

„Wir sind nicht käuflich“

Porsche-Chef Arno Bohn über die Zukunft des Stuttgarter Sportwagenherstellers

SPIEGEL: Herr Bohn, wie lange kann Porsche noch als selbständige Firma überleben?

BOHN: Ich finde, die Frage steht überhaupt nicht zur Diskussion. Die finanzielle Situation von Porsche ist erstklassig. Wir haben eine Bar-Reserve von mehr als 600 Millionen Mark. Und auch in dem schwierigen Geschäftsjahr, das gerade zu Ende ging, haben wir rund vier Prozent vom Umsatz als Gewinn erwirtschaftet. Das ist mehr, als manche andere Automobil-Firma in Deutschland erreicht. Im übrigen sind die Stammaktionäre, die Familien Porsche und Piëch, ganz klar der Auffassung: Porsche ist nicht käuflich.

SPIEGEL: Porsche setzte vor vier Jahren 50 000 Autos ab, zuletzt nur noch gut 26 000. Sie können die Fabrik nicht mehr mit dem Bau eigener Wagen auslasten und produzieren deshalb auch den Mercedes-Benz 500 E. Wie bedrohlich ist die Lage?

BOHN: Wir befinden uns derzeit in einem Konjunktural. Porsche verkauft von allen europäischen Herstellern den höchsten Anteil seiner Produktion im Ausland. Und unsere stärksten Auslandsmärkte – die USA, England, Kanada und Australien – haben sich anscheinend verabredet, gleichzeitig in die Rezession zu schlittern. Wir bekommen dabei zu spüren, daß die Käufer eines Luxus-Sportwagens sensibler auf die Krise reagieren als die Kunden eines Mittelklasse-Wagens. Der Kauf eines Porsche läßt sich leichter um ein halbes Jahr verschieben als der eines gewöhnlichen Gebrauchsaautos.

SPIEGEL: Besonders schlimm ist der Einbruch in den USA. Auf diesem Markt hat Porsche einmal 30 000 Autos verkauft, in diesem Jahr werden es etwa 5000 sein. Muß Porsche sich aus den USA zurückziehen?

BOHN: Das kommt überhaupt nicht in Frage. Von insgesamt 560 000 Porsche, die irgendwo auf der Welt fahren, rollen 260 000 in den USA. Sie sehen also, wie wichtig dieser Markt für uns ist. Wir konnten dort einmal 30 000 Autos im Jahr verkaufen, weil wir damals noch den Porsche 924 für 19 900 Dollar anboten. Als der Dollarkurs absackte, war dieses Modell in den USA nicht mehr zu einem vernünftigen Preis zu verkaufen und wurde nicht mehr exportiert.

SPIEGEL: Viele Porsche-Händler in den USA können mit dem Verkauf der weni-



Bohn (M.), SPIEGEL-Redakteure*: „Ich habe zuvor nicht Spaghetti gemacht“

gen Wagen nicht mehr genug verdienen. Wenn ein Teil der Händler nicht mehr bereit ist, Porsche zu verkaufen, können sie das US-Geschäft einstellen.

BOHN: Wir haben 240 Händler in den USA. Im Vergleich zu anderen deutschen Exklusiv-Marken, die über etwa 500 Händler verfügen, sind wir flächendeckend immer noch gut vertreten. Es gibt beispielsweise 6 Porsche-Händler in Boston und 18 in Los Angeles. Nicht al-

le sind profitabel. Aber sie stehen in enormer Treue zur Marke Porsche. Und welche Autofirma hat heute keine Probleme in den USA mit ihren Händlern, wenn der gesamte Automarkt dort um 18 Prozent schrumpft?

SPIEGEL: Es hilft Porsche wenig, wenn alle Autofirmen in den USA gewaltige Schwierigkeiten haben . . .

BOHN: . . . nein, aber Sie müssen die Ursachen sehen. Es gibt in den USA eine Luxussteuer; die wird bei allen Autos fällig, die mehr als 30 000 Dollar kosten. Zur Zeit wird in Amerika von morgens bis abends diskutiert, ob die Luxussteuer abgeschafft wird. Die Kunden sagen sich, wahrscheinlich ist diese Steuer im Dezember nicht mehr da, also kaufen sie sich im September kein Auto mehr.

SPIEGEL: Für Porsches Probleme sind doch nicht nur die Konjunktur und die Steuer schuld. Die wesentliche Ursache ist eine konfuse Modellpolitik. Das Unternehmen hängt zum Großteil von einem Auto ab, das seit mehr als 28 Jahren gebaut wird, vom Porsche 911.

