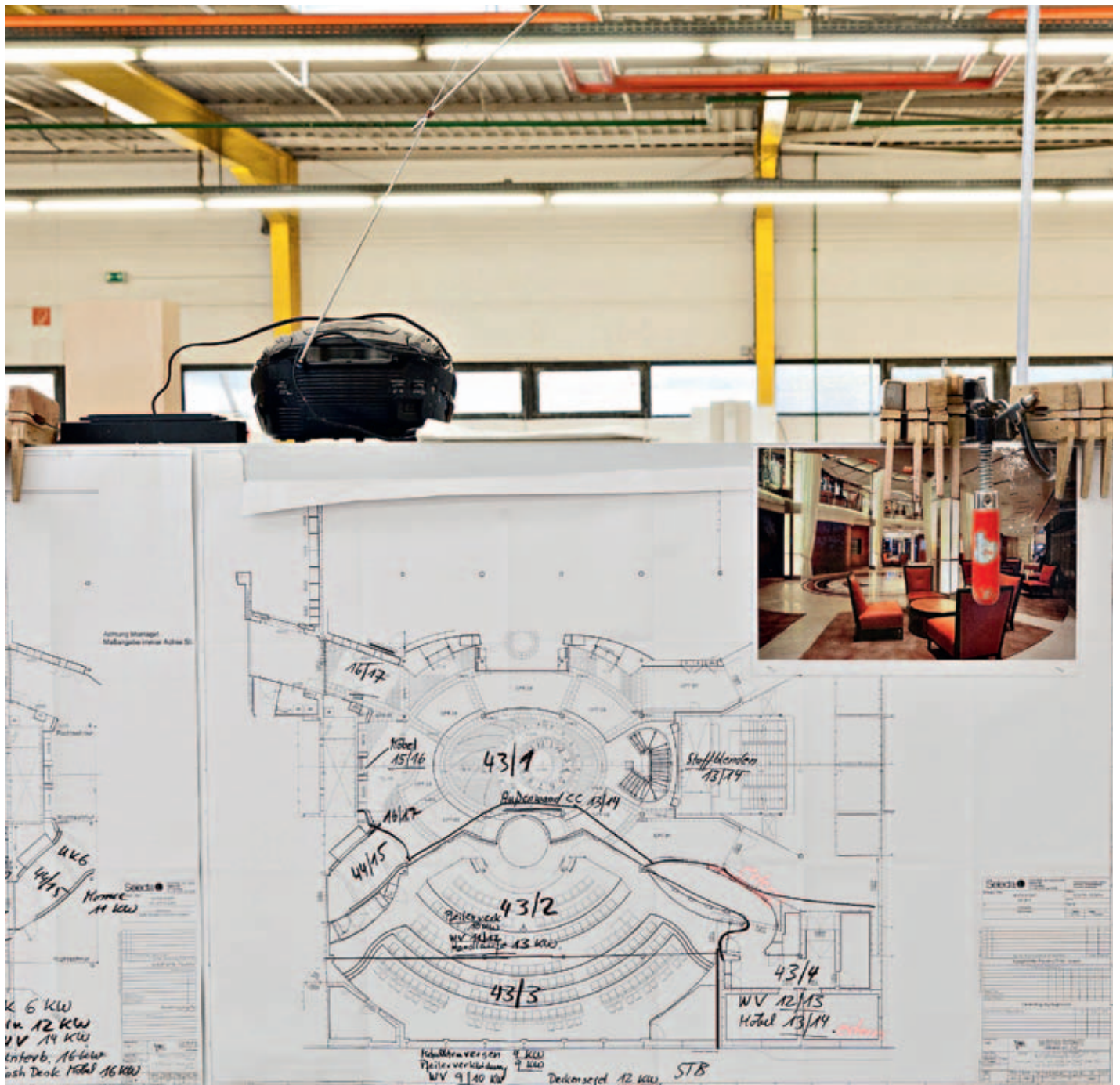
Leib und Seele dabei.“ Kein Problem für Sohn Christian. Im Gegenteil, er möchte den Rat des Vaters nicht missen. Und manchmal schielt er schon auf seine Neffen und Nichten – ob für die Zukunft ein potentieller Nachfolger dabei ist. Denn: „Einer unserer Erfolgsfaktoren ist, dass wir bodenständige Familienunternehmer sind. Ehrbare Handwerker eben. Und das muss auch so bleiben.“ ←

„DIESE BERATUNGSRECHNUNG HABEN WIR GERNE BEZAHLT“

**Helligkeit und Ordnung
müssen sein in der Fertigung:
Porsche Consulting half
Selecta, die Aufstellung
der Geräte zu optimieren
und klare Strukturen in der
Fertigung zu schaffen, um
Zeit zu sparen und Ressourcen
zu heben. Mit Erfolg.**



**PLAN UND WIRKLICHKEIT FÜR EINE EINRICHTUNG NACH MASS:
AN TRENNWÄNDEN IN DER FABRIKATION HÄNGEN EXAKTE GRUNDRISSFÜR DIE
EINBAUTEN AUF DEN KREUZFAHRTSCHIFFEN. FOTOS ZEIGEN DEN HANDWERKERN,
WIE IHRE ARBEITSERGEBNISSE AM ENDE AUSSEHEN SOLLEN. DENN AUCH DANK
PORSCHÉ CONSULTING GREIFEN BEI SELECTA VON DER PROJEKTIERUNG BIS ZUR
AUSLIEFERUNG ALLE RÄDER INEINANDER. MUSIK HÖREN IST DABEI ERLAUBT.**





📄 ELI HAMACHER

📷 ULI REGENSCHKEIT

ERSTE HILFE FÜR DIE NOTAUFNAHME

Ein neues Raumkonzept bringt
deutliche Vorteile für Kliniken und Patienten.



Wenn ein Patient mit Platzwunde am Kopf und Schwindelanfällen in der Notaufnahme einer Klinik medizinische Hilfe sucht, braucht er trotz Schmerzen oft viel Geduld. Zwischen Anmeldung und Behandlung vergehen oft drei Stunden. Oder mehr. Die Zwischenzeit verbringt der Verletzte, der ambulant versorgt werden soll, meist mit zermürbendem Nichtstun in nüchternen, künstlich beleuchteten Räumen: Er wartet auf den Pfleger, den Arzt, die Diagnostik mittels CT (Computer-Tomographie), Ultraschall oder Blutabnahme, auf Laborwerte, die Beurteilung seiner Diagnoseergebnisse, eine Untersuchung oder Behandlung und schließlich auf seinen Arztbrief. Ist die Notaufnahme von diagnostischen Fachbereichen wie der Radiologie getrennt, legt der Kranke lange Wege zurück, landet zwischendurch immer wieder in derselben überfüllten Wartezone. Was, wann und warum als Nächstes passiert, können die vorbeieilenden Pfleger meist nicht sagen. Es gibt nur die immer gleiche Botschaft: Bitte warten!

Doch was die Patienten als unbefriedigend empfinden, können Ärzte und Pfleger nur zum Teil beeinflussen. Vom Wespenstich bis zum Schlaganfall reicht die Liste der unvorhersehbaren Befunde. Hier treffen Bagatellfälle auf Patienten in lebensbedrohlichem Zustand, die per Rettungswagen eintreffen. Ob harmlos oder gefährlich, die Ersteinschätzung muss binnen weniger Minuten erfolgen. Personal- und Raumplanung können dabei schnell an ihre Grenzen stoßen. „Eine Notfallambulanz ist wie ein Café mit großem Garten, mal kommen zwei, mal 80“, bringt es eine Ärztin auf den Punkt. Hat eine Behandlung endlich begonnen, muss

sie im schlimmsten Fall unterbrochen werden, wenn ein neuer Patient noch dringender Hilfe braucht.

Eigentlich kranken viele Notfallambulanzen jedoch an einer tieferen Ursache, sagt Dirk Pfitzer, Partner bei Porsche Consulting: „Die meisten Krankenhäuser sind historisch gewachsen. Fließt Geld, wird einfach angebaut, aber meist ohne die Optimierung der gesamten Abläufe im Blick zu haben.“ Als Folge bestimmen in vielen Notaufnahmen die räumlichen Gegebenheiten die Behandlungsprozesse der Patienten, statt umgekehrt. Und Kranke und Mitarbeiter leiden gleichermaßen. Pfitzer und sein Spezialisten-Team für klinische Prozesse haben seit 2005 mehr als 60 Krankenhäuser beraten. Dass in vielen Notaufnahmen die Logik in den zur Routine gewordenen Ab- →

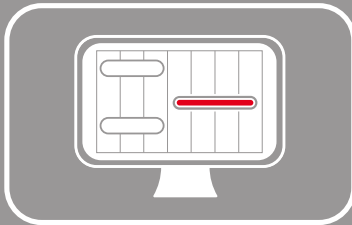
Rettungskräfte beim Abendeinsatz. Zwischen 6 und 9 Uhr sowie 16 und 19 Uhr müssen die meisten Patienten versorgt werden.



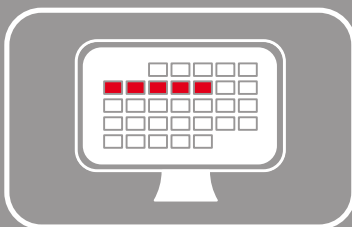
IN VIER SCHRITTEN ZUM IDEALEN GRUNDRISS



ANALYSE: Zunächst sammeln die Berater Daten zu Prozessen, Patienten, Personal und dem aktuellen Grundriss. Nach der Auswertung wissen sie, wie viele Patienten von welcher Fachabteilung in welchem Tages- und Wochenverlauf ambulant behandelt und stationär aufgenommen wurden. Die Analyse liefert zudem Kennzahlen der Warte- und Durchlaufzeiten der Patienten sowie der Wegstrecken, die eine Pflegekraft oder ein Patient pro Tag zurücklegt. Ein Blick auf die Flächen zeigt, wie viel Prozent für die Behandlung verwendet wird, wo Wartezonen fehlen und wo Untersuchungsräume nicht optimal gestaltet sind.



GROBPLANUNG: Auf Basis der Analyse-Ergebnisse wird ein Ideal-Grundriss festgelegt – ungeachtet der baulichen Strukturen und Rahmenbedingungen wie Budgetvorgaben. Berücksichtigt werden die Einschränkungen erst in der darauffolgenden Alternativplanung. Mit den Fachabteilungen wird besprochen, ob die Notaufnahme einen eigenen Röntgenraum bekommt, ob Fußgänger und liegend transportierte Patienten durch getrennte Eingänge die Ambulanz erreichen und ob die administrative Aufnahme an einem zentralen Punkt oder dezentral in den Untersuchungsräumen organisiert wird. Nach maßgebenden Bewertungskriterien wie Kosten und notwendiger Ressourceneinsatz entscheidet sich die Geschäftsführung für ihr „Wunsch-Layout“.



FEINPLANUNG: Der ideale Prozessablauf für Patient und Mitarbeiter wird definiert, inklusive einzelner Behandlungsschritte und ihrer jeweiligen Dauer. Chirurgische und internistische Notfälle werden getrennt betrachtet. Auf Basis statistischer Daten wird ermittelt, mit welchem Patientenaufkommen zukünftig zu rechnen ist. Dann wird festgelegt, wie viele und welche Räume in welcher Größe und mit welcher Ausstattung benötigt werden, und zu Schere und Papier gegriffen. Wie der neue Wohnungsinhaber seine Möbelstücke so lange auf Millimeterpapier umherrückt, bis sie am besten Platz stehen, werden Kärtchen mit Aufnahme- und Triage-Plätzen (Ersteinschätzung), Stützpunkt, Untersuchungs-, Warte-, und Schockräumen auf einem maßstabsgetreuen Plan bis zum idealen Grundriss hin- und hergeschoben.

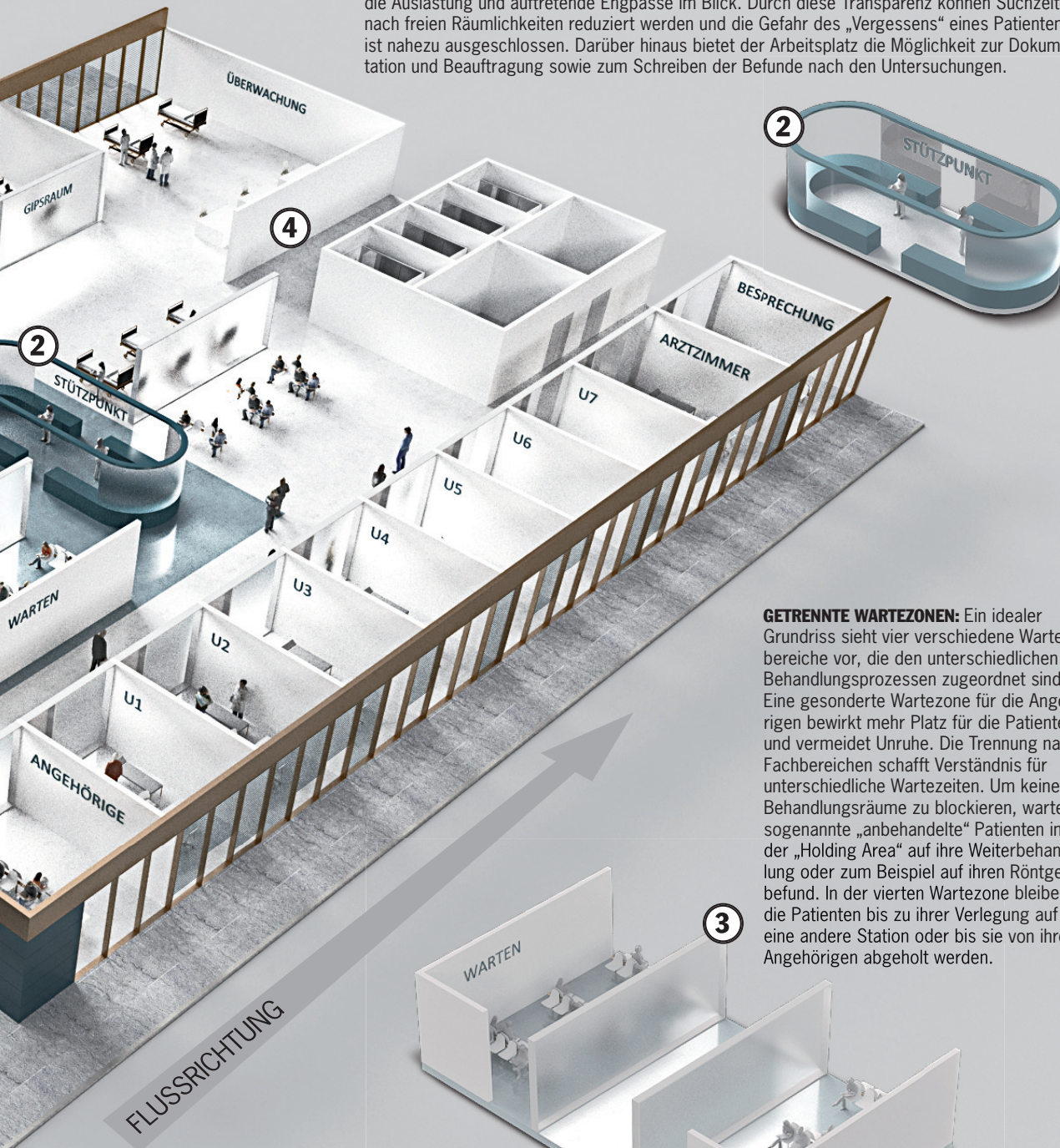


BEWERTUNG UND UMSETZUNG: Nachdem die alternativen Grundrisse anhand objektiver Kriterien wie Wege für Patienten und Mitarbeiter oder dem notwendigen Flächenbedarf bewertet wurden, fällt die Entscheidung für die beste Lösung. Ziel ist es dann, einen Zeitplan bis zum Baubeginn zu erstellen und eine Projekt-Organisation aufzubauen. Dabei werden alle Beteiligten von der Geschäftsführung über Fachabteilungen bis zum Architekten eingebunden.

