

Während Opel, VW, Ford und Mercedes Beschäftigte in Deutschland abbauen, betont der Porsche-Chef Wiedeking, dass sein Unternehmen kein Problem mit den deutschen Löhnen habe. Porsche stellt ein, verzichtet auf Subventionen (»Luxus braucht keine Stütze«) und macht die höchsten Gewinne in der Branche. Von 100 € Umsatz bleiben 18 € Gewinn vor Steuern in der Kasse. Das kann sonst keiner in der Autowelt. Was macht also Porsche besser?

Mit Cayenne und Boxster hat es Porsche geschafft, einen erheblichen Umsatz- und Ertragszuwachs zu generieren, ohne Kapazitätsrisiken in Kauf zu nehmen. Beide Fahrzeuge werden zu wesentlichen Teilen von Produktionsdienstleistern im Ausland gebaut. Während beim Cayenne der Porsche-Fertigungsanteil von etwa 10% vorliegt (Porsche behauptet 12%), beträgt beim Boxster nach unserer Einschätzung der Porsche-Fertigungsanteil knapp 20%. Beim Boxster, und zukünftig auch beim Boxster Derivat Cayman, dient der finnische Partner Valmet als »atmender« Kapazitätsteil. Sinkt die Nachfrage nach den Fahrzeugen – etwa im Modelllebenszyklus – trägt der finnische Montage-Partner Valmet die Kapazitätsrisiken.

Über die letzten vier Jahre (2000 bis 2004) betrug der Deutschland-Produktionsanteil beim Boxster knapp 13%. Ähnlich wie beim Cayenne wird beim Boxster ein nicht unwesentlicher Teil der Wertschöpfung im Ausland erbracht.

Sowohl bei Cayenne als auch beim Boxster/Cayman ist der Porsche-eigene Anteil an den Fertigungskosten gering. Vergleich man dies mit anderen Premium-Fahrzeugen, wie der Mercedes S-Klasse oder dem Mercedes SL, dem BMW 6er oder 7er, ist der von Porsche beigetragene Fertigungsanteil sogar sehr gering. Porsche schafft es allerdings, durch die Nutzung seiner Markenwerte äußerst hohe Gewinne für die Fahrzeuge zu erzielen.

* Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer ist Geschäftsführer der B&D-Forecast GmbH, Leverkusen, sowie Direktor des CAR an der FH-Gelsenkirchen. Er gilt als »Auto-Papst« unter den deutschen Ökonomenprofessoren.

Der Mehrwert beim Porsche Cayenne besteht also zum überwiegenden Teil aus einer Marketingleistung, während das Produkt nahezu komplett (12% Eigenfertigungsanteil Cayenne) zugekauft wird.

Da beide Porsche-Fahrzeuge zu wesentlichen Teilen im Ausland gefertigt werden, wird bei beiden Fahrzeugen zu deutlich geringeren Teilen als beim BMW 6er, 7er oder der Mercedes S-Klasse und dem SL die Wertschöpfung in Deutschland erzielt. Die Frage lautet also nicht unbedingt, wie hoch ist der in Deutschland erzeugte Fertigungskostenanteil, sondern, wie stark differiert dieser »deutsche« Fertigungskostenanteil von anderen Herstellern. Diese Differenz ist dabei enorm.

Dies zeigt übrigens auch der Vergleich der beiden Leipzig-Werke von Porsche und BMW. Während BMW einen eigenen Karosserierohbau, eine eigene Lackieranlage und eine eigene hochmoderne Komplett-Montage in Leipzig betreibt, ist Porsche lediglich mit einer Manufaktur-orientierten Teil-Montage in Leipzig vor Ort. Das in Bratislava vorgefertigte Fahrzeug wird in kleinen Teilen »veredelt«.