BOHN: Es müßte uns ja der Teufel reiten, wenn wir den 911 ablösen wollten.

Arno Bohn

kennt sich aus in Familienunternehmen, die Probleme haben. Der gelernte Programmierer begann bei Nixdorf und schaffte es, mit 31 Jahren bereits in den Vorstand der Computerfirma aufzusteigen. Als die Krise bei Nixdorf sich zuspitzte, verließ Bohn das Unternehmen mit dem unter Top-Managern ungewöhnlichen Eingeständnis eigener Fehler. Ein halbes Jahr lang bildete Bohn, 44, sich an der Harvard Business School weiter. Im März 1990 übernahm er die Führung bei Porsche.

* Wolfgang Kaden, Dietmar Hawranek bei Porsche in Stuttgart-Zuffenhausen.



Porsche 928 GTS:

Acht-Zylinder-Motor
340 PS
Höchstgeschwindigkeit: 275 km/h
Preis: 156 050 DM



**Porsche 911
Carrera 2 Cabrio:**

Sechs-Zylinder-Motor
250 PS
Höchstgeschwindigkeit: 264 km/h
Preis: 132 450 DM



Porsche 968 Cabrio:

Vier-Zylinder-Motor
240 PS
Höchstgeschwindigkeit: 253 km/h
Preis: 99 800 DM

Der ist einzigartig, der ist für jeden Fahrer ein Juwel. Andere sogenannte Sportwagen sehen sich fast alle zum Verwechseln ähnlich: flache Schnauze, Schlitzaugen, Keilform. Den 911 erkennen Sie aus der Masse aller Autos heraus: Große runde Augen, abfallender Rücken. Unsere Kunden fragen nicht: Wann hat der Designer den ersten Strich gemacht? Sie leben mit dieser Tradition.

SPIEGEL: Porsche benötigt neben dem 911 aber ein zweites und drittes Modell, das genügend Kunden findet. Diese Aufgabe konnte zuletzt weder der Vierzylinder-Wagen Porsche 944, noch der Achtzylinder 928 erfüllen.

BOHN: Wir haben ja gerade auf der Internationalen Automobil-Ausstellung ein neues Auto vorgestellt, den Porsche 968...

SPIEGEL: ... das ist doch nur ein etwas aufgefrischter Porsche 944. *Auto, Motor und Sport* schrieb über ihn, er verbreite „eine gepflegte Langeweile“.

BOHN: Das Auto ist von der Straßelage, vom Fahrwerk her ein Traum von einem Sportwagen. Der ist in allen Disziplinen hervorragend. Wenn Sie glauben, daß dieses Auto Langeweile verbreitet, dann können wir gern mal zusammen ein paar Runden auf unserem Prüfgelände Weissach fahren.

SPIEGEL: Geht der Porsche-Absatz nicht auch deshalb zurück, weil inzwischen fast alle japanischen Autofirmen ins Sportwagen-Geschäft drängen?

BOHN: Es ist eine gute Botschaft für uns, wenn andere nun auch das Thema Sportwagen beleben. Vor gar nicht so langer Zeit wurden wir noch gefragt, ob der Sportwagen überhaupt noch eine Zukunft hat, wenn fast jedes Mittelklasse-Auto schon 220 Stundenkilometer schnell ist.

SPIEGEL: Aber es wird Sie weniger freuen, daß die Japaner beim Sportwagen-Verkauf so erfolgreich sind...

BOHN: ... die Japaner haben mit dem, was sie als Sportwagen verkaufen, in

den USA ebenfalls gehörige Schwierigkeiten.

SPIEGEL: Die japanischen Konkurrenten bieten Sportwagen schon für 50 000 oder 60 000 Mark an. Der billigste Porsche kostet 90 000 Mark. Ist das kein Grund für ihre Absatzprobleme?

BOHN: Ein Kunde, der einen echten Porsche kaufen will, wird nicht ins Schwanken kommen, wenn er einen anderen Wagen sieht, der 10 000 Mark weniger kostet.

SPIEGEL: Spielt der Preis gar keine Rolle?

BOHN: Natürlich müssen wir uns Gedanken darüber machen, daß es viele Menschen gibt, die schon relativ früh in ihrer beruflichen Laufbahn einen Porsche kaufen wollen und sich dies zur Zeit vielleicht noch nicht leisten können.