TRIAGE: Gleich nach dem Eintreffen des Patienten erfolgt hier die „Ersteinschätzung“, also ob er der Inneren Abteilung oder der Chirurgie zuzuordnen ist und wie dringend seine Beschwerden sind. Zusätzlich werden erste Standarduntersuchungen – zum Beispiel EKG und Blutabnahme – und die Patientenanmeldung vorgenommen. Die Räumlichkeiten sind so ausgerichtet, dass sie flexibel sowohl für liegend transportierte als auch zu Fuß eintreffende Patienten genutzt werden können.



ZENTRALER STÜTZPUNKT: Hier steuert ein Mitarbeiter die Abläufe in der Notaufnahme. Er ist zentraler Ansprechpartner für Patienten und Mitarbeiter, überwacht die Wartezonen und behält die Auslastung und auftretende Engpässe im Blick. Durch diese Transparenz können Suchzeiten nach freien Räumlichkeiten reduziert werden und die Gefahr des „Vergessens“ eines Patienten ist nahezu ausgeschlossen. Darüber hinaus bietet der Arbeitsplatz die Möglichkeit zur Dokumentation und Beauftragung sowie zum Schreiben der Befunde nach den Untersuchungen.



GETRENNTE WARTEZONEN: Ein idealer Grundriss sieht vier verschiedene Wartebereiche vor, die den unterschiedlichen Behandlungsprozessen zugeordnet sind. Eine gesonderte Wartezone für die Angehörigen bewirkt mehr Platz für die Patienten und vermeidet Unruhe. Die Trennung nach Fachbereichen schafft Verständnis für unterschiedliche Wartezeiten. Um keine Behandlungsräume zu blockieren, warten sogenannte „anbehandelte“ Patienten in der „Holding Area“ auf ihre Weiterbehandlung oder zum Beispiel auf ihren Röntgenbefund. In der vierten Wartezone bleiben die Patienten bis zu ihrer Verlegung auf eine andere Station oder bis sie von ihren Angehörigen abgeholt werden.

4 DIE BEHANDLUNGSABLÄUFE BESTIMMEN DEN RAUMBEDARF: Beidseitiges Betreten der Triage- und Warteräume ermöglicht einen durchgängigen „Patientenfluss“. Die Untersuchungsräume sind in Aufbau und Ausstattung standardisiert – zum Beispiel stehen die Patientenliegen mittig im Raum, um den Patienten von beiden Seiten erreichen zu können. Die einheitlich ausgestatteten Räumlichkeiten werden um „Materialwagen“ ergänzt, die den fachlichen Anforderungen der unterschiedlichen Abteilungen gerecht werden – ganz so, wie sie ein Internist oder Chirurg braucht. So können die Räume interdisziplinär genutzt werden.

Dirk Pfitzer hat mit seinem Consulting-Team bereits mehr als 60 Krankenhäuser beraten.



„DIE RAUMGESTALTUNG MUSS AUF DIE PATIENTEN UND IHRE BEHANDLUNG AUSGERICHTET WERDEN“

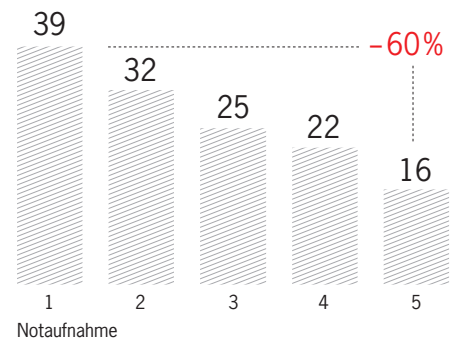
läufen fehlt, stellten die Consultants jüngst wieder bei einem Krankenhaus in Bayern fest, das in seiner Ambulanz jährlich über 26 000 Patienten behandelt: Nur 20 Prozent der gesamten Fläche in der bayerischen Notaufnahme werden für die Behandlung der Patienten genutzt. Der Löwenanteil entfällt auf Verkehrsflächen wie Flure für Liegendtransporte (30 Prozent), den Wartebereich und Büros (20 Prozent) sowie die Lager (30 Prozent). Insgesamt ist die Notaufnahme so gestaltet, dass Ärzte und Pfleger die Patienten nicht optimal versorgen können. Größte Schwachstellen: Da die Räume schlauchartig angeordnet sind, ist es schwer, den Überblick zu behalten. Die Wege von Personal und Patienten kreuzen sich permanent, weil die schmalen Flure oft in einer Sackgasse enden. Die Behandlungsräume sind unterschiedlich eingerichtet, sodass sie nicht interdisziplinär nach Bedarf genutzt werden können. Die Folge sind immer wieder Engpässe bei den Untersuchungszimmern. Und da das Patientenaufkommen über den Tag verteilt schwankt, wird es auch in den Wartezonen eng.

Weil so die Räumlichkeiten in den meisten Notaufnahmen aussehen, sind auch die Abläufe meistens unbefriedigend. Von Effizienz kann aus Sicht des Patienten – und der meisten Klinikmediziner – keine Rede sein. Mit Arztgesprächen beziehungsweise der Behandlung ver-

bringt ein Patient in der Notaufnahme laut Berechnungen von Porsche Consulting im Schnitt gerade einmal rund ein Viertel seiner Zeit, aber satte 74 Prozent mit anderen Dingen, wie zum Beispiel Warten oder Zurücklegen von Wegen zwischen den Untersuchungen. Und nur 23 Prozent dieser Zeit ist tatsächlich nicht vermeidbar, weil das Labor etwa Blut analysiert oder Röntgenaufnahmen ausgewertet werden. Ein Teil der Verschwendung

könnte aber vermieden werden. Gerald Tomenendal, Projektmanager Porsche Consulting: „Allein die Dokumentation zeigt großes Verbesserungspotenzial – zum Teil wird man als Patient beim Besuch einer Notaufnahme bis zu vier Mal nach Namen, Geburtsdatum und Versicherungsstatus gefragt.“ Bei einem Vergleich von fünf Ambulanzen klappte zwischen der besten und schlechtesten eine große Lücke. So behandelten die Ärzte in der ineffizientesten Notaufnahme in derselben Zeit 60 Prozent weniger Patienten als in der am besten organisierten Ambulanz. Und während der Kranke wartet, flitzt die Pflegekraft – im Schnitt 3,5 Kilometer pro Tag. Tomenendal: „Die Mitarbeiter müssen sich ständig abstimmen, weil eine zentrale Person fehlt, die alle Fälle innerhalb der Notaufnahme steuert und koordiniert.“

ANZAHL BEHANDELTEN PATIENTEN JE ARZT PRO TAG



Doch es gibt eine Lösung: Die Porsche-Berater haben einen idealen Notaufnahmen-Grundriss konzipiert (siehe Grafik „Die perfekte Notaufnahme“). Lange Wartezeiten und Wege könnten dann bald der Vergangenheit angehören. „Am wichtigsten war dabei, den Patienten und seine Behandlung in den Vordergrund zu rücken – danach muss die Raumgestaltung ausgerichtet werden“, sagt Pfitzer. „Ziel ist, dass er nach ein bis zwei Stunden die Notfall-Ambulanz wieder verlassen kann.“ Übrigens: Diese Sichtweise lässt sich auf alle Bereiche eines Krankenhauses übertragen. Um effizient arbeiten zu können, muss der Prozess im Vordergrund stehen – dann erst folgt das Layout. ←



HERAUSGEBER

Eberhard Weiblen (V. i. S. d. P.)
Vorsitzender der Geschäftsführung
Porsche Consulting GmbH

CHEFREDAKTION

Heiner von der Laden, Porsche AG

PROJEKTLÉITUNG

Oliver Drewnick

REDAKTION | KOORDINATION

Sarah Kaiser

GRAFISCHE GESTALTUNG | ARTDIRECTION

Alex Bernet, Gianluca Sarra
VISCHER&BERNET GmbH, 70180 Stuttgart

TITELFOTO

Christoph Bauer

Porsche Consulting GmbH

Porschestraße 1
74321 Bietigheim-Bissingen
Deutschland

Telefon +49 (0)711 911-1 21 11

Telefax +49 (0)711 911-1 22 03

E-Mail kontakt@porsche-consulting.com

Internet www.porsche-consulting.com

GESAMTHERSTELLUNG

Henkel GmbH Druckerei, 70499 Stuttgart (Weilimdorf)

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

Dr. Michael Macht (Vorsitzender)
Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG,
Geschäftsbereich Konzern Produktion

Thomas Edig

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands
der Porsche AG und Vorstand für Personal- und
Sozialwesen der Porsche AG

Wolfgang Leimgruber

Vorstand für Produktion und Logistik der Porsche AG

„KLINIKÄRZTE BRAUCHEN KURZE WEGE“

Dr. Roland Geppert (57), Leiter der Zentral-Ambulanz am Klinikum Leverkusen (jährlich rund 48 000 Patientenkontakte). Die interdisziplinäre Notaufnahme nimmt internistische, chirurgische und neurologische Fälle auf. Außerdem ist sie auf Kindermedizin ausgerichtet.



FOTO: FRANK DICKS

WELCHE GRUNDBEDINGUNGEN MÜSSEN FÜR ÄRZTE UND PFLEGEPERSONAL IN EINER ZENTRAL-AMBULANZ GEGEBEN SEIN?

Eine Notaufnahme muss ihre Zahlen kennen, also wissen, wie viele Patienten im Schnitt wann kommen und wie sie behandelt werden müssen. Daraus lassen sich dann die Ressourcen ableiten. Man braucht genügend Räume, Personal und diagnostische Möglichkeiten.

IST DIES WIRKLICH IMMER PLANBAR?

Nein. An einem normalen Tag kommen etwa 40 internistische Patienten über den Tag verteilt zu uns. Gestern waren es 40 in vier Stunden. Das zeigt deutlich, dass trotz empirischer Daten immer wieder ungeplante Situationen bei der Zahl, aber auch bei der Art der Notfälle auftreten.

WAS BEDEUTET DAS FÜR DIE AUSSTATTUNG DER NOTAUFNAHME?

Erfahrungsgemäß braucht man für die Behandlung von 2000 akuten Patientenkontakten pro Jahr einen Behand-

lungsraum. Wir haben 30 000 solcher Fälle im Jahr und 17 Räume, das reicht also. Diese müssen von einfachster Ausstattung wie Verbänden und Hustensaft bis zum Schockraum-Equipment für schwer verletzte polytraumatisierte Patienten alles vorhalten. Sinnvoll sind auch unterschiedliche Wartezonen, die die Patienten je nach Behandlungsfortschritt nutzen können.

WIE MÜSSEN DIE RÄUMLICHKEITEN IDEALERWEISE GESTALTET SEIN?

Sie sollten interdisziplinär nutzbar sein, damit ein chirurgischer genauso wie ein internistischer Patient dort behandelt werden kann. Die Räume müssen so groß sein, dass eine fahrbare, multifunktionale Liege, ein Büro-Arbeitsplatz mit kompletter EDV-Ausstattung, ein Arbeitsplatz für den Pfleger zur Vorbereitung von Medikamenten und Infusionen sowie zwei Sitze für Patienten und Angehörige Platz haben.

WIE KÖNNEN DIE PROZESSE BESCHLEUNIGT WERDEN?

Wir brauchen kurze Wege. Das kann man durch eine kompakte Bauweise erreichen,

die auf lange Flure verzichtet. In eine moderne Notaufnahme gehören eine zentrale Radiologie und Sonografie sowie ein zentraler Stützpunkt für die Pflege mit einem Krankenhausinformationssystem, das einen schnellen Überblick über alle Patienten ermöglicht und sofort fertige Laborwerte anzeigt. In unserer Notaufnahme richten wir künftig zudem zwei Stellplätze für Patienten ein, die länger beobachtet werden müssen. Das entlastet dann die Behandlungsräume.

IN WELCHEN BEREICHEN TRETEN AM EHESTEN ENGPÄSSE AUF UND WARUM?

Engpässe treten am ehesten auf, wenn Entscheidungen durch unerfahrene Ärzte nicht schnell genug gefällt werden. Dann kommt es zu Staus in Behandlungs- und Warteräumen. Auch deshalb ist ein optimaler Grundriss mit großen, interdisziplinär nutzbaren Räumen, kurzen Wegen und zentralem Stützpunkt, an dem alle Informationen zusammenlaufen, so wichtig.

DER LANGE WEG ZUM ABFLUG

Egal wo auf der Welt unsere Berater gerade bei Klienten unterwegs sind, sie reagieren immer ganz besonders feinfühlig, wenn sie auf Verschwendung treffen. Beispielsweise auf dem Weg zum Flughafen. Die Problematik ist in New York, Paris und Frankfurt am Main ähnlich: Sitzt man erst einmal im Flugzeug, geht alles relativ schnell – aber wie kommt man auf dem besten Wege zum Airport? Deshalb haben unsere Mitarbeiter die Anfahrt zum Heimatflughafen in Stuttgart einmal genauer unter die Lupe genommen und ganz systematisch die unterschiedlichen Anfahrts- und Parkmöglichkeiten hinsichtlich Dauer, Länge, Kosten, Fußweg und Komfort getestet. Lesen Sie, welche Erfahrungen sie gemacht haben – und was die Kollegen der Porsche-Consulting-Töchter über die Situation in Mailand, São Paulo und Atlanta berichten.