Das Beispiel Porsche Cayenne und Boxster illustriert eine neue Ausrichtung beim Automobilhersteller Porsche. Es wird zunehmend im preisgünstigen Ausland eingekauft, das Produkt komplettiert und dann in Deutschland aufgebaut. Der Kern der Porsche-Strategie besteht darin, mit sehr niedrigen Wertschöpfungstiefen und sehr geringen Kapazitätsrisiken, gewaltige Renditen durch



Ferdinand Dudenhöffer*

Tab. 1
Produktion Porsche (in Einheiten)

	2001	2002	2003	2004
Boxster Finnland	23 406	20 198	12 998	10 051
Boxster Deutschland	3 962	819	2 411	2 839
Boxster Total	27 368	21 017	15 409	12 890
Anteil Deutschland Boxster	14,5%	3,9%	15,6%	22,0%
911	29 378	33 373	26 211	29 022
Cayenne	0	1 513	39 704	42 183
Porsche zusammen:	56 746	55 903	81 324	84 095

Quelle: B&D-Forecast.

Nutzung des Markennamens zu erzielen. Ein sehr stringentes Kosten-Management führt dabei dazu, die hohe Rendite zu realisieren. Sehr stringentes Kosten-Management seinerseits erfordert den Einkauf wesentlicher Teile und Komponenten aus ausländischer Fertigung.

Cayenne-Wertschöpfung im Ausland: eine Beispiels-Rechnung

Wie hoch kann jetzt der Auslandsanteil an den Fertigungskosten bei Cayenne angesetzt werden? Diese Frage lässt sich auch von Porsche selbst nicht exakt beantworten. Der Grund liegt in der international weit verästelten Zulieferpyramide.

Die fix und fertig lackierte und innen ausgestattete Cayenne Rohkarosserie wird bei VW in Bratislava gefertigt, wobei allerdings Presseteile von Magna aus Österreich zugeliefert werden. Beim Interieur kommt Stoff und Leder vom Zulieferer Eissmann, Holzerteile von Novem, Alu-Zierteile von Erbsölh, Sitze von JohnsonControls, Sitzverstellungen von Brose, Amaturen von Faurecia, Soundsystem von Brose. Im Außenbereich liefert Bosch das Wischersystem, Donnelly die Spiegel, Hella die Scheinwerfer, Peguform die Heckspoiler. Wir können die Reihenfolge beliebig fortsetzen und kommen schnell auf über 30 Zulieferer, die natürlich ihrerseits etwa 50% des in ihren Produkten eingesetzten Materials wiederum von Unterlieferanten erhalten. Natürlich haben auch die Unterlieferanten ihre Werkstoff-Lieferanten. Ein sehr verästeltes Gebilde, dass es auch für Porsche so gut wie unmöglich macht, jede Bezugsquelle nach Inland und Ausland präzise zu unterscheiden. Also kann Porsche selbst nicht den kommunizierten Wert von 55% in Deutschland erstellter Teil der Wertschöpfung beim Cayenne überprüfen. Es bleibt damit eine Einschätzung.

Bei der Berechnung des Deutschland-Anteils hilft die Tatsache, dass ein Großteil der Zulieferer ihren Firmensitz in Deutschland hat, nicht weiter. Gut 50% der Beschäftigten der deutschen Zulieferer werkeln im Ausland. Bei Bosch sind es 54%, bei Continental über 60%, beim Kühlungsspezialist Behr 61% und beim Mittelständler Kostal gar 67% und

so weiter. Ein deutscher Name des Zulieferers bedeutet noch lange nicht, dass auch in Deutschland gefertigt wird.

Wie hoch ist der »Deutschland-Anteil« beim Cayenne einzuschätzen? Versuchen wir, uns mit einer Beispielsrechnung dem Problem zu nähern. Ein mit einem Preis von 61 000 € ausgezeichnete Durchschnitts-Cayenne wird nach gängigen Kalkulationsmethoden zu Fertigungskosten von 34 000 € hergestellt. Da Porsche einen Fertigungsanteil von 12% nennt, kommen also 30 000 € des Cayennes aus Bratislava und 4 000 € aus Leipzig.

