



Ein Turbo für Ideen

Innovationsraum für ungehinderten Qualitätsfluss

Innovationsmanagement und Qualität sind bei Porsche eng miteinander verknüpft. Deshalb ist die grundsätzliche Denkweise des Automobilbauers: nicht mehr PS, sondern mehr Ideen pro PS. Vom Himmel fallen herausragende Produkte aber auch in Zuffenhausen und Leipzig nicht, Innovation wird systematisch gefördert.

Rüdiger Abele

Innovation im eigentlichen Wortsinn der Erneuerung findet bei Porsche kontinuierlich in allen Bereichen und Abteilungen statt. Zudem hat das Unternehmen zunächst in der Produktion ein umfassendes und strukturiertes Innovationsmanagement etabliert, um die Ideen der Experten wertschöpfend umzusetzen. Aufgrund der

guten Erfahrungen soll es ausgebaut und auch in anderen Unternehmensteilen installiert werden.

Als ein Bestandteil des Innovationsmanagements hat das Unternehmen im Werk Zuffenhausen den „Innovationsraum“ eingerichtet: Die dort auf den Weg gebrachten Ideen dienen dazu, die Fahrzeugfabrik und

damit die Produktionsmethoden stets auf dem neuesten Stand zu halten. Der Raum geht zurück auf den heutigen Vorstandsvorsitzenden Oliver Blume. In seiner vorherigen Tätigkeit als Produktionsvorstand rief er mit seinem Dienstantritt dort das Innovationsmanagement mit dem dazugehörigen Raum ins Leben. „Mit den Innovationen



te Ideen und Projekte ohne Berührungsängste die Karten auf den Tisch zu legen.

Innovationen wachsen lassen: Auf sieben zentralen Feldern

Ulrich Reiser ist Abteilungsleiter des Porsche-Innovationsmanagements. Er steuert einen Prozess, in dem produktionsrelevante Projekte in einem sehr frühen Stadium diskutiert werden. „Unser Ziel ist es, möglichst viele Ideen in den Produktionsablauf zu integrieren. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist dabei, Innovationen in ein strukturiertes Projektmanagement zu überführen“, sagt Reiser. Die Innovationsprojekte führt die Produktion fachbereichs- und standortübergreifend und auch verzahnt mit der Fahrzeugentwicklung durch – aus dem Gedanken heraus, dass alle gemeinsam das Fahrzeug zur Serienreife bringen. Hochschulvertreter

und Zulieferer sitzen häufig mit am Tisch, um deren Ideen einzubeziehen.

Sieben zentrale Felder haben die Ideenmanager definiert, auf denen vor allem gearbeitet wird, etwa Leichtbau, Elektromobilität, Ressourcen-Effizienz, virtuelle Planung und Produktionsprozess. Leichtbau ist für Sportwagen ein ständiges Innovationsgebiet und damit zugleich eine Paradedisziplin für Porsche. Zum Thema Elektromobilität, vermutlich eines mit großer Zukunftsbedeutung: Der Autohersteller hat mehrere Hybridfahrzeuge auf dem Markt. Der Supersportwagen 918 Spyder – in limitierter Serie hergestellt und längst ausverkauft – setzte deutliche Marksteine, wie Elektromobilität und Sportwagen zusammenfinden können. Mit dem reinen Elektrofahrzeug Mission E wird das Thema erst so richtig Fahrt aufnehmen. Das Innovationsmanagement steht somit auch >>>

gestalten wir den Wettbewerbsvorsprung der Produktion. Doch die Ideen entstehen nicht von alleine, man muss etwas dafür tun“, sagt Blume über das systematische Management guter Gedanken. Im Wissen, dass es Ideen zuhauf gibt, es aber darauf ankommt, dass diese Realität werden.

Der Innovationsraum ist auf den ersten Blick karg ausgestattet. Doch bereits das hat Methode: Die Klarheit ermöglicht einen ungehinderten Kreativitätsfluss und fordert zugleich die Teilnehmer an den Innovationsrunden auf, den Raum mit ihren Ideen und ihrem lebhaften Gedankenaustausch zu füllen. Die regelmäßigen Runden sind meist bunt gemischt. Hierarchien spielen keine Rolle. Der kreative Wettbewerb umfasst altgediente und erfahrene Kräfte genauso wie junge Talente. Ziel ist es, Schnittstellen zu möglichst vielen Abteilungen und einen Querschnitt durch die Disziplinen zu schaffen. Damit wird der Innovationsraum zu einem Turbo für außergewöhnliche Ideen – dort gilt es, für konkre-



Bild 1. Im neuen Qualitäts- und Analysecenter am Standort Leipzig werden Karosseriespaltmaße am Außenmeisterbock exakt vermessen. (© Porsche AG)



Bild 2. Frank Moser, Leiter Unternehmens-Qualität, unterscheidet zwischen emotionaler, funktionaler, Anmutungs- und Service-Qualität.