✉_SARAH KAISER

📍_ULI REGENSCHEIT



START

**PORSCHESTRASSE 1
BIETIGHEIM-BISSINGEN
DEUTSCHLAND**





TAXI

Hanno Rieping, Projektmanager

„Die Vorteile beim Taxifahren: Ich spare Zeit, weil ich keinen Parkplatz suchen muss und der lange Fußmarsch vom Parkhaus wegfällt. Allerdings bin ich davon abhängig, dass das Taxi mich pünktlich abholt. Auch lästig: Da viele Taxis noch immer kein Kreditkartenlesegerät haben, muss ich Bargeld bei mir haben – und die Fahrt ist teuer.“



KOMFORT/DAUER



KOSTEN





LIMOUSINENSERVICE

Dunia Fernández, Referentin Marketing und PR

„Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist gut: Die Fahrt mit der Limousine ist erstaunlicherweise günstiger als mit dem Taxi, und ich wurde sogar mit Kaffee, Croissants und Zeitschriften versorgt.“



KOMFORT/DAUER



KOSTEN





EIGENER PKW VALET-PARKSERVICE



KOMFORT/DAUER 😊
KOSTEN ☹️

Kashif Ansari, Geschäftsbereichsleiter

„Für alle, die es super eilig haben, ist das Valet-Parking eine gute, zeitsparende Alternative. Wie bei der Fahrt mit dem Taxi habe ich mit dem eigenen Pkw aber leider immer das Staurisiko und muss eine halbe Stunde früher losfahren als es eigentlich notwendig wäre.“



EIGENER PKW PARKHAUS



KOMFORT/DAUER ☹️
KOSTEN ☹️

Sebastian Lüttringhaus, Projektmanager

„Sieht man vom langen Fußmarsch vom Parkhaus zur Sicherheitskontrolle ab, ist die Fahrt zum Flughafen im eigenen Pkw sicherlich komfortabel, einigermaßen planbar, aber definitiv verlorene Zeit. Der ‚Lean-Denker‘ in mir sieht geparkte Autos aber als Bestände und damit als Verschwendung. Trotzdem wähle ich noch oft den eigenen Wagen.“

BAHN

Simon Braun, Berater
 „Der Komfort ist niedrig, aber im Preis ist die Bahn unschlagbar. Die Fahrt dauert zwar über eine Stunde und das Umsteigen mit Reisegepäck ist etwas umständlich, kalkuliert man aber Stau auf der Autobahn ein, wäre die Fahrt mit dem eigenen Auto auch nicht viel schneller.“

KOMFORT/DAUER	☹️
KOSTEN	☺️

EIGENER PKW

AIRPARKS

BUSTRANSFER

Daniela Fiedler, Senior Beraterin
 „Das Parken auf der grünen Wiese ist für Urlauber, die länger verreisen, sehr praktisch, lohnt sich finanziell allerdings erst ab mehrtägigen Reisen. Für Geschäftsleute aber geht durch das Umsteigen und den Transfer mit dem Bus-Shuttle viel zu viel Zeit verloren.“

KOMFORT/DAUER	☹️
KOSTEN	☹️



TRANSPORTMITTEL	TAXI	LIMOUSINE	EIGENER PKW, VALET-PARKING	EIGENER PKW, PARKHAUS	BAHN	EIGENER PKW, AIRPARKS BUSTRANSFER
DAUER	33 MIN	28 MIN	36 MIN	43 MIN	81 MIN	58 MIN
WEGLÄNGE	42,3 KM	42,3 KM	42,3 KM	41,7 KM	44,1 KM	55,1 KM
KOSTEN	76 EUR	50 EUR	101 EUR	63 EUR	6 EUR	40 EUR
FUSSWEG*	63 METER	63 METER	121 METER	604 METER	1404 METER	63 METER

* vom Büro bis zur Sicherheitskontrolle
 Rahmenbedingungen: Anfahrt vom Bietigheimer Büro in der Porschestraße 1 zum Stuttgarter Flughafen für eine viertägige Geschäftsreise.

Fazit: Was nach unserem „Zum-Flughafen-Feldversuch“ bleibt, ist Ernüchterung: Ob Taxi, Limousinenservice, Bahn oder eigener Pkw – in Verbindung mit Valet-Parking, Parkhaus oder Bus-Transfer –, optimal war keine Variante. Überall war Verschwendung zu finden: Wartezeit beim Umsteigen mit der Bahn oder für die zahlreichen wartenden Taxifahrer vor den Terminals; lange (Fuß-)Wege vom Parkhaus bis zur Sicherheitskontrolle; Raum und Fläche für die neun Parkhäuser und Freiluftparkplätze, die sich rund um den Airport reihen und Platz für das „Lagern“ von 17 000 Fahrzeugen bieten. Durch die „Lean-Brille“ gesehen Bestände, schließlich besteht die Wertschöpfung von Autos im Fahren, nicht im Parken. Vielfliegern bleiben nur zwei Möglichkeiten, um zum Flughafen zu kommen: Viel Geld in die Hand nehmen oder auf Komfort verzich-

ten. Was fehlt, ist ein Konzept, das Flugreisende günstig und gleichzeitig schnell und bequem zum Gate bringt. Die Lean-Methodik bietet einige Ansätze, wie so ein Konzept der Zukunft aussehen könnte: Etwa ein Bus-Shuttle, der im Kreis durch das Umland fährt und – wie bei einem „Milk-Run“ – die Reisenden einsammelt und direkt am Gate abliefern. Oder eine Kanban-Systematik* die den Einsatz von Taxi-Fahrern besser organisiert: Wird ein Taxi benötigt, kann es schon während des Fluges automatisch angefordert werden. Und es befinden sich immer nur genau so viele Fahrzeuge im Einsatz wie tatsächlich erforderlich. Generell stehen die städtischen Verkehrssysteme vor dem Umbruch: Sie müssen umweltfreundlich, aber auch praktisch, intelligent und besser vernetzt werden. Dass in Deutschland diesbezüglich hoher

Nachholbedarf besteht, wird nicht nur durch unseren Versuch, sondern mit weiteren Zahlen belegt: Bei einem Vergleich der Mobilitätskonzepte in 78 Metropolen schaffte es mit München nur eine deutsche Großstadt unter die Top Ten. Wie ein gutes Nahverkehrssystem aussieht, machen die Chinesen und Briten vor: Hongkong besitzt das verlässlichste Stadtbahnssystem der Welt und bietet seinen Bürgern eine sogenannte Mobilitätskarte an, mit der bereits 95 Prozent der Einwohner die reibungsfrei funktionierenden Fahrgelegenheiten von Bus über Fähre bis zur U-Bahn nutzen. In London beschleunigte ein Paket aus Bahnen, Mautsystem und Verkehrsleittechnik den Verkehrsfluss um 37 Prozent. Ein erster Anfang, der zuversichtlicher in die Zukunft blicken lässt.

* Kartensystem aus der Lean-Methodik, das dafür sorgt, dass Produkte genau dann an den nachgelagerten Prozess weitergegeben werden, wenn sie benötigt werden.

São Paulo, Brasilien: Cooler Bus

Patricia Barra, Beraterin, Porsche Consulting Brasil Ltda.



„Wer in São Paulo zum Flughafen kommen möchte, braucht vor allem eines: Geduld. Für die 51 Kilometer lange Strecke von unserem Büroviertel in Brooklin zum International Airport sind wegen der Staus zwei Stunden einzuplanen. Mein Favorit ist der Airport Bus Service: Die Busse sind neu und haben eine Klimaanlage. Das Preis-Leistungs-Verhältnis ist mit 55 Real (24 Euro) sehr gut. Für alle, die es ganz eilig haben: Manche Topmanager nutzen in São Paulo Hubschrauber. Schon nach rund 15 Minuten ist man am Airport. Aber die Schnelligkeit hat ihren Preis: 3510 Real (1650 Euro). Für den Alltag und normale Geldbeutel keine wirkliche Alternative.“

Atlanta, USA: „Marta“ hilft

Ryan Nelligan, Leiter Finanzen & Controlling, Porsche Consulting Inc.



„In Atlanta verläuft die Anreise zum Flughafen ohne größere Probleme – meist nutzen wir das eigene Auto. Über den Interstate Highway 75/85 durch die Stadt schafft man die 40 Kilometer zum Airport in 35 Minuten. Es empfiehlt sich aber, vorher die Verkehrsprobe zu checken – bei Stau lohnt sich die acht Kilometer längere Umfahrung über den Interstate Highway 285. Am schnellsten und günstigsten ist die Bahn ‚Marta‘ (Metropolitan Atlanta Rapid Transit Authority). Von unserem Büro im Hammond Drive braucht die Bahn, die viele Fluggäste nutzen, ebenfalls nur 35 Minuten zum Terminal. Nachts sollte man die ‚Marta‘ allerdings meiden.“

Mailand, Italien: Per Express

Guido Tesolin, Marketing-Assistent, Porsche Consulting Italia S.r.l.



„Unser Favorit in Mailand: die Schiene. Die Fahrt mit dem Malpensa Express kostet von der Station ‚Cadorna‘ im Zentrum nur 7 Euro, man kann direkt zum Flughafen durchfahren und muss nicht umsteigen. Der größte Vorteil aber ist die kurze Fahrtdauer – die 30 Minuten sind unschlagbar. Mit dem Taxi wäre man auf jeden Fall länger unterwegs. Bei Stau – wie meistens in Mailand – werden schnell zwei Stunden daraus. Gegen das Taxi spricht auch der hohe Fixpreis von 90 Euro – damit ist die Fahrt bald so teuer wie ein Flug. Mit dem eigenen Auto fährt man in Mailand eher selten zum Flughafen – die Parkkosten sind mit rund 20 Euro pro Tag sehr hoch.“



ANDREA ILLY

... einer der bekanntesten Kaffeeröster

BEIM ESPRESSO DENKT ER AN COCO CHANEL

 KATHARINA BECKER

 MARCO PROSCH

Morgens um neun gibt es am Sitz des Familienkonzerns Illycaffè in der italienischen Hafenstadt Triest den ersten Stau. Nicht auf dem Firmenparkplatz, sondern vor dem Kaffee-Tresen. In dem edelweißen, weitläufigen Foyer ringen Einkäufer im noblen Zwirn, Büroangestellte in lässigen Polo-shirts, Damen in leichten Leinenkleidern und Arbeiter im Blaumann um den besten Platz unter der überdimensionalen Spirale aus bunten Espressotassen. Im Sekundentakt schieben die beiden Baristas caffè, wie Espresso in Italien heißt, cappuccino, caffè lungo oder macchiato in angewärmten, kleinen Tassen über den Tresen.

In Neapel ist die Zubereitung von Espresso eine Religion. Im norditalienischen Triest haben die Illys daraus eine Wissenschaft gemacht. Immer auf der Suche nach dem einzig perfekten caffè.



In Neapel ist die Zubereitung von Espresso eine Religion. Die Neapolitaner behaupten, man brauche dazu eine feine Bohnenmischung, bestes Mineralwasser – um Gottes Willen nicht das schlechte Leitungswasser – und einen Schuss dolce vita. Im norditalienischen Triest ist die Kaffeezubereitung eine Wissenschaft. Um den Geheimnissen des vollkommenen Espresso auf die Spur zu kommen, leistet sich Illycaffè eine eigene Forschungsabteilung. Mehr als 1500 verschiedene Duftnoten und Aromen haben sie bereits herausgefiltert, von Nüssen über Banane und getrocknetes Holz bis zu frischer Minze und jungen Erbsen. „Mein Favorit ist Linalool, das fein nach Jasmin duftet“, sagt Andrea Illy. Eine Note, die auch in Chanel N° 5 enthalten ist, wie er scheinbar beiläufig hinzufügt.

„Einen perfekten Espresso zuzubereiten, ist sehr schwierig“, sagt Andrea Illy. Der drahtige Mann mit raspelkurzem Haar – von Beruf Chemiker wie sein Vater Ernesto – führt die Geschichte des Familienkonzerns in dritter Generation. In seinem holzgetäfelten Büro reihen sich Chemiebücher, Finanzliteratur und der National-Geographic-Atlas ganz selbstverständlich nebeneinander. Beim Aufbrühen des kleinen Schwarzen spielen so viele chemische und physikalische Variablen mit, dass theoretisch →



Millionen verschiedene Espressi herauskommen könnten – aber nur einer ist perfetto. Die Formel dazu hat Illy auch parat: Wasser muss bei einer Temperatur von 90 Grad mit einem Druck von neun Bar in 25 Sekunden durch sieben Gramm fein gemahlene Espressoströmen, damit 25 Milliliter perfekter caffè mit der haselnussbraunen crema herauskommen. Nur die schnelle Zubereitung unter Druck löst die Aromastoffe und lässt viele Bitter- und Gerbstoffe im Kaffeesatz. Dauert der Brühvorgang zu lange, schmeckt der Espresso holzig. Ist das Wasser zu heiß, schmeckt er verbrannt. Weil dabei so viel schiefgehen kann, hat Illycaffè in den 80er Jahren nicht nur die Pads erfunden, sondern liefert auch die Es-

pressomaschine mit. Die macht nichts falsch und sieht auch gut aus.

Die Suche nach dem perfekten Kaffee beginnt für die Illys viel früher. Genauer gesagt, ganz am Anfang: beim Kaffeebaum. Der Traditionsröster mischt nur Bohnen der feinaromatischen Hochlandsorte Arabica. Die billigeren Robustabohnen enthalten mehr Koffein und sind ertragreicher, gelten aber als weniger edel. Die Illys kaufen die ungerösteten, grünen Bohnen direkt bei den Kaffeebauern in Brasilien, Mittelamerika, Indien und Afrika. Und sie zahlen rund 30 Prozent mehr als den Marktpreis, wenn die Qualität stimmt. Um herauszufinden, wer die besten Bohnen anbaut, organisiert Illycaffè in

Schon eine einzige schlechte Bohne könnte den Espresso ruinieren. Deswegen muss jede Bohne bei Illycaffè insgesamt 125 Qualitätskontrollen überstehen.

den Herstellerländern Wettbewerbe und vergibt Prämien. Im brasilianischen São Paulo, im kolumbianischen Bogotá und 24 anderen Städten hat das Unternehmen „Kaffee-Universitäten“ wie die in Triest gegründet, wo Bauern, Baristas und Kaffeeliebhaber Fortbildungskurse belegen können.

Für Andrea Illy lauern überall Gefahren für seinen hochwertigen Kaffee: Verbrannte Bohnen könnten das Aroma trüben, Feuchtigkeit zu Pilzbefall oder Schimmel führen. Rund 50 Bohnen braucht man für eine Tasse Espresso. „Nur eine schlechte würde ihn ruinieren“, sagt Illy. Deswegen überlässt er nichts dem Zufall. Insgesamt 125 Qualitätskontrollen muss jedes Produkt überstehen.

Nur wenige Schritte von seinem Büro entfernt, stapeln sich in der Vorhalle die Jutesäcke mit Kaffeebohnen der Tagesproduktion bis unter das Dach. Eine elektronische Sortiermaschine scannt jede Bohne wie einen Diamanten, 200 pro Sekunde. Was nicht perfekt ist, pustet ein Druckluftstrahl heraus. Was sich als würdig erweist, wandert in große Metallbehälter zur Röstung, wo die Bohnen auf 200 bis 225 Grad erhitzt werden. Die Nordeuropäer bevorzugen die hellere 200-Grad-Variante, Südeuropäer lieben es dunkler.

Durch die Produktionshalle, die bis unter die Decke mit Förderbändern vollgestopft ist, schwebt ein zarter Kaffeeduft. Es rattert, zischt und klackert. Ganze Armeen silberfarbener Dosen rollen heran, um befüllt und verschlossen zu werden. Auch hier geht Illycaffè einen ganz eigenen Weg und verpackt das Kaffee- →



pulver nicht unter Vakuum wie alle anderen Röster, sondern unter Druck in Stickstoff und Kohlendioxid. Das soll das Aroma nicht nur erhalten, sondern wie bei gutem Wein verstärken.

Andrea Illy steht für die Tradition der Familie, die das operative Geschäft inzwischen externen Managern überlässt. Sein Großvater, Francesco Illy, kam im ersten Weltkrieg als ungarischer Soldat nach Triest und eröffnete 1933 einen Kaffee- und Kakaohandel. Zwei Jahre später entwickelte er die legendäre Kaffeemaschine Illetta, die noch heute in der Eingangshalle am Firmensitz steht. Sein Sohn Ernesto übernahm die Geschäfte in den 50er Jahren. Er gilt noch heute als die Seele der Firma. Eher Wissen-

schaftler als Unternehmer, ging es ihm weniger ums Verkaufen. Er wollte vor allem den besten Kaffee herstellen. Ein wahrer Gourmet sei sein Vater gewesen, sagt Andrea Illy. Durch ihn habe er früh ein Gespür für guten Geschmack entwickelt – und seine bis heute währende Lie-



be zu Gemüse entdeckt. „Ich erinnere mich, schon als Kind die weltbeste Tomatensuppe gegessen zu haben, und zwar in einem Hotel in Budapest. Die Maiskolben im Sommer und dann die Pilze im Herbst. Herrlich ...“, schwärmt der sonst so überlegte und analytische 47-Jährige.

