

Unternehmen 26.03.2019

## „Wir wollen Zukunft auf die Straße bringen“

Neue Technologien, neue Produkte, neue Wettbewerber, neue Kunden, neue Regeln: Lutz Meschke, Vorstand für Finanzen/IT und stellvertretender Vorstandsvorsitzender, über Transformation in bewegten Zeiten – und warum er nicht von einer 15-Prozent-Rendite abrücken will.



Herr Meschke, Porsche entwickelt sich nach eigenen Aussagen vom Sportwagenbauer zum Anbieter sportlicher Mobilität. Wann hören Sie auf, Autos zu bauen?

Ferry Porsche, der Gründer unseres Unternehmens vor gut 70 Jahren, hat einmal gesagt: „Das letzte Auto, das gebaut werden wird, wird ein Sportwagen sein.“ Und ich hoffe, es ist ein Porsche.

Was ist der Unterschied zwischen Sport-wagen und sportlicher Mobilität?

Vor allem, dass wir mehr zu bieten haben als nur einzigartige Autos. Mobilität bedeutet für die meisten Menschen einfach nur Fahren. Aber in Wirklichkeit ist es viel mehr als das. Wir werden unsere Kunden künftig ständig durchs Leben begleiten – rund um das Thema digitaler Lifestyle mit für Porsche typischen Produkten. Der Kern von Porsche 360+ etwa ist ein persönlicher Lifestyle-Assistent, der für den Kunden rund um die Uhr zur Verfügung steht. Er soll den Alltag erleichtern und exklusive Erlebnisse möglich machen.

Schöne neue Porsche-Welt?

Unsere Welt! Sie ist nicht nur durch einen zu-neh-menden Bedarf an Mobilität gekennzeichnet, wir haben es auch mit einer wachsenden Vielfalt von Mobilitätsformen zu tun. Wir erleben eine Evolution der Mobilität. Digitalisierung, Elektrifizierung, Konnektivität – all das passiert im Gleichklang und, wenn man so sagen will, bei voller Fahrt. Nicht nur wir stecken in einer tief greifenden Transformation. Die gesamte Automobilindustrie entwickelt sich ein Stück weit in Richtung Technologie- und IT-Branche.

Heißt für Porsche was?

Da bleibt kein Stein auf dem anderen. Es fängt schon mit der Denkweise an: Wir haben über viele Jahre unsere Modellreihen vergrößert und verfeinert, die Fahrzeugtechnologie perfektioniert, unsere Produktionsmechanismen ständig verbessert, den Vertrieb auf veränderte Kunden-wünsche eingestellt. Wir haben das gemacht, was wir immer schon am besten konnten: die Entwicklung und den Bau exklusiver Sport-wagen. So konnten wir Erfolg auf Erfolg feiern, und zwar auf allen Ebenen: Umsatz, Ertrag, Mitarbeiter. Aber was wir da getan haben, war immer nah an unserem bisherigen Kerngeschäft. Das wird auf Dauer nicht reichen.



Wird Porsche ein neues Unternehmen?

Es wird nicht das alte bleiben. Wir werden unsere DNA nie vergessen. Das berühmte Porsche-Erlebnis bleibt immer im Vordergrund, aber wir wollen es mit Zukunft verbinden. Wir wollen die physische und die digitale Welt nicht gegeneinander ausspielen, sie sollen sich ergänzen. Dafür haben wir ein klares Zeichen gesetzt: Unser jährliches IT-Budget liegt nunmehr bei knapp einer halben Milliarde Euro. Die Hälfte davon geht auf das Konto Digitalisierung.

Wie stark ist der Erneuerungsdruck?

Hoch. Wenn wir jetzt nicht den nächsten Schritt machen, dann sind wir nur noch zwei Jahre erfolgreich und danach haben wir keine Antworten mehr auf die kommenden Herausforderungen. Wenn wir nicht zum reinen Hardwarelieferanten herabgestuft werden wollen, müssen wir jetzt unsere digitale Kompetenz unter Beweis stellen. Die Automobil-industrie verändert sich in den nächsten fünf, sechs Jahren stärker als in den 50 Jahren davor.

Porsche will seine digitalen Geschäfte deutlich steigern, und das in relativ kurzer Zeit. Spätestens 2025 soll Ihr Umsatzanteil zweistellig sein. Wie weit sind Sie?