(© Porsche AG)



Bild 3. Jede kleinste Irritation im Lack zeigt sich dem geschulten Auge im Lichttunnel. (© Porsche AG)

für intellektuelle Ressourceneffizienz: Jeder Mitdenker soll schnell auch zum Mitmacher werden.

Scheitern erlaubt: Aus Mitdenkern werden Mitmacher

Und niemand darf sich – womöglich zusammen mit hochkarätigen Wissenschaftlern – in einen Elfenbeinturm verkriechen, um dort monate- oder gar jahrelang vor sich hinzuforschen. Innerhalb weniger Wochen wird aus einer guten Idee ein handfestes Projekt. So arbeiten Leichtbauspezialisten von Porsche aller Ressorts beispielsweise bereits kurz nach der ersten Präsentation gemeinsam an einem neuartigen Fertigungsverfahren, bei dem Stahl mit Aluminium verbunden wird. Da sich die beiden Metalle nicht miteinander verschweißen lassen, soll Aluminiumblech um einen Stahlrahmen gefalzt, quasi herumgewickelt werden – nicht grundsätzlich neu,

aber in der geforderten Präzision und für die Serienfertigung eines Premiumprodukts dennoch Neuland. Innerhalb des Innovationsmanagements wird bei jedem Vorschlag das Risiko des Scheiterns durchaus akzeptiert. Denn dieses Szenario darf niemanden abschrecken, wenn es um Ideenfindung geht: Eine Schere im Kopf soll es ausdrücklich nicht geben. Nur so gelingt Motivation. Und nur so lassen sich technische Grenzen verschieben.

Positivbeispiele wie das eines jungen Diplomanden sprechen sich weit über dessen Abteilung hinaus herum und motivieren andere, ihre Idee in den Ring zu werfen. Er entwickelte die Idee einer Dichtigkeitsvorprüfung für Cabrioletverdecke mithilfe von Schallwellen, die von der ohnehin ins Fahrzeug eingebauten Audio-Anlage ausgesendet werden. Nach einem kurzen Entscheidungsprozess im Innovationsmanagement erhielt er ein Budget und Laborkapazität – und Zugang zum Porsche-Netzwerk mit Experten aller Fachrichtungen. Das Laborstadium hat die Idee bereits verlassen. Ein mit Sensoren bestückter Leichtbauroboter tastet die Fahrzeugoberfläche ab und detektiert Bereiche mit ungewöhnlich hohem Schallastritt und somit kritische Stellen im Verdeck. Derzeit wird die Methode für die Serienfertigung abgesichert. Ein weiteres aktuelles Beispiel für innovatives Denken

von Porsche sind die Qualitäts- und Analysecenter in den Werken Zuffenhausen und Leipzig. Sie tragen erheblich zur Top-Qualität der Marke bei, was wichtig ist: Sie ist Teil der Markenidentität.

„Jeder Porsche ist ein Beweis unseres umfassenden Qualitätsverständnisses – nicht nur innerhalb der Produktion oder Entwicklung, sondern über sämtliche Unternehmensbereiche hinweg“, sagt Albrecht Reimold, Vorstand Produktion und Logistik der Porsche AG. In den Qualitäts- und Analysecentern kommen Methoden wie etwa Cubing, Außenmeisterbock und Schwarzkarossee zum Einsatz (Bild 1).

Solides Fundament: Vier Säulen der Qualität

Insbesondere für den Serienanlauf neuer Fahrzeuge sind sie wichtige Anlaufpunkte, um die Anmutungsqualität zu optimieren. Ziel ist eine Serienfertigung direkt vom Start weg in höchster Perfektion.

Kundenerwartungen hinsichtlich Qualität sind stets mehrdimensional. Deshalb definiert Frank Moser, Leiter Unternehmens-Qualität bei Porsche, den Qualitätsbegriff über vier Säulen: emotionale Qualität, funktionale Qualität, Anmutungsqualität und Servicequalität (Bild 2). „Über alle vier Säulen findet eine individuelle Interaktion zwischen dem Kunden und der Marke statt“, sagt Moser. In der nächsten Ebene beinhaltet jede Säule zahlreiche Unteraspekte. Erst wenn diese komplexe Matrix in ihrer Gesamtheit alle hohen Standards erfüllt und damit dem vorgegebenen Perfektionsgrad entspricht, stimmt die Qualität:

- Die *emotionale Qualität* definiert sich aus einer Kombination von Design, Performance und Sound. Sie ist seit jeher ein ganz wesentliches Charaktermerkmal für einen Porsche und ein wichtiges Kaufkriterium für die Kunden.
- Die *funktionale Qualität* muss vor allen anderen die Erwartung erfüllen, dass ein Fahrzeug stets perfekt funktioniert. Sie setzt sich zusammen aus den Faktoren Zuverlässigkeit, Gebrauchsqualität und Alltagsauglichkeit.
- Mit Schlagworten wie Haptik, Wertigkeit, Fugensbild sowie Liebe zum Detail erklärt sich die *Anmutungsqualität*. Das tadellose und optisch einwandfreie Erscheinungsbild macht in der Summe einen Porsche perfekt (Bild 3).

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Rüdiger Abele, geb. 1968, Redaktionsbüro Teqpress, ist freier Fachjournalist für Technik und Mobilität.

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/1424727

- Abgerundet wird die ausgezeichnete Porsche-Qualität durch eine exzellente *Servicequalität* gegenüber den Kunden.

„Jede Säule wird selbstverständlich kontinuierlich und nachhaltig immer weiter optimiert“, betont Qualitätsleiter Moser.

Stabile Prozesse: Zentral gesteuert, dezentral umgesetzt

Typisch für Porsche und eine Besonderheit in der Automobilindustrie ist ein innovativer Qualitätsprozess, der zentral gesteuert wird, jedoch dezentral in den einzelnen Ressorts und Bereichen umgesetzt wird (Bild 4). So gibt es neben der Hauptabtei-

öffentlichent „Initial Quality Study“ ist der 911 das bestplatzierte Fahrzeug in der gesamten Studie und belegt zum fünften Mal in Folge die Spitzenposition in seinem Segment. Das jüngste Mitglied in der Modellfamilie, der Porsche Macan, fährt in seinem Segment ebenfalls auf Platz eins – zum zweiten Mal in Folge.

Mit Innovationen punktet nur, wer sich Neuem öffnet. Derzeit ist die Automobilbranche im Umbruch. Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und autonomes Fahren bestimmen in hohem Maß die Spezifikation künftiger Fahrzeuge. Neue Unternehmen treten auf den Plan. Auf alle



Bild 4. Die Nähe von Qualität und innovation spiegelt sich auch in der Werksarchitektur. (© Porsche AG)

lung Unternehmens-Qualität eigene Qualitätsabteilungen innerhalb der Beschaffung, der Entwicklung, der Produktion und des Vertriebs. „Die Qualitäts-Kompetenz ist damit im gesamten Unternehmen angesiedelt, und jeder Bereich hat eine hohe Eigenmotivation, die bestmögliche Qualität zu erzielen“, sagt Moser.

Die Herausforderung bestehe darin, das hohe Qualitätsniveau trotz neuer Technologien und deutlich zunehmender Komplexität der Produkte nicht nur zu halten, sondern mit jedem neuen Fahrzeug weiter zu steigern, sagt Moser. Dabei helfen Kennzahlen, etwa zur Langzeitqualität. Auch von außen, ein Beispiel ist der TÜV-Report 2016. Dort liegt beispielsweise der Porsche 911 in gleich drei Alterskategorien – bis sieben, bis neun und bis elf Jahre – auf dem Spitzenplatz bei Fahrzeugen mit den wenigsten Mängeln. Zudem ist der Sportwagen seit Jahren unangefochtener Seriensieger im internationalen Qualitäts-Ranking des Marktforschungsinstituts J. D. Power: In der diesjährigen, im Juni ver-

darán hängenden Fragen gilt es, tragfähige Antworten zu finden. Eine Antwort von Porsche ist beispielsweise der Elektro-Sportwagen Mission E, der im vergangenen Jahr auf der Internationalen Automobil-Ausstellung in Frankfurt/Main vorgestellt wurde.

Steter Wandel: Mit Innovationen in die Zukunft

Eine weitere Antwort ist das im Frühjahr gegründete Tochterunternehmen Porsche Digital GmbH mit Sitz in Ludwigsburg, nur einen Steinwurf von Zuffenhausen entfernt. Seine Aufgabe ist es, weltweit Trends und Ideen in den Feldern Digitalisierung und Mobilität aufzuspüren, zu bewerten und geeignete Partner für neue Angebote zu suchen. Die Botschaft hinter solchen Antworten und auch den daran geknüpften erheblichen Investitionen ist klar: Porsche will auch weiterhin mit Innovationen punkten. Und in der Automobilbranche und darüber hinaus in vielen Disziplinen Benchmark bleiben. ■