SPIEGEL: Dann müßten Sie doch einen Porsche entwickeln, der wesentlich billiger ist als die derzeitigen Modelle.

BOHN: Das ist keine schlechte Idee. Ein Porsche für 60 000 bis 70 000 Mark ist der Traum von vielen Autokäufern. Wir beschäftigen uns intensiv mit diesem Gedanken, wir entwickeln da sehr viel Phantasie.

SPIEGEL: Wann wird es diesen Porsche für Einsteiger geben?

BOHN: Ich glaube, daß so ein Projekt in einem überschaubaren Zeitraum kommen müßte. Die Zeit ist reif für ein solches Auto, das Publikum wartet darauf. Wenn wir uns für dieses Projekt entscheiden, müßte das Auto in vier bis fünf Jahren auf den Markt kommen.

SPIEGEL: Haben Sie Ihren Plan aufgegeben, einen neuen Porsche zu entwickeln, der vier Türen hat und Platz für die ganze Familie bietet?

BOHN: Nein, überhaupt nicht. Wir sind im Gegenteil mit voller Kraft dabei, dieses Auto auf die Räder zu stellen. Es gibt viele Porsche-Kunden, die sich ein anderes Auto kaufen, wenn sie Familie und Kinder haben und mehr Platz im Wagen brauchen. Wir wollen diesem Kunden-

kreis einen echten Porsche anbieten, der ihnen dennoch genügend Platz bietet.

SPIEGEL: Ein Auto mit vier Türen und das Image von Porsche als Sportwagen-Fabrikant passen kaum zusammen.

BOHN: Es steht weder in der Bibel noch im Grundgesetz der Bundesrepublik, daß ein Sportwagen immer nur zwei Sitze und zwei Türen haben darf. Dieses Auto wird keine Limousine werden, auch kein Auto mit dicken Kotflügeln. Es wird ein absoluter Porsche werden.

SPIEGEL: In vier, fünf Jahren soll Porsche seine Existenz also mit drei Modellreihen sichern: dem 911, einem Viertürer und einem Sportwagen für 60 000 Mark. Aber wie wollen Sie die Zeit bis dahin überbrücken?

BOHN: Der Porsche 968 läuft in diesem Jahr erst richtig an. Dieses Auto wird sofort als Cabrio und Coupé angeboten, auch mit der Automatik Tiptronic, was vor allem für Japan und den US-Markt wichtig ist. So 6000 bis 8000 Wagen vom 968 wollen wir schon verkaufen. Und beim 928 werden es etwa 2000 bis 3000 Fahrzeuge sein.

SPIEGEL: Das wären erst 11 000 Autos. Da müssen Sie aber von ihren Oldtimer 911 wahnsinnig viel verkaufen, um nicht in die Verlustzone abzurutschen.

BOHN: So, wie Sie zusammenzählen, verkauft mir mein Obsthändler auch die Birnen. Die Firmenrechnung bewegt sich nicht nur in Stückzahlen, sondern auch in Millionen Mark.

SPIEGEL: Jedes Unternehmen, auch Porsche, muß eine Mindeststückzahl produzieren, um nicht rote Zahlen zu schreiben. Wenn Porsche weniger als 23 000 bis 25 000 Autos im Jahr herstellt, müssen Sie Verluste ausweisen.

BOHN: Wir haben im letzten Geschäftsjahr knapp über 26 000 Wagen verkauft und einen deutlichen Gewinn erwirtschaftet. Sie können davon ausgehen, daß bei einer Stückzahl von 25 000 Autos hier nicht die Lichter ausgehen. Außerdem arbeiten wir gewaltig daran, die Gewinnschwelle zu senken. Dazu ge-

hört auch, daß wir 550 Arbeitsplätze unter den Beschäftigten, die nicht direkt in der Produktion arbeiten, einsparen werden. Dieses Programm läuft im übrigen ohne jede Entlassung ab.

SPIEGEL: Die Probleme, mit denen Porsche jetzt kämpft, machten vor einiger Zeit auch Jaguar und Alfa Romeo, Lamborghini und Lotus zu schaffen. Diese Sportwagen-Hersteller sind inzwischen von großen Autokonzernen übernommen worden.

BOHN: In der Konzentration liegt nicht das Glück der Erde. Sonst müßte doch die größte Firma am besten da stehen. Aber wie erklären Sie mir dann das Schicksal von General Motors? Und wenn Sie damit fertig sind, erklären Sie mir das von Ford und von Chrysler.