Seit der jüngste Spross der famiglia 1994 die Geschicke der Firma übernahm, hat sich der Umsatz knapp vervierfacht. Im vergangenen Jahr nahm der Betrieb mit gut 750 Mitarbeitern 305 Millionen Euro ein. Sechs Millionen Tassen Illy-Kaffee werden täglich getrunken. Die Familie verkauft ihren Espresso in 50 000 Restaurants, Kaffeebars und Feinkostläden in →

DER KAFFEEMARKT WELTWEIT

Größter Kaffeeproduzent ist Brasilien vor Vietnam und Kolumbien. Weltweit wurden im Jahr 2010 rund 8 040 000 Tonnen Kaffee konsumiert. Gemahlen würde die Menge 2273 Fußballfelder einen Meter hoch bedecken. Den höchsten Pro-Kopf-Verbrauch an Kaffee haben die Finnen mit fast 12 Kilogramm. Damit trinkt jeder Einwohner Finnlands 1831 Tassen Kaffee pro Jahr beziehungsweise fünf am Tag. Die Deutschen kommen auf knapp drei Tassen täglich und liegen damit noch vor den Italienern und Franzosen. Damit ist Kaffee vor Bier das beliebteste Getränk der Deutschen. Der weltweite Kaffeekonsum steigt jährlich um mehr als zwei Prozent, wobei Japan in den vergangenen zehn Jahren mit einem durchschnittlichen Plus von 3,5 Prozent den größten Zuwachs verzeichnete. Im gleichen Zeitraum hat sich der Kaffeepreis mehr als vervierfacht. Im August 2011 wurde ein Pfund Arabica an den Weltbörsen für 2,60 US-Dollar gehandelt, Robusta kostete mit 1,03 US-Dollar je 500 Gramm nicht einmal die Hälfte.

Quellen: Deutscher Kaffeeverband, International Coffee Organization



IN DER UNIVERSITÀ DEL CAFFÈ IN TRIEST WERDEN JÄHRLICH ÜBER 15 000 STUDENTEN VOM BARISTA ÜBER DEN EINKÄUFER BIS ZUM PRODUZENTEN IN DER KUNST DER PERFECTEN KAFFEEAUSWAHL UND -ZUBEREITUNG UNTERRICHTET. WEITERE STANDORTE GIBT ES BEREITS IN CHINA, SÜDKOREA, HOLLAND UND ÄGYPTEN. IN DEUTSCHLAND HAT DIE KAFFEEAKADEMIE IN MÜNCHEN IHRE PFORTEN GEÖFFNET.

140 Ländern. Mehr als die Hälfte der Einnahmen kommen aus dem Ausland. Seit einigen Jahren investieren die Triester in eigene Kaffeehäuser. Rund 250 haben sie zwischen Los Angeles und Tokio im italienischen Stil eröffnet.

Dass Sortenvielfalt gut fürs Geschäft sei, wie Marketingexperten predigen, überzeugt in Triest niemanden. Sie stellen nur ein Produkt her: „Den besten Kaffee der Welt“, sagt Illy und nippt genüsslich an seinem Espresso am großen Tresen im Foyer, bevor der nachmittägliche Ansturm losgeht. „Es kann nur einen besten Kaffee geben. Würden wir zwei anbieten, wäre einer schlechter.“ Und einen Kaffee anzubieten, der nicht numero uno ist, das geht nicht! ←



Die Maschine zur Herstellung der 3-Kilogramm-Dosen für die Gastronomie hat Illycaffè selbst gebaut.

Seit zwei Jahren unterstützt das Porsche-Consulting-Team von Ingenieur Jacopo Brunelli (re.) Illycaffè bei der Optimierung der Produktion. „Die Produktivität der Anlage für die 250-Gramm-Dosen hat sich seither verdoppelt“, sagt Logistik- und Produktionschef Massimo Lovise (Mitte).

EFFIZIENZ IN KLEINEN DOSEN

Andrea Illy ist ein Fan echter Sportwagen. Und so hat er den Weg von Porsche zum profitabelsten Autobauer der Welt aufmerksam verfolgt. Die schlanke Produktion fasziniert ihn. Als es darum ging, wie die Illys die steigende Nachfrage effizienter bedienen können, reisten die Kaffeespezialisten kurzerhand nach Deutschland. Genauer gesagt: nach Zuffenhausen, wo das Herz von Porsche seit der ersten Stunde schlägt.

Seit zwei Jahren unterstützen der Ingenieur Jacopo Brunelli, Geschäftsbereichsleiter bei Porsche Consulting in Mailand – und sein Team Illycaffè bei diversen Projekten. Gemeinsam mit den Illy-Experten krepelten sie die Fertigung der 250-Gramm-Dosen um, analysierten Maschinenausfälle sowie Fehlerquellen und stellten sie ab, sie standardisierten auch die Wartung und regelten Zuständigkeiten. „Die Produktivität der Anlage hat sich verdoppelt“, sagt Massimo Lovise, bei Illycaffè verantwortlich für Logistik, Produktion und Einkauf.

Neuestes Projekt ist die Entwicklung der dritten Kapsel-Generation, die günstiger werden soll, aber ohne Kompromisse. „Illys Kapseln sind raffiniert, leider auch kompliziert“, sagt Brunelli. Bei anderen Herstellern rinnt das Wasser nur durch die Kapsel. Für das Illy-Aroma braucht es aber Druck. Daher hat die Kapsel ein Ventil, das sich erst bei acht Bar öffnet. Um bei der Suche nach neuen Materialien und Verarbeitungsmethoden keine Entscheidungen zu fällen, die später in der Produktion Probleme machen, wird der Produktentstehungsprozess neu ausgerichtet – mit der frühen Einbindung von Experten aus Produktion, Logistik und Qualitätssicherung.



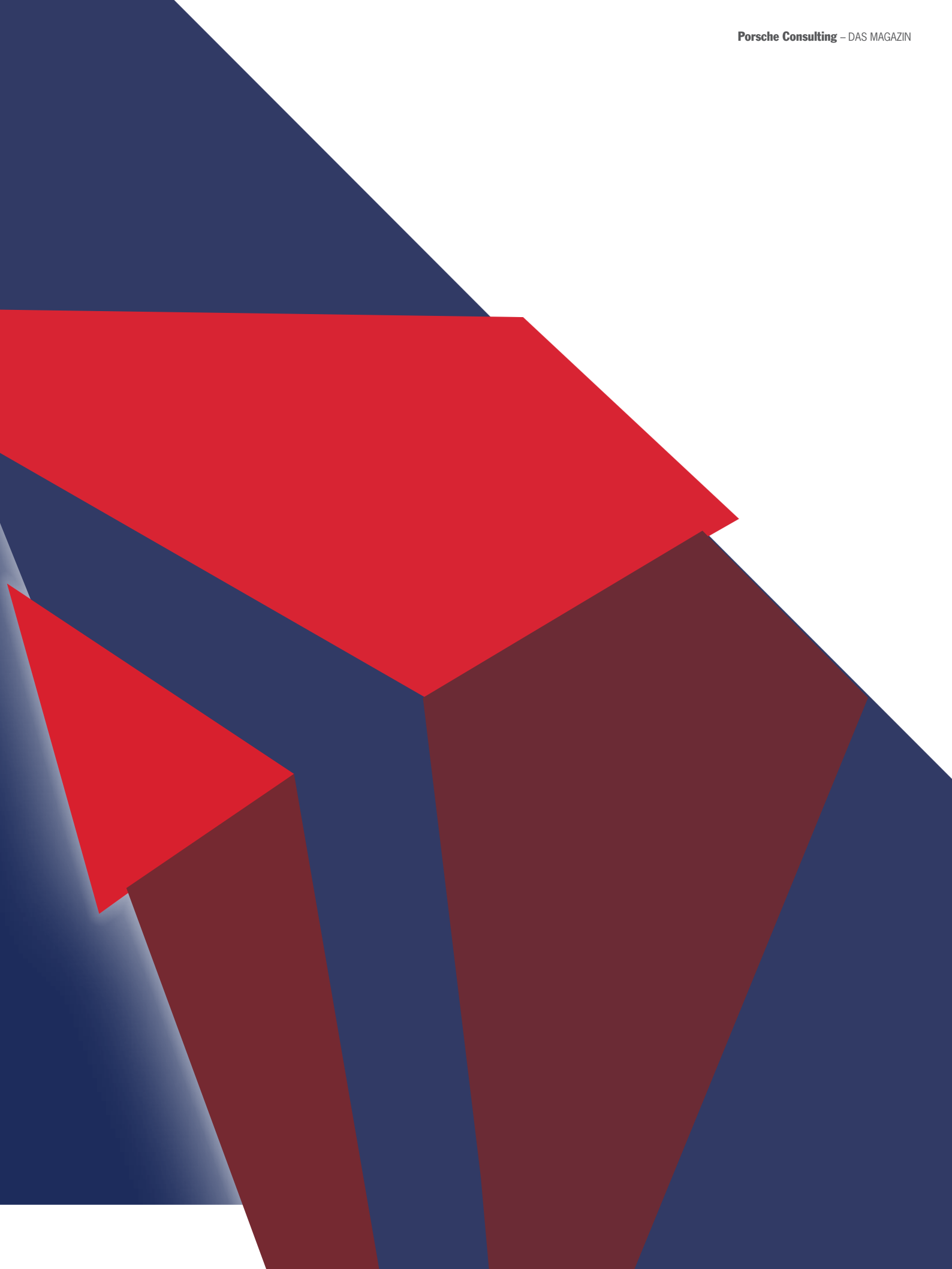
Engpass Flughafen

STAR TREK ALS ZUKUNFTSMODELL FÜR DIE LUFTFAHRT?

📄_SARAH KAISER

👤_CHRISTOPH BAUER

Nachbarn kennenlernen – das ist für jeden wichtig, der an einen neuen Ort zieht. Und da Porsche Consulting gerade einen Ableger in den USA gegründet hat, zog es Dr. Norman Firchau, Geschäftsführer der US-Tochter, zum Internationalen Flughafen von Atlanta, ganz in der Nähe des Berater-Büros. Eingefädelt hatte den Antrittsbesuch Dr. Ulrich Guddat, Partner und Luftfahrtexperte bei der deutschen Muttergesellschaft Porsche Consulting. Auf dem Vorfeld, mitten in den „Operations“, traf das Duo auf Delta-Mann Gil West. Als Spezialist kennt er nicht nur den Heimatflughafen der Fluggesellschaft wie seine Westentasche. Die neuen Nachbarn verstanden sich auf Anhieb - und hatten am Ende des Besuchs eine gemeinsame Vision vom Fliegen in der Zukunft.



Herr über 202 Flughäfen weltweit: Gil West. Bis 2013 will Delta zwei Milliarden US-Dollar in Flughafeneinrichtungen, Serviceleistungen und Technik investieren.



DELTA AIR LINES IN ZAHLEN

- ✂ **31 800 000 000 US-DOLLAR**
UMSATZ IM GESCHÄFTSJAHR 2010
- ✂ **160 000 000 PASSAGIERE PRO JAHR**
- ✂ **80 000 MITARBEITER WELTWEIT**
- ✂ **13 000 FLÜGE AM TAG INKLUSIVE ALLIANZ-PARTNER**
- ✂ **803 FLUGZEUGE UMFASST DIE FLOTTE**
- ✂ **350 REISEZIELE IN 70 LÄNDERN**

Es geht stürmisch zu auf dem Hartsfield-Jackson International Airport in Atlanta (Georgia), dem größten Flughafen der Welt. Die letzten Überbleibsel eines Tropensturms, der Tage zuvor mit Windgeschwindigkeiten von bis zu 95 Kilometer pro Stunde über den Süden der USA hinweggefegt war, wehen über das riesige Vorfeld. Für Gil West alles halb so wild. Wäre er Seemann, könnte ihn selbst das Bermuda-Dreieck nicht erschrecken. Aber Gil West hat einen anderen Beruf. Es ist eine Schlüsselrolle: West ist bei der US-Fluggesellschaft Delta Air Lines der Herr über 202 Flughäfen in 105 Ländern. „Senior Vice President, Airport Customer Service“ steht auf seiner Visitenkarte. Der Job

verlangt oft Nerven wie Drahtseile. Denn bekanntlich geht ohne funktionierende Flughäfen in der Luftfahrt so gut wie nichts.

Erfahrungen sammeln musste West auch mit wirtschaftlichem Unwetter: Man denke nur einige Jahre zurück, als es schlecht um Delta stand, weil immer mehr Billigfluggesellschaften auf den heiß umkämpften, konkursgefährdeten Luftfahrtmarkt drängten und gleichzeitig die Treibstoffpreise regelrecht in die Höhe schossen. Die Fusion mit Wettbewerber Northwest Airlines stand an. „Das war damals ein ziemliches Risiko“, sagt der Ingenieur, der schon als Kind am liebsten in der väterlichen Werkstatt an Fahr- und Flugzeugteilen schraubte. Delta startete neu durch, wurde zur größten Airline der Welt und schreibt heute wieder schwarze Zahlen.

Gil West hat daran wesentlichen Anteil. Sein Aufgabenprofil ist eigentlich verblüffend schnell beschrieben: Er sorgt dafür, dass alle Delta-Passagiere sicher, pünktlich und mit ihrem Gepäck am Ziel ankommen. Die wirkliche Dimension dieser Aufgabe wird jedoch wohl erst dann klar, wenn man sich vor Augen hält, wie viele Menschen Delta im Jahr von A nach B fliegt: 160 Millionen. „Das ist immerhin die halbe Bevölkerung der USA“, sagt Gil West.

Und das sei erst der Anfang, wie Dr. Ulrich Gudat, Experte für Luft- und Raumfahrt bei Porsche Consulting betont: „Krisen, die zum Beispiel durch die Infektionskrankheit SARS ausgelöst wurden, sind Bestandteil des Luftfahrtgeschäfts. Dennoch sind die Passagierzahlen gestiegen und werden auch in den nächsten →



Jahren weiter steigen.“ Wurden 2010 noch 5,3 Milliarden Passagiere im weltweiten Flugverkehr gezählt, wird der Wert nach Schätzungen der Internationalen Zivilluftfahrtorganisation (ICAO) bis 2050 auf 16 Milliarden steigen. Was zunächst nach einem guten Geschäft für die Branche riecht, droht zum Bumerang zu werden: Den Lufträumen, aber eben auch den Flughäfen geht schlicht der Platz aus, strenge Umweltauflagen stehen Erweiterungslösungen zusätzlich im Weg. Und die beiden Flugzeughersteller Airbus und Boeing kommen mit dem Bauen nicht mehr hinterher. „Airbus und Boeing produzieren aktuell pro Jahr jeweils rund 500 Flugzeuge – bis 2030 werden aber 30 000 neue Flugzeuge benötigt, um der steigenden Nachfrage gerecht zu werden“, sagt Dr. Norman Firchau. Die Luftfahrtindustrie wird sich noch weiter verändern, so Guddat: „Ich gehe davon aus, dass sich die großen europäischen Zulieferer durch Zukäufe weiter vergrößern werden, um im weltweiten Wettbewerb zu bestehen. Dennoch ist der Zukunftsplan vieler Zulieferer unklar – und auch die Pläne der Flugzeughersteller mit ihnen. Eins ist aber sicher: Alle müssen leistungsfähiger werden.“ Dass Porsche Consulting helfen kann, den Flugzeugbau zu beschleunigen, zeigte jüngst ein Projekt der Berater bei einem europäischen Flugzeughersteller. Die Durchlaufzeit von der Einzelteilproduktion bis zur Endmontage von Flugzeugen wurde innerhalb des ersten Jahres der Zusammenarbeit um 15 Prozent reduziert, nebenbei sank auch noch drastisch die Fehlerquote.