Wir stecken mittendrin. Die größte Schwierigkeit ist, die Notwendigkeit einer Veränderung überhaupt zu erkennen. Das hört sich banal an, ist aber keine einfache Erkenntnis. Bis heute sind wir die erfolgreichste Sportwagenmarke der Welt. Wir sind in unserem Segment führend in Technik und Design. Unsere Rentabilität ist Maßstab in der Industrie, was unsere aktuellen Zahlen einmal mehr unterstreichen. Es geht also zunächst darum, unsere Selbstwahrnehmung zu überprüfen. Das gilt nicht nur für uns selbst, sondern für den Technologie-standort Deutschland ganz allgemein. Wir sind in vielen Bereichen Weltmarktführer. Doch bei der Digitalisierung fallen wir zurück. Das ist für unsere Branche besonders fatal. Zwei Millionen Menschen leben davon, mindestens.

Was fehlt?

Wir müssen unsere Kompetenzen in ganz neue Richtungen entwickeln. Ich halte es einerseits für absolut notwendig, dass wir uns als Unternehmen öffnen. Insbesondere im Hinblick auf neue Technologien und Menschen, die überhaupt nicht unserem Mindset entsprechen, aber viel dazu beitragen können, unseren zu verändern. Andererseits müssen wir unsere eigenen Leute mit auf die Reise nehmen, sie auf die Zusammenarbeit vorbereiten und digital weiterbilden. Denn klar ist, dass es ohne ihre Kompetenzen nicht geht. Das ist unser Fundament.



Wie fördern Sie die digitale Kultur so, dass Ihre etablierten Mitarbeiter und neue Partner schnell zu einem schlagkräftigen Team -zusammenwachsen?

Das ist die ganz große Herausforderung. Es ist jedenfalls nicht damit getan, dass man ein paar Management-Konferenzen macht und die Strategie anpasst. Die Unternehmensführung muss den Wandel täglich vorleben. Punkt. Das ist nicht immer leicht, aber genau das entscheidet meiner Überzeugung nach darüber, ob die Mannschaft voll mitzieht oder nicht. Alle Mitarbeiter sollen verstehen: Wir meinen es mit der neuen digitalen Kultur wirklich ernst, und den digitalen Wandel nebenbei managen zu wollen, wäre ein Riesenfehler. Es gehört dazu, dass man sich ständig der Mannschaft stellt. Und genauso regelmäßig ihre Ideen einholt. Wenn ich meine Mitarbeiter mitnehmen will, muss ich sie aktiv an dem Veränderungsprozess beteiligen.

Porsche hat die Aufwendungen für Elektromobilität von drei auf sechs Milliarden Euro verdoppelt und darüber hinaus die Venture-Capital-Aktivitäten um 150 Millionen Euro jährlich aufgestockt. Sind der digitale Wandel und die Elektromobilität teurer als gedacht? Dass wir investieren müssen und diese Aufwendungen mit der Zeit weiter steigen werden, war klar. Insofern hat uns da nichts überrascht. Die aktuelle Entwicklung spiegelt vielmehr die Tatsache wider, dass wir die Zukunft jetzt besonders schnell auf die Straße bringen wollen. Die Trends sind nicht mehr umkehrbar und beschleunigen sich. So nehmen die gesetzlichen Umweltvorgaben zum einen in ihrer Zahl stark zu – übrigens nicht nur in Europa, sondern auch in China und den USA – und sind zum anderen auch so ambitioniert, dass sie mit einer herkömmlich motorisierten Fahrzeugflotte auch bei aller Forschungs- und Entwicklungsarbeit nicht mehr erfüllt werden können. Für uns ist die Investitionserhöhung von drei auf sechs Milliarden daher eine logische Folge.

Die Porsche-Modellpolitik ruht auf drei Säulen: Die erste Säule sind traditionelle Verbrennungsmotoren, hochdrehende, sehr emotionale Saug- und Turbomotoren. Die zweite Säule sind Plug-in-Hybridantriebe mit mehr Fahrspaß, Boost-Power und einer größeren rein elektrischen Reichweite. Das dritte große Standbein, das ist die Elektromobilität. Was überwiegt?