SPIEGEL: Erklären Sie uns doch lieber, warum es außer Porsche keinen selbständigen Sportwagen-Hersteller mehr gibt.

BOHN: Ich kann wenig zur Politik einer Firma wie Jaguar sagen. Aber unsere Kunden sind froh, daß Porsche selbständig ist, denn damit verbindet sich ein ganz bestimmtes Flair. Porsche eignet sich nicht als Abteilung in einem Großkonzern. Und es gibt keine betriebswirtschaftliche Größe, die uns zur Aufgabe der Selbständigkeit zwingen würde. Porsche ist als relativ kleines Unternehmen auch ungeheuer flexibel. Unsere Anpassungsprozesse laufen sehr viel schneller ab als in großen Konzernen. Porsche hat 1987 fast ein Drittel seines Umsatzes verloren, ohne eine Sekunde lang ernstlich gefährdet zu sein. Das hält sonst kaum eine Firma aus.

SPIEGEL: Porsche konnte das wohl nur überstehen, weil Audi einen großen Teil der Last tragen mußte. Porsche hatte zuvor seine Vierzylinder-Modelle bei Audi bauen lassen und ließ diesen Auftrag auslaufen.

BOHN: Diese Erklärung ist ein bißchen sehr einfach. Sie vergessen völlig unser zweites Standbein, das Entwicklungszentrum Weissach, das für fast alle Unternehmen der Automobilindustrie Aufträge ausführt. Wir entwickeln Einzelteile, vom Scheibenwischer bis zum Motor, wir entwickeln Fahrwerke und gesamte Fahrzeuge, erproben sie und ma-

chen sie serienreif. Und außerdem sind wir eine der ganz wenigen Firmen, vielleicht sogar die einzige, die noch kleine Serien in Top-Qualität bauen kann. Deshalb haben wir auch von Mercedes-Benz den Auftrag bekommen, den Mercedes 500 E zu fertigen. Das ist eine strategische Weiterentwicklung: Wir entwickeln nicht nur für andere Firmen, sondern produzieren auch für sie.

SPIEGEL: Eine große Strategie können wir darin nicht sehen. Es erscheint eher wie ein Notprogramm: Porsche kann die Fabrik nicht mehr mit der Produktion der eigenen Wagen auslasten und muß Autos für Mercedes fertigen.

BOHN: Da urteilen Sie doch etwas zu schnell. So ein Projekt muß langfristig

begeben wir uns in keine Abhängigkeit. Im Gegenteil, wir sichern unsere Unabhängigkeit. Der Mercedes 500 E, den wir bereits bauen, ist kein Sportwagen, er hat einen anderen Modellzyklus als unsere eigenen Fahrzeuge. Dadurch werden wir eher unempfindlich gegen bestimmte Auftragsschwankungen bei Sportwagen. Solche Möglichkeiten haben nicht viele Firmen.

SPIEGEL: Nun haben wir gelernt, das alles wunderbar ist bei Porsche. Da fragen wir uns nur . . .

BOHN: . . . warum Sie eigentlich hier sind?

SPIEGEL: Nein. Wir fragen uns, warum in den eineinhalb Jahren, die Sie Porsche-Chef sind, bereits drei Vorstands-



Porsche-Produktion: „Wir sind sehr viel stärker, als einige glauben“

geplant werden. Vor drei oder vier Jahren wurden die ersten Gespräche geführt, die ersten Zeichnungen gefertigt. Dann wurde entwickelt und erprobt, verhandelt und vereinbart. Man kann doch nicht sagen, Porsche kommt mit der eigenen Fertigung nicht hin, und macht, zack, zack, mal schnell ein Fremdprojekt.

SPIEGEL: Sie wollen künftig noch mehr Autos für Mercedes-Benz fertigen. Ein Plan sieht vor, einen Roadster vom Mercedes 190 zu entwickeln und bei Porsche zu produzieren. Wird Porsche damit völlig abhängig von Mercedes?

BOHN: Über dieses Auto kann ich Ihnen nichts sagen, da müssen sie Mercedes-Benz fragen. Was wir tatsächlich planen ist folgendes: Wir wollen die Produktion von kleinen Serien für andere Automobilfirmen ausweiten. Damit

mitglieder die Firma verlassen haben. In Firmen, die erfolgreich arbeiten, ist das normalerweise nicht üblich.