Aber zurück aufs Vorfeld von Hartsfield-Jackson, wo sich zahlreiche Delta-Flieger aneinanderreihen. Da steht zum Beispiel einträchtig ein Airbus A330-200 neben einer Boeing 767-300 ER. Allein an diesen zwei Flugsteigen parken an die 300 Millionen US-Dollar, ergibt eine spontane Hochrechnung unter Kennern. „Eigentlich“, so Guddat, „dürften die Maschinen hier gar nicht so lange stehen. In meinen Augen ist das Verschwendung. Die Fluggesellschaften verlieren bares Geld, wenn ihre teuren Flieger nicht in der Luft sind.“ Das Problem: Die Flugzeugabfertigung – Entladen, Reinigung, technische Überprüfung, Tanken und neue Beladung – nimmt mit 25 Minuten bei einem Flugzeug mit 100 Sitzplätzen zu viel Zeit in Anspruch. Zu wenig Speed – genau hier drückt auch Gil West der Schuh, wenn auch in anderer Form: „Die Passagiere müssen schneller zum Flieger kommen. Mein Traum wäre, dass wir die Men-



In unmittelbarer Nähe des Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport entsteht die neue Niederlassung von Porsche Cars North America, unter deren Dach auch die Porsche Consulting Inc. ihr Büro beziehen wird. Die Fertigstellung des Gebäudes, das Platz für 400 Mitarbeiter bieten wird, ist für das Jahr 2013 geplant.



NEUE PORSCHE-CONSULTING-TOCHTER IN ATLANTA, USA

Beratungsleistungen von Porsche Consulting sind schon länger nicht mehr nur in Europa gefragt, in den vergangenen fünf Jahren machte die Porsche-Tochter rund 20 Millionen US-Dollar Umsatz mit amerikanischen Kunden. Im Oktober 2011 wurde deshalb die Porsche Consulting Inc. mit Sitz in Atlanta gegründet. Sie ist die dritte ausländische Tochtergesellschaft nach Mailand in Italien und São Paulo in Brasilien. Ihren Fokus wird die US-Tochter auf die Bereiche Lean Management, Lieferkettenmanagement und die Optimierung von Forschungs- und Entwicklungsprozessen legen. Bislang betreute die Managementberatung in den USA vor allem Kunden aus der Automobilindustrie, Luftfahrt, Elektrotechnik und dem Tourismus.

HARTSFIELD-JACKSON ATLANTA INTERNATIONAL AIRPORT

Atlantas Flughafen gilt als wichtigstes Drehkreuz der Welt. Innerhalb von zwei Stunden können 80 Prozent der US-Bevölkerung erreicht werden. Pro Tag rollen 2700 Flugzeuge über die fünf Start- und Landebahnen und es werden 240 000 Passagiere durch den Flughafen geschleust – das sind 10 000 pro Stunde. Hartsfield-Jackson verfügt über 199 Flugsteige und hat keine Außenpositionen. Der Tower des Flughafens ist mit 121 Metern der höchste in den USA und der vierthöchste der Welt. Der größte Kontrollturm befindet sich am Flughafen Suvarnabhumi von Bangkok (132 Meter).



**DR. ULRICH GUDDAT (36),
PARTNER
PORSCHE CONSULTING.**



**DR. NORMAN LEE FIRCHAU (41),
GESCHÄFTSFÜHRER
PORSCHE CONSULTING INC.**



**GIL WEST (50) „SENIOR VICE PRESIDENT, AIRPORT
CUSTOMER SERVICE“ BEI DELTA AIR LINES, ATLANTA.
STUDIUM AN DER NATIONAL UNIVERSITY SAN DIEGO
UND DER NORTH CAROLINA STATE UNIVERSITY,
MIT ABSCHLUSS MBA UND B.S. MASCHINENBAU.
HOBBYS: AUTOS RESTAURIEREN, GOLF, REISEN.**

schen so schnell wie bei ‚Star Trek‘ befördern könnten“, sagt er. Die Wirklichkeit sieht für seine Fluggäste aber meist so aus: Schlange stehen, Durchlaufen der Sicherheitskontrolle und dann noch einmal Warten am Flugsteig bis zum Einsteigen. In Zahlen macht das 55 Prozent der gesamten Zeit aus, die ein Reisender am Flughafen zubringt, ergab eine Studie von Porsche Consulting.

Die Berater tüfteln für beide Herausforderungen bereits an Lösungen: „Das Ziel muss sein, das Ein- und Aussteigen der Passagiere vom

Flugzeug selbst zu entkoppeln. Die Passagiere betreten die Kabine zu einem Zeitpunkt, wenn das Flugzeug eigentlich noch im Anflug ist. Inspiration bieten dabei die zahlreichen Vormontagen entlang des Produktionsbandes im Porsche-Werk“, erklärt Guddat. Seine Vision für die Zukunft: Die Passagier-Kabinen werden aus dem Flieger „ausgeklinkt“, dann separat von den Reisenden verlassen. Die nächste Kabine ist bereits „vormontiert“, also besetzt. Das Ergebnis: kürzere Standzeiten der Flieger, kürzere Wartezeiten für die Passagiere. Aber auch höherer Komfort, wie Guddat anschaulich

erklärt: „Ein Flugzeugsitz ist heute Bett, Büro, Essplatz und Kino zugleich – und deshalb in keiner Eigenschaft uneingeschränkt gut. Ein Austausch der Kabinen böte die Möglichkeit, auf Nachtflügen andere Kabinen einzusetzen als auf Geschäftsreisen. Und von Flug zu Flug in kurzer Zeit zu tauschen.“

Gil West hat die Idee gleich überzeugt: „Das müsste man eigentlich sofort umsetzen.“ Auch wenn das schöne Bild der vielen aufgereihten Delta-Flieger auf dem Rollfeld in Atlanta dann der Vergangenheit angehören könnte. ←



MOON BOOTS AUS Venedig

 RAINER HUPE

ALBERTO ZANATTA, Chef des italienischen Skisport-Unternehmens Tecnica, hat die Produktion seiner Skier erfolgreich umgestaltet. Jetzt sollen die anderen Marken seiner Firma von den Erfahrungen profitieren.





Die Fußbekleidung der Mondfahrer war Vorbild für den ersten Welterfolg von Tecnica: Moon Boots. Der Vater von Alberto Zanatta (Foto) hat sie erfunden.

Wenn Tecnica-Chef Alberto Zanatta vom Skifahren erzählt, dann kommt er richtig ins Schwärmen. Lebhaft schildert er, wie viel Spaß das Fahren abseits der Pisten in seinem Lieblingsort Cortina d'Ampezzo in den Dolomiten macht: „Da sind die Abfahrten richtig anspruchsvoll.“ Schließlich holt er sein Smartphone hervor und zeigt Fotos mit Freunden beim Heli-Skiing auf einem Gipfel zwischen den Wolken. „Das Wetter ist mir egal, wenn ich Zeit habe, gehe ich im Winter skilaufen“, sagt Zanatta und lacht.

Vermutlich habe das etwas damit zu tun, „dass wir so gute Produkte machen“, beschreibt er seine Passion. Natürlich mit einem ironischen

Lächeln, aber durchaus auch ernst gemeint. Denn der 42-Jährige ist Chef der Tecnica Group im italienischen Treviso, eine halbe Autostunde von Venedig entfernt.

Allerdings einer, der auf den ersten Blick kaum von seinen Angestellten im modernen Zweckbau der Firmenzentrale zu unterscheiden ist. Mit seinem Dreitagebart, gekleidet in Jeans und Poloheemd, passt der schmächtige Mann kongenial in die nüchterne Arbeitsatmosphäre. Sein Büro ist so schmucklos wie der gesamte Bau, Glaswände öffnen den Blick in die Nebenzimmer, auf einem Regal stehen zwei Paar alte Ledertiefel, in einer Ecke nagelneue Skier. Gespräche mit seinen Mitarbeitern verlaufen sehr locker, fast kumpelhaft. Das Telefonat mit „Reini“, dem österreichischen Slalom-Weltcup-

Sieger Reinfried Herbst, über dessen Vorbereitung für die neue Saison hört sich an wie die Fachsimpelei von zwei Ski-Enthusiasten beim Après-Ski an der Hotelbar.

Nichts von seinem Auftreten und seiner Erscheinung deutet darauf hin, dass Zanatta ein Unternehmen mit rund 410 Millionen Euro Umsatz und gut 1500 Beschäftigten führt, zu dem renommierte Marken wie Tecnica, Nordica und Dolomite für Skistiefel oder Blizzard für Skier gehören. Aber auch eine Wintersport-Ikone wie Moon Boot. Und schließlich noch Lowa für Wanderschuhe sowie Rollerblade für Inlineskates.

Im Wintersport haben die Marken von Tecnica in den vergangenen Jahren Maßstäbe gesetzt. Ein Blizzard wurde zwei Mal hintereinander auf der internationalen Sportmesse ISPO in Mün-

chen zum Ski des Jahres gekürt. Skistiefel von Tecnica erhielten ebenfalls Auszeichnungen. Und auch für die kommende Saison verspricht Zanatta einige Neuigkeiten.

Blizzard bringt völlig neu konstruierte Skier auf den Markt. „Sie drehen sehr leicht ohne viel Druck“, verspricht der Tecnica-Chef. Dadurch belasten diese sogenannten „Rocker“ nicht nur die Knie weniger, sondern sie laufen auch stabiler als die bislang favorisierten Carver. Zanatta: „Wie beim Autobau übertragen wir die technischen Innovationen aus den Rennen auf die normalen Modelle und ermöglichen damit dem durchschnittlichen Skiläufer mehr Fahrspaß.“

Auch bei Tecnica-Skistiefeln bietet das italienische Unternehmen Komfort-Vorteile für Wintersportler. Eine Technik, bei der Lowa (wo inzwischen keine Skistiefel mehr produziert werden) einst Pionier war, wurde für Tecnica weiterentwickelt: Luft in den Stiefel zu pumpen. Bei Lowa wurde die Luft in den inneren Schuh geleitet, sodass der Druck direkt auf den Fuß ging. Dadurch konnte die Blutzirkulation gestört werden, was kalte Füße zur Folge hatte. Tecnica hat die Idee weiterentwickelt und pumpt die Luft jetzt zwischen die äußere Schale und den Innenschuh. Das erhöht den Komfort und verbessert die Isolation, die Füße bleiben warm.

Außergewöhnliche Innovationen haben Tradition bei Tecnica. Mit einer besonders markanten Erfindung wurde das Unternehmen, das 1960 mit der Produktion von Arbeitsschuhen begann, weltweit berühmt. Alberto Zanattas Vater, der als 72-Jähriger noch immer regelmäßig in der Unternehmenszentrale erscheint, war im Sommer 1969 in den USA und verfolgte dort gebannt die Mondlandung. Die Fußbekleidung der Astronauten beeindruckte Giancarlo Zanatta und inspirierte ihn zur Entwicklung der Moon Boots aus Venedig. Noch immer gehören die außergewöhnlichen Schuhe, von denen Tecnica seither mehr als 20 Millionen Stück verkauft hat, zum Stil vieler Prominenter und zum Erscheinungsbild der Skiorte.

Skistiefel sind nach wie vor das Hauptgeschäft, doch im Laufe der Jahre wurden auch die anderen Marken erfolgreich unter dem Dach von Tecnica integriert. Zuletzt kam →

Je anspruchsvoller die Abfahrten, desto größer der Spaß beim Skifahren, sagt Alberto Zanatta. Auch wenn die Sonne nicht scheint, nutzt er jede Gelegenheit zum Wintersport.



FOTO_BLIZZARD

2006 der angeschlagene österreichische Skihersteller Blizzard dazu. Es gab nicht wenige Skeptiker, die den Deal kritisch beurteilten. Schließlich ist der Wintersport ein „eiskaltes Geschäft“.

Der Verkauf von Skiern halbierte sich in den vergangenen Jahren in Deutschland, weil immer mehr Freizeitsportler sich die Bretter ausleihen statt sie zu kaufen. Schon andere Unternehmen hatten sich mit der Übernahme von Skiherstellern gründlich verlobt. Tecnica war also ein absoluter Nachzügler, der eigentlich das Unmögliche versuchte. „Zudem“, betont Alberto Zanatta, „sind wir kleiner als die anderen, wir sind das letzte Unternehmen

in der Skiindustrie, das noch einer Familie gehört.“ Aber vielleicht ist gerade das der entscheidende Vorteil.

Die Bilanz ist jedenfalls positiv. In den vergangenen vier Jahren hat Blizzard seinen Umsatz verdoppelt, die Marke gewann in der vergangenen Saison zwei World Cups mit Viktoria Rebensburg im Riesenslalom der Damen und Reinfried Herbst im Slalom der Männer. Außerdem stehen zwei Goldmedaillen auf der sportlichen Habenseite. „Wir zeigen, dass wir selbst als Letzter in diesem Markt mit bislang wenig Erfahrung in der Lage sind, gute sportliche und wirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen“, sagt Zanatta. →

Mit seinen Produkten hat der Chef der einzigen Wintersportfirma in Familienbesitz in den vergangenen Jahren Maßstäbe gesetzt.

TECNICA GROUP S.P.A.

Tecnica Group S.p.A.

(Kennzahlen 2010)

Umsatz: 410 Mio. €

Anzahl der Mitarbeiter: 1.500

Anzahl der Werke: 4

Hauptsitz: Treviso (Region Venetien), Italien

Projektziel mit Porsche Consulting:

Der Sportartikelhersteller agiert in einem Umfeld mit stark saisonal schwankender Nachfrage. Ziel des Projekts mit Porsche Consulting war es deshalb, die Reaktionsgeschwindigkeit bei der Produktion der Hochleistungsskier zu steigern. Durch die Einführung hochflexibler Prozesse in Organisation und Produktion sollten Engpässe bei Entwicklung und Produktion ausgeglichen werden.

Methodik:

Als Schlüsselkonzept wurde das sogenannte Quick Response Manufacturing (QRM) eingeführt – ein Ansatz, der sich in Branchen

mit starken Nachfrageschwankungen und komplexem Produktmix, wie zum Beispiel der Modeindustrie, bewährt hat. Das Hauptprinzip des QRM-Ansatzes ist die Reduzierung von Durchlaufzeit. In der Produktion wird dieses Ziel durch den Aufbau einer geeigneten Produktionsinfrastruktur verfolgt. Das bedeutet, dass die Produktion in paarweise zusammengekoppelten Fertigungsinseln nach dem Zieh-Prinzip gesteuert wird. Im Fachjargon sprechen die Berater von der POLCA-Systematik (Paired-cell Overlapping Loops of Cards with Authorization). Dabei autorisieren sogenannte POLCA-Karten den Start für die Produktion: Jede Fertigungsinsel bekommt eine Prioritätenliste mit Kundenaufträgen und kann nur dann mit der Produktion beginnen, wenn sie mittels POLCA-Karte von der vor- und nachgelagerten Fertigungsinsel die Freigabe erhält. So kann Überproduktion größtenteils vermieden werden.

Projektergebnisse:

Reduktion Durchlaufzeit	53 %
Reduktion Bestände	49 %
Reduktion Flächenbedarf	38 %





SLALOM- WELTCUPSIEGER REINFRIED HERBST: „JEDER MUSS ALLES RISKIEREN“

Über die Suche der Skirennläufer nach dem besten Material und den Kampf um den Sieg.

Natürlich will er weiterhin Rennen gewinnen und in der Weltrangliste wieder ganz vorn dabei sein. Vor allem aber geht es darum, seinen Titel zu verteidigen. „Der Slalom-Weltcup ist das große Ziel, auf das ich hinarbeite“, sagt Reinfried Herbst, der Weltklasse-Skifahrer aus Innsbruck. Dafür muss er hart arbeiten, Talent allein reicht schon lange nicht mehr. Denn das Material spielt eine immer größere Rolle, auch ein Champion wie er muss immer mehr testen, um das richtige Setup zu finden.