Klar ist: Ab 2030 gibt es sehr wahrscheinlich kein Fahrzeugmodell von Porsche ohne Elektrovariante. Ich gehe sogar davon aus, dass wir schon 2025 deutlich mehr als 50 Prozent unserer gesamten Palette elektrifiziert haben. Der Verbrennungsmotor allerdings wird auch 2030 noch nicht tot sein. Unsere 911er werden hoffentlich noch sehr lange damit fahren. Herkömmlich motorisierte Modelle aber sind dann die Nische in unserer Elektroflotte.



Und welche Rolle spielen Porsches Venture-Capital-Aktivitäten?

Wir haben für die Zukunft einige Kundenanforderungen ausgemacht, für die wir aktuell wenig bis gar keine Kompetenz im Haus haben. Das betrifft nicht nur die Elektrifizierung selbst, sondern auch die anderen beiden Megatrends in der Automobilindustrie: Digitalisierung und Konnektivität. Da, wo wir Lücken identifizieren, wollen wir das Know-how durch Partnerschaften oder Zukäufe reinholen. Und wir sind ja schon gut am Start. 2016 haben wir die Porsche Digital GmbH gegründet, später ein Standbein im Silicon Valley. Porsche Digital soll digitale Kundenerfahrungen, Produkte, Geschäftsfelder und -prozesse identifizieren und weiterentwickeln. Im Porsche Digital Lab in Berlin werden innovative Informationstechno--logien identifiziert und erprobt. Neben unserem internen Innovationsmanagement bieten diese Einheiten eine Plattform für die Kooperation mit Technologieunternehmen oder Start-ups. Porsche öffnet sich auch bewusst für die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft. Ein Beispiel ist die Kooperation mit der HHL Leipzig Graduate School of Management. Schließlich: Mit einem Innovation Office in Tel Aviv und Investitionen in Venture-Capital-Fonds wollen wir uns Talente und den Zugang zu innovativen Technologien sichern.

Welche Technologien stehen im Vordergrund?

Generell stehen bei den Beteiligungen und Investments für uns Lösungen im Vordergrund, die das Kundenerlebnis erweitern. Dann folgen Technologien, die für die Weiterentwicklung unseres Kernprodukts und die Ausweitung unserer Kernkompetenzen wichtig sind. Die Leitfrage ist dabei immer: Womit oder mit welchem Partner unterscheiden wir uns so deutlich von Wettbewerbern, dass wir ein Alleinstellungsmerkmal für uns reklamieren können. Sind wir überzeugt, versuchen wir natürlich auch, durch Direktbeteiligungen strategische Partnerschaften zu erzielen.

Der kroatische Supersportwagenbauer Rimac ist so ein Fall?

Rimac beschäftigt sich schon seit beinahe zehn Jahren mit dem Thema Elektrifizierung und hat mit seinen zwei Elektro-Kleinserien im Super-sportwagen-Bereich seine Kompetenz bewiesen. Über eine strategische Partnerschaft holen wir uns zusätzliches Know-how auf der Fahrzeugseite im High-End-Bereich. Ein anderes Beispiel ist unser Investment in WayRay. In dieser Beteiligung stecken sogar beide Aspekte: eine einzigartige Technologie und das Kundenerlebnis.



Das Start-up aus Zürich entwickelt und produziert holografische Augmented-Reality-Head-up-Display-Technologien und arbeitet daran, virtuelle Objekte nahtlos in das Fahrerlebnis zu integrieren.

Das Team von WayRay hat eine einzigartige technologische Expertise mit fundierten Hintergründen aus der Raumfahrt sowie der Hardware- und Softwareentwicklung. Es hat sich gezeigt, dass die innovativen Ideen und Produkte von WayRay enormes Potenzial haben. Wir sind davon überzeugt, dass wir unseren Kunden auf dieser Basis künftig Porsche-typische Lösungen anbieten können.

Was ist das Besondere daran?