BOHN: Wir sind stolz auf unsere Tradition, aber wir müssen auch einiges ändern. Wir müssen das Abteilungsdenken überwinden, wir müssen modernere Ansätze finden. Und in einem solchen Szenario fühlt sich nicht jeder wohl. Habe ich das jetzt diplomatisch genug erklärt?

SPIEGEL: Fassen wir Ihre Worte so zusammen: Mehrere Top-Manager der Firma waren schlicht nicht bereit, mit Ihnen zusammenzuarbeiten.

BOHN: Es wird keiner der ehemaligen Kollegen sagen: Ich bin wegen Bohn gegangen.

SPIEGEL: Aber die Abgänge sind doch ein Indiz dafür, daß . . .

BOHN: ... es hier zur Sache geht. So ist es.

SPIEGEL: In Krisenzeiten bleibt es nicht aus, daß auch der Vorstandschef kritisiert wird. Sie kommen nicht aus der Automobilindustrie, sie waren zuvor bei Nixdorf. In der Branche bezweifeln viele, daß Sie in dieser schwierigen Phase der richtige Mann für Porsche sind.

BOHN: Ich bin in einer anderen Branche groß geworden. Aber ich habe ja zuvor nicht Spaghetti gemacht, sondern High-Tech. Und Porsche ist High-Tech auf Rädern. Hier gibt es genauso Entwicklungs- und Produktionsaufgaben, es geht um Logistik und Märkte. Man kann doch nicht sagen, ein Dirigent, der zehn Jahre lang Mozart dirigierte, ist bei Beethoven überfordert.

SPIEGEL: Gibt es Entscheidungen in Ihrer Porsche-Zeit, die Sie im nachhinein als Fehler bezeichnen würden?

BOHN: Ich glaube, ich habe die Auswirkungen der Golfkrise falsch eingeschätzt. Daß sie dazu führte, daß wir zum Beispiel im Januar 1991 in den USA nur drei Autos verkaufen konnten, habe ich niemals so vorhergesehen. Sonst hätten wir den Personalbestand im Unternehmen sicher schon früher etwas zurückgefahren.

SPIEGEL: Bei Nixdorf sind Sie freiwillig gegangen und haben gesagt: Ich übernehme die Verantwortung für einige Fehlentwicklungen. Können Sie sich das bei Porsche auch vorstellen?

BOHN: Es ist das Privileg des Vorstands, daß er Verantwortung für alles trägt. Deshalb macht man es ja auch. Aber in eineinhalb Jahren, und länger bin ich noch nicht hier, kann man weder ein neues Auto entwickeln, noch ein neues Händlernetz aufbauen. Diese Dinge brauchen Zeit. Und nochmals: Porsche ist nicht in Gefahr. Wir haben keinen Pfennig Fremdvverschuldung, wir haben 38 Prozent Eigenkapitalanteil, wir haben eine Super- Bilanzstruktur.

SPIEGEL: Ihre Vorstandskollegen aus anderen Automobilfirmen sehen das ganz anders. Die sagen: Die Zukunft von Porsche ist äußerst gefährdet.

BOHN: Dazu zweierlei. Erstens: Ich weiß nicht, ob sich irgend jemand überhaupt freundlich über Konkurrenten äußert. Zweitens: Man kann sich doch auch vorstellen, daß einige besonders schlecht über Porsche reden, weil sie eine bestimmte Absicht verfolgen. Die denken vielleicht: Möglicherweise kann man mit solchem Gerede Porsche ein bißchen weidwund schießen. Das läuft aber nicht. Wir sind sehr viel stärker als einige vielleicht glauben.

SPIEGEL: Herr Bohn, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Wenn andere aus der Mode kommen.

CITIZEN MILANO

Die Uhr, die mit der Mode geht. Modebewußt wie Mailand. Attraktiv wie ein Einkaufsbummel in der Galeria Vittorio Emanuele. Damen- und Herrenuhren mit internationalem Flair und italienischer Eleganz. CITIZEN - die große internationale Uhrenmarke. 2 Jahre Garantie. Weltweit im guten Fachhandel.

QA 4595-05L CITIZEN MILANO Alarm Chronograph Alarm I und II, Timer, Stoppuhr, Kalender, 24-Stunden-Dualzeitanzeige, Tachymeterskala, 30 m wasserdicht, Bicolor, Kristallglas. DM 499,- unverbindliche Preisempfehlung.

WOL 1111

CITIZEN
DIE UHR, UM DIE MAN SIE BENEIDET.