„Du kannst in einer Superform sein, den besten Tag haben und den besten Schnee – wenn irgendeine Kleinigkeit nicht stimmt, dann wirst du nicht Zweiter oder Dritter wie früher, sondern Zehnter“, sagt Herbst. „Es werden nur noch die vordersten Plätze akzeptiert, die ‚Stockerplätze‘, deshalb sei der Grat zwischen Held und Vollidiot sehr schmal.“

Dafür gibt es vielfältige Gründe. So haben sich zum Beispiel die Schneesorten drastisch verändert. Immer häufiger werden die Pisten

künstlich beschneit und präpariert, aber auch die schnelleren und größeren Temperaturunterschiede spielen da eine Rolle. Zudem ist die internationale Spitze der Läufer, die Chancen auf den Sieg haben, sehr viel breiter geworden. Herbst: „Die Dichte an der Spitze ist riesengroß.“

Gleichzeitig aber wird durch das Medienecho, in dem nur die ersten drei eine Rolle spielen, der Druck weiter erhöht. Das ist mental eine größere Belastung, denn man muss bei Misserfolg damit umgehen und abschalten können. Schließlich haben Spitzenläufer auch leistungsbezogene Verträge, es hängt somit auch materiell viel davon ab. „Man muss wegschauen und sich auf seine Sache konzentrieren“, erklärt der Rennläufer, sonst sei man verloren. Die Konsequenzen sind eindeutig: Einerseits wird die Vorbereitung auf die Saison und die Rennen immer professioneller, jeder sucht intensiv das beste Material und das perfekte Setup, andererseits aber ist auch die Risikobereitschaft der Läufer wesentlich höher als früher und damit auch die Verletzungsgefahr. Herbst: „Heute muss jeder alles riskieren!“

Seine Antwort auf die Frage nach den Gründen für den außergewöhnlichen Erfolg kommt spontan: „Qualität und Flexibilität“. Das Unternehmen sei sehr produktorientiert, „manchmal vielleicht zuviel“. Es gehe immer um die beste Qualität und letztlich um die beste Leistung und den besten Komfort. „Wir wollen die Kunden von unserer Qualität überzeugen und nicht ständig irgendwelchen Moden hinterherlaufen“, erklärt Zanatta. Langfristig sei das der erfolgreichere Weg und eine Familienfirma biete eben die besten Voraussetzungen dafür. Flexibilität ist dennoch eine große Herausforderung. Denn Blizzard hat einerseits rund 800 Varianten von Skiern im Programm mit insgesamt 8000 verschiedenen Teilen. Andererseits schwankt die Produktion saisonal sehr stark, die Modelle werden bis zu ein Jahr vor der Saison bereits produziert. Daraus resultiert ein hohes Risiko, eine falsche Marktprognose kann zum finanziellen Desaster werden.

Weil Zanatta aber auch in der Produktion allen Innovationen sehr aufgeschlossen gegenüber steht, kam er mit Porsche Consulting Italia in Kontakt. Die Berater entwickelten für

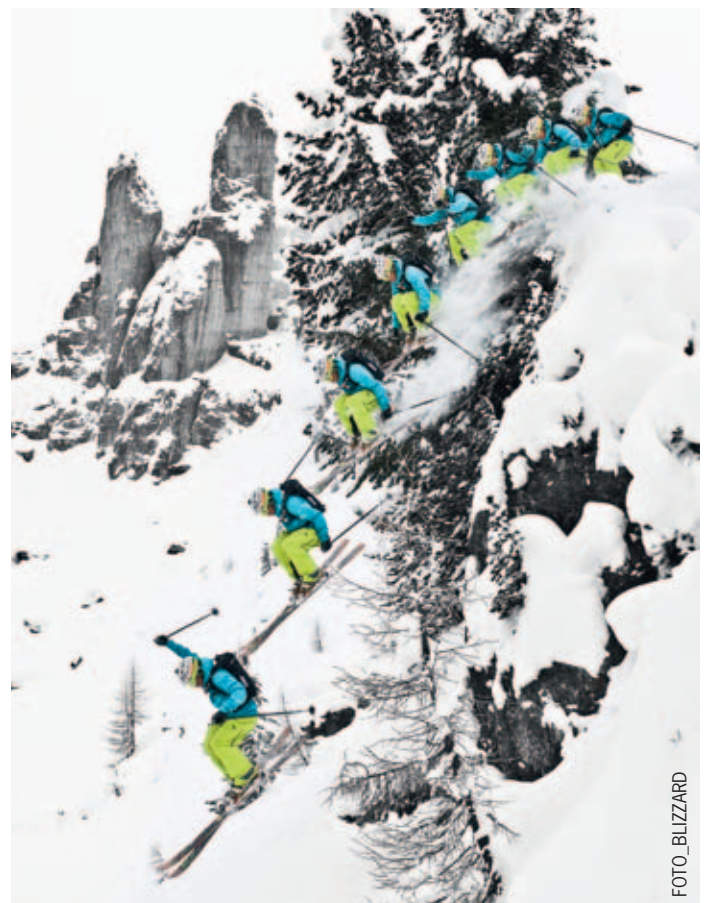
die Skiproduktion von Blizzard im österreichischen Mittersill ein ganz eigenes Modell einer schlanken Produktion – nach dem Modell des ursprünglich aus der Modeindustrie kommenden Quick Response Manufacturing: Dazu wurde der Fertigungsprozess in Zellen organisiert, die jeweils ganz bestimmte Fertigungsaufträge haben. Außerdem wurden die Maschinen neu arrangiert. Es gibt jetzt einen genau definierten Fluss zwischen den Zellen, sodass eine stabile Produktion gewährleistet ist und Überproduktion in den verschiedenen Fertigungsstufen vermieden wird. Neben vielen anderen Verbesserungen ist eine ganz entscheidend: Die durchschnittliche Fertigungszeit für einen Auftrag hat sich mehr als halbiert. „Wir können damit sehr viel schneller auf den Markt reagieren und unser Risiko deutlich verringern“, sagt Ivano Spadetto, Technischer Direktor bei Tecnica.

Das italienische Familienunternehmen ist damit Pionier in der Skiindustrie und schafft optimale Bedingungen für die Herstellung der qualitativ hochwertigen Skier von Blizzard. Denn „innovative Produkte kommen von innovativen

Prozessen“, sagt Luca Chiasserini, Senior Berater von Porsche Consulting. Das Modell ist aber auch ein Beispiel für andere Industrien, die sehr schnell auf Veränderungen ihres Marktes reagieren müssen, für die das klassische Modell der Lean Production aber nicht in Frage kommt. Josef Nierling, Geschäftsereichsleiter Porsche Consulting: „Flexibilität ist eine der wichtigsten Fähigkeiten in allen Unternehmen, um sich im globalen Wettbewerb zu behaupten.“

Alberto Zanatta sieht den entscheidenden Vorteil bei Blizzard aber jenseits der ökonomischen Kennzahlen: „Wir haben die Einstellung bei unseren Managern verändert und gezeigt, dass wir Dinge verändern können, um schneller auf die Wünsche der Kunden zu reagieren.“ Genau deshalb plant er schon die nächsten Projekte: „Wir wollen diese Erfahrung nutzen, sie soll sich wie ein Virus im ganzen Unternehmen ausbreiten.“ ←

Freerider in Zeitlupe:
Während der gesamten Flugphase zieht der Athlet seinen Körper stark zusammen – und lockert die Spannung erst kurz vor der Landung. So festigt er auch bei groben Windstößen eine sichere Position. Grundsätzlich begutachten Freerider mögliche Sprünge, Abfahrten und Felsen im Gelände immer schon auf der Fahrt nach oben im Lift.



FOTO_BLIZZARD



TÜNNING FÜR DIE STRAT- TEGIE

Was Unternehmer
beim Boxenstopp
lernen können.

 RAINER HUPE

 MARKUS HEIMBACH



EBERHARD WEIBLEN, CHEF VON PORSCHE CONSULTING, SETZT KONSEQUENT AUF METHODEN, DIE PRAXISERPROBT SIND. STÄNDIG SUCHT ER NEUE BEISPIELE – UND SCHAUT DAFÜR GERN ÜBER DEN TELLERRAND. SO ZOG ES IHN ZUM NÜRBURGRING IN DIE BOXENGASSE. VON RENNSTALL-BOSS OLAF MANTHEY WOLLTE ER WISSEN, WIE FLEXIBEL UND BELASTBAR EINE GUTE STRATEGIE IN EXTREMSITUATIONEN SEIN MUSS.



F Mauthey Racing

Überall wird geschraubt. Vier Porsche GT3 sind aufgebockt, es werden neue Bremsen montiert, Techniker inspizieren intensiv den Motorraum. Es ist eng, laut und hektisch. Noch knapp eine Stunde bis zum Start des achten Laufs der VLN Langstreckenmeisterschaft am Nürburgring. Mittendrin ein Mann von stattlicher Statur, äußerlich die Ruhe selbst: Olaf Manthey, 56, Chef von Manthey-Racing, darauf spezialisiert, Porsche-Rennfahrzeuge zu pilotieren, zu entwickeln und im Motorsport einzusetzen. Eine Instanz im Rennsport.

Im Getümmel begrüßt er Eberhard Weiblen, den Vorsitzenden der Geschäftsführung von Porsche Consulting. Der ist als Gast zum Rennen gekommen. Schnell sind die beiden Männer im Gespräch. Weiblen will wissen, ob Manthey eine Strategie für das Rennen entwickelt hat und wie er sicherstellt, dass sie von seinen Fahrern genau umgesetzt wird. Manthey lächelt. „Natürlich habe ich eine Strategie und diese den Fahrern und Mechanikern am Vorabend erklärt“, sagt er. Nein, aufgeschrieben hat er die nicht. Diskutiert wurde auch nicht, die Leute vertrauen ihm, er ist der Boss.

Damit ist die große Linie abgesteckt, jeder weiß, was zu tun ist. Doch während des Rennens muss ständig nachgesteuert werden,

Boxenstopps, Reifenwechsel, tanken. Das Team muss auf die Konkurrenten reagieren, auf Telemetrie-Daten wie Drehzahl, Reifendruck oder Öldruck achten, die auf dem Laptop erscheinen. Und natürlich auf das Wetter. Manthey: „Wir müssen anders sein als die anderen, schnell reagieren und antizyklisch agieren. Und wir müssen immer einen Trumpf in der Hinterhand haben.“

Weiblen ist überrascht, dass Manthey seine Strategie nicht notiert. Und er würde sie auch immer intensiv diskutieren mit allen Beteiligten. Doch sonst sieht er viele Parallelen zu seinem Unternehmen und denen, die Porsche Consulting berät. Jede Firma braucht eine Strategie, sagt er. Sie muss wissen, wo sie hin will und was ihre Identität ist. Das ist die Basis, das sichere Fundament.

Aber sie muss auch jederzeit nachsteuern können. „Das geht uns genauso“, sagt Weiblen. „Wir brauchen auch eine ‚real-time control‘ für die kurzfristigen Veränderungen. Doch viele Unternehmen haben so etwas nicht, die fahren im Blindflug.“ Eine grundlegende Strategie, die den Kern des Unternehmens definiert, und die Fähigkeit, im operativen Geschäft flexibel zu sein, das sei das Erfolgsgeheimnis, so Weiblen – für Manthey-Racing wie für jedes Unternehmen.

Bitte blättern Sie um und lesen Sie auf den folgenden Seiten, wie eine wirksame Strategie entwickelt werden kann. →

Der Nürburgring gilt als härteste Rennstrecke der Welt: Die Belastung, die auf der berühmten Nordschleife auf die Bauteile einwirkt, ist acht bis 30 Mal höher als auf regulären öffentlichen Straßen. Umso wichtiger ist die richtige Rennstrategie – und eine optimale Vertrautheit zwischen Team, Fahrer, Fahrzeug und Rennstrecke.

DREI SCHRITTE ZUR WIRKSAMEN STRATEGIE

Natürlich haben wir eine Strategie, wird jeder Unternehmer auf die Frage antworten, ob er seine mittel- bis langfristigen Ziele fixiert hat. Vielleicht hat er dafür sogar einen eigenen Strategen. Sicher lässt sich die Strategie auch nachlesen, ist in einer Präsentation zusammengefasst und wurde der Belegschaft verkündet. Doch reicht das?

Nach Beobachtungen von Porsche Consulting entfalten die Strategien vieler Firmen nicht die gewünschte Wirkung. Ursache sind vor allem Schwächen in der Umsetzung: „Mitarbeiter, insbesondere der unteren Hierarchiestufen, werden zu wenig an der Realisierung beteiligt“, sagt Dirk Pfitzer, Partner bei Porsche Consulting. Oft mangelt es an geeigneter Kommunikation. Und: „Die konsequente und kontinuierliche Kontrolle wird schnell vernachlässigt“, ergänzt Geschäftsbereichsleiter Fabian Piontek. Porsche Consulting zeigt, wie man in drei Schritten eine wirksame Strategie entwickelt.

1. SCHRITT: UNTERNEHMENS- STRATEGIE

Die Vision und Mission des Gesamtunternehmens sowie die strategischen Ziele in den Dimensionen Kunde, Finanzen, Mitarbeiter und Markt müssen erarbeitet werden. Aus der übergeordneten Unternehmens- und Markenstrategie werden dann die Produktstrategie sowie die Kern- und Querschnittsstrategien abgeleitet.

KERNSTRATEGIEN



QUERSCHNITTSSTRATEGIEN

Personalstrategie, z. B. Talent-Management

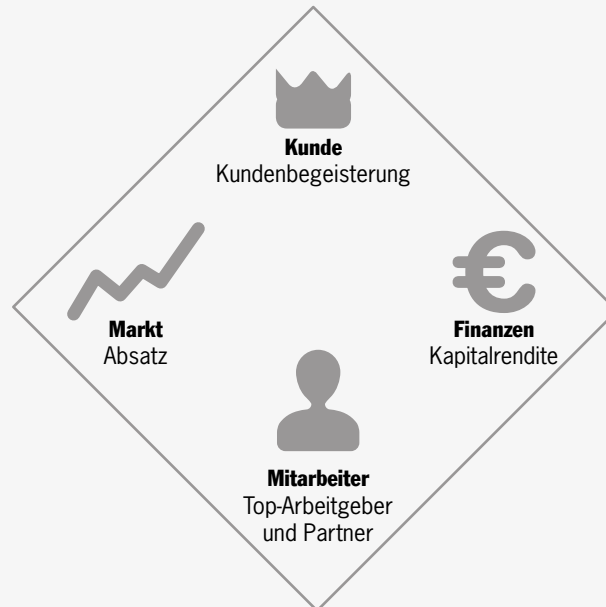
Finanzstrategie, z. B. Liquiditätssicherung

Qualitätsstrategie, z. B. Qualitätssicherung im Wachstum

IT-Strategie, z. B. Standardisierung IT-Landschaft

VISION/MISSION

STRATEGISCHE ZIELE



UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Markenstrategie, z. B. Markenwerte

Produktstrategie, z. B. Baukastenstrategie

2. SCHRITT: KERNSTRATEGIEN

Jedes Kernressort muss seinen Beitrag leisten, damit die strategischen Ziele des Gesamtunternehmens in den Dimensionen Kunde, Finanzen, Mitarbeiter und Markt erreicht werden. Dazu werden passende Ziele für die Entwicklungs-, Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsstrategie definiert und mit Kennzahlen hinterlegt.