Verteilung der Bratislava-Wertschöpfung

Eine gute Annäherung für die Verteilung des Fertigungsanteils von 30 000 € in Bratislava liegt bei 25% VW-Wertschöpfungsbeitrag durch das Bratislava-Werk und 75% Wertschöpfungsbeitrag durch die Zulieferer in Bratislava vor. Darin enthalten sind übrigens die angelieferten Blechteile sowie sämtliche Logistikkosten. In der Beispielsrechnung gehen wir davon aus, dass 66% der in Bratislava verbauten Zulieferteile nicht aus Deutschland kommen. Die Teile können dabei rund um die Welt eingekauft werden – etwa Platinen für elektrische Steuerungen in China, Schalter aus Ungarn oder der Ukraine usw. Dass die Annahme 66% nicht unrealistisch ist, zeigen die Beschäftigtenzahlen der deutschen Zulieferer im Ausland. Das Zwischenergebnis unserer Rechnung lautet damit: 22 125 € aus wertschaffenden Tätigkeiten außerhalb Deutschlands werden in Bratislava zum Cayenne beigesteuert.

Verteilung der Leipzig-Wertschöpfung

Bei der Porsche-Leipzig-Wertschöpfung muss beachtet werden, dass ein Großteil der Kosten (75%) aus Zuffenhausen (Motor-Montage) zugesteuert werden. Dabei kauft Porsche Zuffenhausen selbstverständlich wesentliche Motorkomponenten zu (Steuergerät, Kurbelwelle, Nockenwelle, Kolben, Pleuel, Motorblock). Unterstellen wir, dass 33% dieser Zulieferwertschöpfung im Ausland erfolgt. Dies entspräche dann 743 € in der Beispielsrechnung.

Tab. 2
Eine Beispielsrechnung (Produktionswerte in Euro)

	Cayenne	VW Bratislava	Zulieferer Zuff.	66% Ausland	Auslandswert
Bratislava	30 000	7 500	22 500	14 625	22 125
		Porsche Zuff.	Zulieferer Zuff.	33% Ausland	
Leipzig	4 000	3 000	2 250	743	22 868
					Ausland in %
Fertigungskosten	34 000				67%

Quelle: B&D-Forecast.

Damit ergäbe sich im Beispiel die Summe von 22 868 € oder 67% der Gesamtkosten, die im Ausland entstehen. Der von Porsche kommunizierte Fertigungskostenanteil von 55%, der in Deutschland erstellt wird, ist damit deutlich zu hoch gegriffen. Es drängt sich der Verdacht auf, dass, beabsichtigt oder unbeabsichtigt, Zulieferteile für Zuffenhausen ungenügend auf ihre Auslandsanteile abgeklopft wurden. Es ist eben nicht alles Deutsch, was Deutsch klingt oder Deutsch aussieht.

Fazit: weniger Deutschland in Porsche

Wiedeking hat ein erfolgreiches System aufgebaut, das erlaubt, mit relativ geringem Anteil aus deutscher Wertschöpfung ein Höchstmaß an Gewinn zu erwirtschaften. Eine Meisterleistung in der Kunst des Managements. Hochintelligent wurde mit wenig teurer Arbeit in Deutschland ein Produkt mit viel Glanz gebaut. Die Frage bleibt, wie viel Deutschland im Cayenne steckt. Klare Antwort – im Vergleich zu Audi, BMW oder Mercedes herzlich wenig. Dem Konflikt, aufgrund der hohen Kosten in Deutschland nur wenig Deutschland in der Wertschöpfung einzusetzen, kann also auch Porsche nicht entgehen. Die Basar-Ökonomie des Hans-Werner Sinn lässt grüßen, auch wenn das Porsche-Lenker Wiedeking noch so vehement bestreitet.