MÖGLICHE KENNZAHLEN ZUR ERFOLGSMESSUNG IN DEN KERNSTRATEGIEN				
	 ENTWICKLUNGS- STRATEGIE	 BESCHAFFUNGS- STRATEGIE	 PRODUKTIONS- STRATEGIE	 VERTRIEBS- STRATEGIE
KUNDE 	Kundenzufriedenheit mit dem Produkt	Reifegrad Kaufteile zum Anlauf	Auslieferungsqualität	Kundenzufriedenheit mit dem Service
FINANZEN 	Einhaltung Entwicklungsbudget	Einkaufsleistung	Produktivitätssteigerung (pro Jahr)	Durchsetzung Preispremium
MITARBEITER 	Besetzung Kernkompetenzen	Mitarbeiterzufriedenheit	Mitarbeitergesundheit	Umsatzrentabilität
MARKT 	Produkte gemäß Entwicklungsplan	Lieferfähigkeit bei Kapazitätsanpassungen	Erfüllung des Vertriebsbedarfs	Zu- und Abwanderung von Kunden

3. SCHRITT: MASSNAHMEN Der dritte Schritt zur Entwicklung einer wirksamen Strategie besteht darin, jede Kernstrategie in Aufgabenbereiche zu unterteilen. Anschließend werden jeweils Maßnahmen definiert, die dazu führen, dass die strategischen Gesamtziele erreicht werden. Wie das funktioniert, zeigen wir Ihnen am Beispiel der Produktionsstrategie, für die wir die fünf Aufgabenbereiche Produktionsprozess, Produktionsverbund, Produktionsportfolio, Produktionsorganisation und Produktkonzept betrachtet haben. Alle wichtigen Punkte auf einen Blick erhalten Sie außerdem auf unserer Checkliste für Ihr eigenes Unternehmen (S. 66).

Produktionsprozess

Schlanke Produktionsprinzipien, allen voran die Just-in-time-Fertigung, sind in vielen Unternehmen bereits etabliert: Die Organisationen wissen, wie wichtig es ist, Bestände niedrig zu halten, Wege, Wartezeiten und Flächen zu reduzieren und Fehlerquoten zu minimieren. Was exzellente Unternehmen jedoch von guten unterscheidet, ist, dass sie noch einen Schritt weitergehen und beispielsweise innovative Logistikkonzepte entwickeln. Das heißt, dass nicht nur die eigenen Produktionsprozesse beherrscht werden müssen, sondern dass auch alle vor- und nachgelagerten Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg anzugleichen sind. Als Musterbeispiel dafür gilt das Porsche-Werk in Leipzig: Hier beträgt die durchschnittliche Bestandsreichweite weniger als einen Arbeitstag – bei einer Fremdfertigungstiefe von 85 Prozent und einer Liefertreue an den Endkunden von 98 Prozent.

Produktionsverbund

Hier stellt sich die zentrale Frage, welche Produkte wo produziert werden und ob eine Inlands- oder Auslandsfertigung sinnvoller ist. Häufig wird der Fehler begangen, die Produktion vorschnell ins Ausland auszulagern, weil nur die Herstellkosten betrachtet werden. Um die optimalen Standorte und den optimalen Produktionsverbund zu finden, sollten neben finanziellen Aspekten auch Vorgaben des Marketings und des Vertriebs berücksichtigt werden. Zum Beispiel muss untersucht werden, wo relevante Wachstumsmärkte liegen, wie das

Produkt-Image in den einzelnen Ländern ausgestaltet ist und welche Zölle oder Währungsrisiken im Ausland bestehen. Sind Produktionsschritte sehr lohnintensiv, ist eine Fertigung in Niedriglohnländern wirtschaftlich durchaus sinnvoll.

Auf die richtige Steuerung kommt es an, wenn die Werke eines Unternehmens tatsächlich auf der ganzen Welt verteilt sind. Deshalb stellen schlanke Unternehmen ihren Produktionsverbund immer häufiger „global“ auf. Das heißt, dass sie in Kundennähe produzieren, ihre Fertigung aber global steuern. Es wird also an einem zentralen Standort entschieden, welche Werke wie belegt oder welche Produkte in welchem Land hergestellt werden.

Bei der Werksbelegung ist Flexibilität wichtig. Beispiel Porsche: In der Produktion in Stuttgart-Zuffenhausen können sowohl der Porsche 911 als auch der Boxster vom Band laufen. Dies ist möglich, weil es einheitliche Standards für Presswerke, Lackierereien und Karosserien gibt. So kann übrigens auch die Komplexität reduziert werden. Bei hoher Nachfrage reichen die eigenen Kapazitäten nicht für beide Baureihen aus – dann wird nur der Porsche 911 in Zuffenhausen produziert, der Boxster bei einem Auftragsfertiger. Sinkt die Nachfrage wieder, wie etwa während der Finanzkrise 2008, kann die Fertigung des Boxster kurzfristig zurück nach Zuffenhausen verlagert werden. So wird eine Vollausslastung der eigenen Kapazitäten gesichert.

Produktionsportfolio

Das Produktionsportfolio beschreibt, welche Teile ein Unternehmen selbst fertigt und welche es von Fremdfirmen produzieren lässt – es geht um die Fertigungstiefe von Produkten. Um diese zu definieren, muss das Unternehmen seine Kernkompetenzen kennen, also mit welchen seiner Fähigkeiten es den Kunden bei seiner Kaufentscheidung am besten überzeugen kann. Teile, die ein individuelles Design und die Einzigartigkeit eines Produktes ausmachen, sollten tendenziell im Unternehmen bleiben. Standardteile können Fremdfirmen aber häufig günstiger zuliefern. Trotzdem machen noch immer viele Unternehmen den Fehler, zu sehr am Status quo festzuhalten. Insbesondere Firmen aus risikoaversen Branchen wie der Pharmaindustrie möchten mit einer hohen Fertigungstiefe potenziellen Gefahren entgegenwirken. Dabei ist es oftmals ein Trugschluss, nur auf die eigenen Fähigkeiten zu vertrauen, da Zulieferer oftmals kompetenter sein können.

Wird mit einer geringen Fertigungstiefe produziert, ist ein gutes Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Lieferanten entscheidend. Bereits die Auswahl der Zulieferer stellt die Weichen für eine effiziente Produktion. Porsche hat dies schon 1994 erkannt und pflegt seitdem erfolgreich ein Programm zur partnerschaftlichen Einbindung seiner Lieferanten. →

Produktionsorganisation

In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs muss die Produktion so organisiert sein, dass sie flexibel auf Bedarfsschwankungen reagieren kann. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen wie zum Beispiel Lebens-Arbeitszeitkonten kann eine steigende oder sinkende Nachfrage ausgeglichen werden. Durch eine hohe Qualifikation und regelmäßige Weiterbildung der Mitarbeiter können diese je nach Bedarf in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden. Dabei ist es erforderlich, dass die Arbeitnehmervertreter frühzeitig in alle Entscheidungen eingebunden werden. Damit können nicht nur wirtschaftliche Schwankungen ausgeglichen werden, sondern es lassen sich flexibel auch Mehrkapazitäten für Produktanläufe sowie Minderkapazitäten für Produktausläufe schaffen.

Produktkonzept

Viele Unternehmen versäumen es, den Fachbereich Produktion schon in die Entwicklungsphase mit einzubeziehen. Dabei ließen sich die Teilkomponenten dann von vornherein so gestalten, dass sie später in der Produktion einfacher und flexibler montiert werden könnten. Denn beim Produktkonzept gilt es vor allem, Komplexität zu reduzieren. Bauteile sollten zwar unterschiedlich aussehen, aber auf gleiche Art und Weise zusammengesetzt werden können. Die verschiedenen Produktvarianten müssen so spät wie nur möglich entstehen. Bei Porsche wird beispielsweise das Wappen, das sich ein Kunde auf Wunsch in die Kopfstützen der Sitze einprägen lassen kann, erst nach dem Zusammenbau der Sitze ins Leder gepresst. Auch die Montagekonzepte für sämtliche Baureihen hat der Automobilhersteller vereinheitlicht, etwa für den Einbau von Heckleuchten. Und das, obwohl diese in jeder Baureihe völlig unterschiedlich aussehen. Aus Sicht des Mechanikers sind sie gleich.

Diese Beispiele zeigen, dass es zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen auch einige Überschneidungen gibt: So spielt eine flexible und standardisierte Montage beim Produktkonzept und beim Produktionsverbund eine wichtige Rolle. Deshalb ist die Verzahnung der Bereiche untereinander auch sehr wichtig. Diese wird durch einen regelmäßigen Dialog zwischen den Mitarbeitern und zwischen den Abteilungen unterstützt. ←

EINFACH, KLAR UND FASZINIEREND – DIE SCHLÜSSELFAKTOREN FÜR EINE WIRKSAME STRATEGIE

Sie muss handwerklich gut gemacht sein und die beschriebenen drei Schritte müssen konsequent eingehalten werden – das steht fest.

Aber wie wird eine gute Strategie tatsächlich wirksam? „Im Idealfall wird die Strategie innerhalb kurzer Zeit von einem kleinen Projektteam entwickelt“, sagt Eberhard Weiblen, Vorsitzender der Geschäftsführung von Porsche Consulting. Nach der Erarbeitung im Sprint folgt dann der lange Marathon der Umsetzung. Damit dieser von Erfolg gekrönt wird, muss die Strategie von der gesamten Belegschaft mitgetragen werden – das ist selbstverständlich. Doch wie funktioniert das in der Praxis? „Die Strategie muss einfach und klar sein und sie muss mit Emotionen und einem Erlebnis verknüpft werden. Nur so können Faszination und Begeisterung bei den Mitarbeitern entfacht werden“, sagt Weiblen.

PORSCHE

Strategie 2018

Wie der Automobilhersteller Porsche erfolgreich seine ehrgeizige Wachstumsstrategie erarbeitet hat – und diese konsequent weiterverfolgt

Porsche weiß, wie wichtig eine wirksame Unternehmensstrategie ist, um weiter profitabel wachsen zu können und die Strahlkraft der exklusiven Marke zu erhöhen. Entlang der drei dargestellten Schritte hat der Automobilhersteller eine neue Strategie bis zum Jahr 2018 aufgesetzt und diese in den Dimensionen Kunde, Finanzen, Mitarbeiter und Markt mit konkreten Zielen und Handlungsfeldern hinterlegt. 2018 soll die Vision der Porsche AG, zum erfolgreichsten Hersteller exklusiver Sportwagen zu werden, verwirklicht werden. Die Erarbeitung der „Porsche Strategie 2018“ wurde von Beratern der Porsche Consulting GmbH intensiv begleitet. „Mit Unterstützung von Porsche Consulting ist es uns gelungen, eine wirksame Strategie zu entwickeln, die in der Umsetzung auch tatsächlich funktioniert und tief im Unternehmen und dem Bewusstsein der Mitarbeiter verankert ist“, sagt Jürgen Rittersberger, Leiter Unternehmensentwicklung bei der Porsche AG. „Dies hat vor allem deshalb so gut funktioniert, weil wir die Strategie in einem verhältnismäßig kurzen Zeitrahmen von sechs Monaten aufgesetzt und unsere Mitarbeiter von Anfang an intensiv eingebunden haben“, gewährt Rittersberger einen Einblick in das Porsche-Erfolgsrezept. Eine wesentliche Rolle spielte dabei auch die Kommunikation, die ihren Auftakt in einer großen unternehmensweiten Managementkonferenz hatte und umgehend von den Führungskräften in die Ressorts getragen wurde. Die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen und deren tatsächlicher Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele wird nun permanent kontrolliert. Dies ist auch deshalb wichtig, um schnell mit neuen Maßnahmen auf veränderte Marktanforderungen reagieren zu können. Nur so kann die dauerhafte Wirksamkeit der Strategie 2018 sichergestellt werden.

CHECKLISTE

PRODUKTIONSSTRATEGIE

Folgende Themen müssen bei der Erarbeitung von Handlungsfeldern im Rahmen der Produktionsstrategie berücksichtigt werden:

PRODUKTIONSPROZESS

- SCHLANKE FERTIGUNG**
z. B. Lean-Philosophie, Just-in-time-System, Zieh-, Takt-, Fließ-, Null-Fehler-Prinzip
- MATERIAL-/INFORMATIONSFUSS**
z. B. Supply Chain und Logistikkonzept, IT-Systeme
- NACHHALTIGE OPERATIVE EXZELLENZ**
z. B. kontinuierliche Verbesserung und Innovation, Benchmarking, Überprüfung von Wettbewerbs- und Branchentransfers, Trystorming

PRODUKTIONSVERBUND

- INLAND/AUSLAND**
z. B. Kundennähe, Zölle und Steuern, Lohnkosten, Infrastruktur, sozialpolitische Lage, Qualifizierungsniveau, Marken-Image
- ABWICKLUNGSFORM**
z. B. Auswahl Produkte, Teile-/Komplettfertigung, SKD, MKD, CKD
- WERKSSPEZIFIKA**
z. B. Rechtsform, Betreiberkonzept, Layout, Kapazitäten, Lieferantenpark
- STEUERUNG**
z. B. Global, lokal, „glokal“

PRODUKTIONSPORTFOLIO

- FERTIGUNGSTIEFE/MAKE-OR-BUY**
z. B. Kernkompetenzen, aktuelle/zukünftige Konjunktur, Markttrends, Betriebsvereinbarungen, technische/kapazitative und interne/externe Machbarkeit, Sicherung von Qualitätsstandards

LIEFERANTENMANAGEMENT

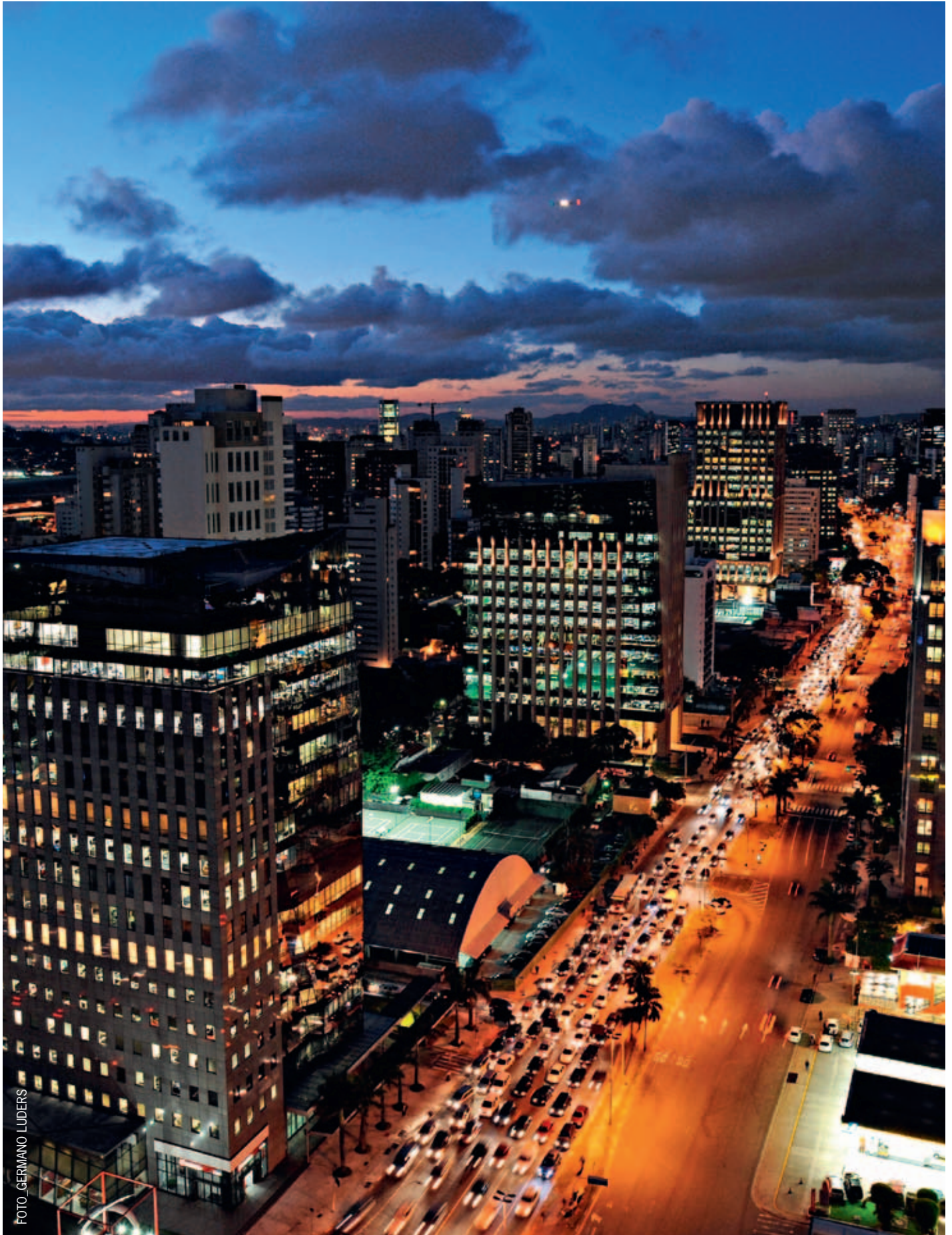
- z. B. Ertüchtigung, Abwicklung, Kontrolle, Absicherung/Second Source, Flexibilität

PRODUKTIONSORGANISATION

- AUFBAU-/ABLAUFORGANISATION**
z. B. Organisationsstruktur, zentrale/dezentrale Verantwortlichkeiten, Leitungstiefe und Leitungsspanne
- PLANUNG UND STEUERUNG**
z. B. Nivellierung/Glättung, in-/finite Planungsphilosophie, Anlauf/Auslauf
- FLEXIBILITÄT**
z. B. Qualifizierungsniveau, Anteil zeitlich un-/befristeter Mitarbeiter, Drehscheibenkonzept, Arbeitszeitmodelle

PRODUKTKONZEPT

- PRODUKTIONSGERECHTE PRODUKTGESTALTUNG**
z. B. Vernetzung von Entwicklung, Fertigung und Montage im Produktentstehungsprozess
- PRODUKTKOMPLEXITÄT**
z. B. Variantenvielfalt, Produktstruktur und -funktion
- PLATTFORM-/GLEICHTEILEKONZEPTE**
z. B. Einsatz von marken-/produktübergreifenden Bauteilen und -gruppen
- PRODUKTTECHNOLOGIE**
z. B. Chancen/Risiken bei un-/bekannten Technologien



FOTO_GERMANO LUDERS

Brasiliens Banken profitieren
von der Kauflust temperamentvoller
Konsumenten

KAUGUMMI AUF KREDIT

SVEN HEITKAMP

**Rastlose Metropole
bei Tag und Nacht:
São Paulo ist
die Drehscheibe
der florierenden
Bankenlandschaft
Brasiliens – einer
der erfolgreichsten
Finanzplätze der Welt.**

Wenn Patricia Barra in São Paulo shoppen geht, nimmt sie selten bares Geld mit. Bezahlt wird mit Kreditkarte oder via Mobiltelefon, und meist auf Raten. Schuhe in sechs Monaten, Flugtickets in zwölf. In Brasilien sei das ganz normal, sagt die Beraterin von Porsche Consulting Brasil. „Die Leute kaufen sogar Lebensmittel auf Kredit und Kaugummi mit der Karte aus Kunststoff.“ Angeschafft wird nicht nur, was man sich leisten kann, sondern vor allem was gerade angesagt ist: Smartphones, Mode, Möbel. Brasilien brummt.

Wie Europa in den 60er Jahren erlebt Lateinamerikas Riese seit einigen Jahren ein faszinierendes Wirtschaftswunder. 50 Millionen der 190 Millionen Brasilianer sind nach Expertenschätzungen in die Mittelschicht aufgestiegen, der

Binnenmarkt boomt, die Shopping-Center sind voll. Der Ausrichter der nächsten Fußball-WM 2014 und der Olympischen Spiele 2016 ist eine der aufstrebendsten Volkswirtschaften der Welt.

Treibstoff und Profiteur dieses Aufschwungs sind nicht zuletzt die Banken: Sie liefern die extrem flexiblen, schnellen Bezahlssysteme und verdienen mit am Kaufrausch der Konsumenten. Gemessen an den Schäden, die die Finanzkrisen in der westlichen Welt angerichtet haben, ist die Bankenlandschaft der südamerikanischen Wirtschaftsmacht eine Insel der Seligen. Der heimische Kreditmarkt verbucht zweistellige Zuwachsraten, keines der Geldinstitute geriet in die Pleite. Der Finanzplatz gilt als einer der stabilsten, profitabelsten und zugleich attraktivsten der Welt. Kein Wunder: Mit einem Leitzins im zweistelligen Bereich steht Brasilien weltweit an der Spitze und zieht internationale Anleger und Finanzkonzerne an. →



Offenheit und Transparenz am Arbeitsplatz ermöglichen beim brasilianischen Bankendienstleister Cetip in São Paulo schnelle und präzise Absprachen der Kollegen. Porsche Consulting half dem Finanzunternehmen, Kommunikationsprozesse und Projektverläufe zu optimieren und Fehlerquellen auszuschließen.

Mit ihrer Hochzinspolitik will die Regierung in Brasilien die Inflation drosseln und das ökonomische Wachstum steuern. Und bisher geht die Rechnung auf. Die Banken verdienen ihr Geld im Inland, hochriskante ausländische Anleihen und faule Kredite sind in den Depots die Ausnahme. Statt Geld exportiert Brasilien lieber Handfestes: Die Ausfuhren von Eisenerz und Agrarprodukten wie Soja, Fleisch, Zucker und Kaffee legen seit Jahren zu. „In den USA und Europa wird gekauft, in China produziert, und Brasilien liefert dafür die Rohstoffe“, sagt Jürgen Lochner, Geschäftsführer von Porsche Consulting Brasil in São Paulo.

Der fünfgrößte Staat der Erde hat aus der Vergangenheit gelernt. Nach der starken finanziellen Abhängigkeit vor allem vom Internationalen

Währungsfonds (IWF) und den USA, hohen Auslandsschulden und großen Währungsschwankungen in den 80er und 90er Jahren hat sich das Schwellenland unabhängiger von äußeren Einflüssen gemacht. Geschäfte mit gefährlichen Derivaten werden stark reguliert, Geldinstitute mit Vorschriften über Mindestreserven, Eigenkapitalpflichten und Bilanzkontrollen beaufsichtigt. „Überweisungen oberhalb von 5000 Real, also etwas über 2000 Euro, sind nur in der Zeit von 8 bis 16 Uhr möglich, um sie zu kontrollieren und Geldwäsche zu verhindern“, erzählt Jürgen Lochner. Die extreme Regulierung überrascht nicht: Die junge Demokratie, die 1985 die Militärdiktatur ablöste, hat von Beginn an eine starke Bürokratie. Nur in sehr langsamen Schritten werden brasilianischen Unternehmen und Banken mehr Freiheiten gewährt.

Technisch aber agiert das hochmoderne Bankensystem bereits viel schneller als das europäische: Überweisungen werden stets online oder per Handy erledigt, sie sind minutengenau beim Empfänger. So lassen die Menschen ihr Kapital arbeiten, während sie für zinslose Kredite einkaufen. Das hohe Tempo liegt auch an den bitteren Erfahrungen der Hyperinflation bis Mitte der 90er Jahre, als Monatslöhne schon entwertet waren, ehe Familien den Einkauf erledigen konnten. Doch das ist Geschichte. Heute investieren zeigefreudige Brasilianer der neuen Mittelschicht in Wohnungen, Autos und teure Fernseher. Natürlich auf Raten. ←

BESSER ORGANISIERTE PROJEKTE BEI GELDINSTITUTEN

EINE AMPEL FÜR DIE BANK

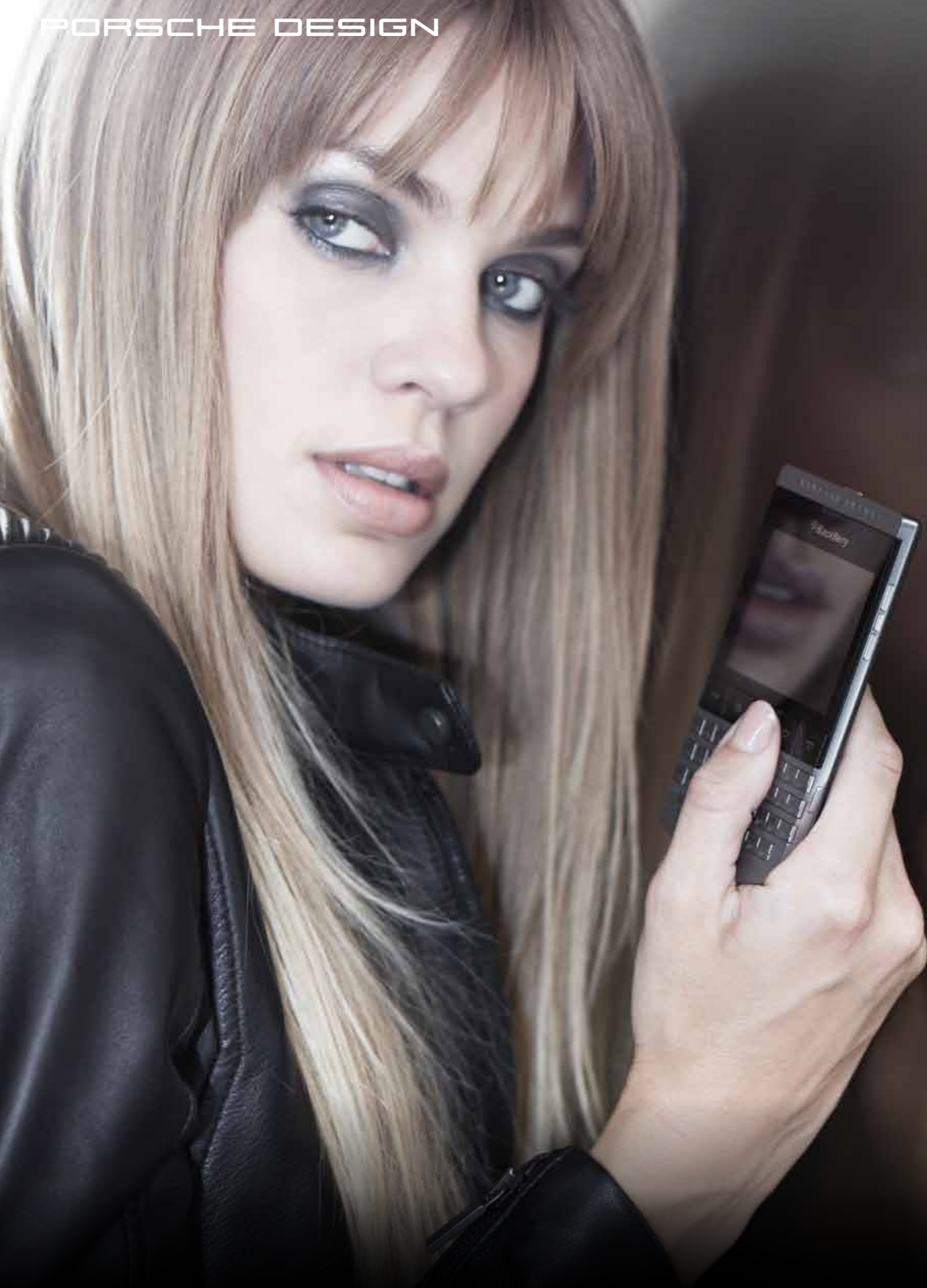
Avenida Brigadeiro Faria Lima, Nr. 1663, São Paulo – das ist eine wichtige Adresse im Handels- und Finanzzentrum der brasilianischen Metropole. In diesem modernen Hochhaus aus Glas und Beton sitzt eine der Schaltstellen des brasilianischen Finanzsystems: Cetip, der größte Bankendienstleister und Zentralverwahrer für Wertpapiere und Derivate. Cetip sorgt mit seinen Systemlösungen dafür, dass die Abwicklung von Brasiliens florierendem Finanzmarkt läuft. Ein Riesengeschäft mit 15 000 Kunden, darunter die größten Banken des Landes. Doch das Unternehmen brauchte für die Umsetzung neuer Ideen auf dem dynamischen Geldmarkt mitunter zu viel Zeit. Potenzielle Kunden sprangen ab, Geschäfte platzten.

Grund genug für das börsennotierte Haus mit 400 Mitarbeitern, sich Unterstützung bei den Beratern von Porsche Consulting Brasil zu holen, die seit 2010 in São Paulo vertreten sind. Deren Analyse ergab: In die Entwicklung neuer Angebote waren nicht alle erforderlichen Abteilungen und Kunden frühzeitig eingebunden. Fehler schlichen sich ein, Produkte waren nicht nutzbar. „War ein Finanzprodukt fertig, war der Auftraggeber unter Umständen gar nicht darauf vorbereitet, es einzusetzen“, erzählt Senior Projektmanager Rüdiger Leutz: „In dieser virtuellen Welt haben wir mit konkreten Beispielen aus der Autoindustrie und unserem Know-how Abhilfe schaffen können.“

Denn wie bei der Entstehung eines Porsche ein Rädchen ins andere greifen muss, müssen auch bei der Entwicklung von Bankprodukten Planer, Finanzfachleute, Juristen und Techniker eng verzahnt arbeiten. Diesen Kommunikationsprozess hat Porsche Consulting in zwei Pilotprojekten bei Cetip eingeführt. Seither werden fachübergreifende Teams aller Abteilungen gebildet, die in den Projektverlauf von Anfang bis Ende eingebunden sind. Im festen Rhythmus gehen die Kollegen gemeinsam alle Stationen und Zeitpläne der Produktentwicklung durch. Eine eigens entwickelte Software verschafft wie eine Landkarte kontinuierlich Überblick über die nächsten Schritte, eine Ampel bewertet in Rot, Gelb und Grün Zwischenergebnisse und Schwachstellen. „Am Ende“, sagt Rüdiger Leutz, „stehen Termintreue und Qualität.“

PORSCHE DESIGN

BlackBerry



**PORSCHE DESIGN
SMARTPHONE
P'9981**

Zeitloser Stil von Porsche Design trifft Spitzentechnologie von BlackBerry®: das exklusive P'9981 Smartphone. Kommunikation als Zusammenspiel von puristischer Optik und intelligenter Technik. Für alle, die Entscheidungen mit Stil treffen. www.porsche-design.com



Porsche empfiehlt **Mobil 1**

Mehr unter www.porsche.de oder Tel. 01805 356 - 911, Fax - 912 (Festnetzpreis 14 ct/min; Mobilfunkpreise max. 42 ct/min).

Identitätsfindung in 3 Ziffern.

Der neue 911.

**PORSCHE
INTELLIGENT
PERFORMANCE**



PORSCHE

Kraftstoffverbrauch (in l/100 km) innerorts 13,8–11,2 · außerorts 7,1–6,5 · kombiniert 9,5–8,2; CO₂-Emissionen 224–194 g/km