Technologisch spannend ist die WayRay-Lösung, weil die Projektionstechnologie sehr kompakt ist. Damit ist sie für Sportwagen, die generell wenig Platz im Innenraum haben, eine echte Alternative, um ein Head-up-Display in attraktiver Form ins Auto zu bringen. Gleichzeitig kann man die Technologie als digitalen Marktplatz nutzen und zum Beispiel „Functions on Demand“ in die Windschutzscheibe spielen. Diese Zusatzfunktionen, etwa Extra-PS auf einer Rennstrecke oder zusätzliches dynamisches Scheinwerferlicht, könnte man mit einem einfachen Klick direkt im Auto bezahlen. Eine andere attraktive Möglichkeit des Marktplatzes: für Fahrer und Beifahrer eingeblendete Informationen zu Restaurants, Tankstellen oder Sehenswürdigkeiten entlang der Strecke. Die Anbieter könnten sich in die Windschutzscheibe einkaufen. Für den Service bekommen wir dann Gebühren.

„Functions on Demand“ und die eingeblendeten Empfehlungen erinnern deutlich an ein Smartphone und Bezahl-Apps.

Das ist genauso gedacht. Eben deswegen ist die WayRay-Technologie so interessant für uns. Ich glaube, die Kunden erwarten, dass es in Zukunft im Auto genauso einfach und komfortabel zugeht wie mit dem Smartphone auf dem Sofa. Diese nahtlose Kundenzufriedenheit müssen wir auch in einem Porsche gewährleisten.

Komfort ist das eine – Sicherheit das andere Thema.

Auch dafür steht WayRay. Es ist sehr viel sicherer, nicht nach unten auf einen Bildschirm schauen zu müssen, um navigiert zu werden. Und nehmen Sie unseren neuen 911. In der Digitalisierung macht das Auto mit permanenter Konnektivität sowie neuen Funktionen und Diensten den nächsten Schritt in die Zukunft. Das Porsche Communication Management umfasst unter anderem serienmäßig eine schwarmdatenbasierte Online-Navigation. Der serienmäßige Wet-Mode ist sogar eine Weltneuheit. Diese Funktion erkennt Wasser auf der Straße, konditioniert die Regelsysteme entsprechend vor und warnt den Fahrer. Der kann das Fahrzeug dann auf Tastendruck oder per Mode-Schalter am Lenkrad besonders sicherheitsbetont abstimmen. Der Warn- und Bremsassistent erkennt die Gefahr von Kollisionen mit sich bewegenden Objekten und leitet gegebenenfalls eine Notbremsung ein. Erstmals ist für den 911 ein Nachtsichtassistent mit Wärmebildkamera lieferbar. Der Abstandsregeltempomat umfasst eine automatische Distanzregelung, eine Stop-and-go-Funktion, einen reversiblen Insassenschutz und eine neuartige autonome Nothaltefunktion. Das alles ist Technologie vom Feinsten.



Darf man dynamisches Scheinwerferlicht kostenpflichtig machen?

Achtung! Extrem wichtig und entscheidend ist hier: Es geht nicht um eine essenzielle Sicherheitsfunktion, sondern um eine zusätzliche Komfortfunktion. Alles Nötige zur Sicherheit und zum normalen Komfort ist selbstverständlich bereits in der Basisversion des künftigen Autos freigeschaltet. Der Unterschied: Früher hat man eine bestimmte Sonderausstattung bestellt, sie am Anfang bezahlt und vielleicht nie gebraucht. Heute bezahlt man erst dann, wenn man die Funktion bucht, also auch wirklich bewusst einsetzt. Man wird flexibel wählen können zwischen einmaliger Abrechnung nach Zeit, einer Flatrate oder einem Dauerabo. Ein ganz klarer Mehrwert.

Gerade solche kundennahen Funktionen werden kaum noch in der stillen Ingenieurs-kammer entwickelt. Man muss bereit sein, mit dem Produkt früh an den Kunden heranzutreten. Man muss bereit für den Fehler sein. Ist Porsche, bekannt als absoluter Perfektionist, bereit für diesen Kulturwandel?

Das müssen wir sein. Das ist die große Aufgabe. Die Denkweise, einen einzelnen Prozessschritt zu einem Produkt beizutragen und dann die Verantwortung an die nächste Abteilung abzugeben, muss komplett raus aus dem Unternehmen. Wir arbeiten daher zum großen Teil schon jetzt in agilen Teams nach der Sprint-Methodik.

Mit anderen Worten:

Wir brechen mit der klassischen Perfektionsmaschine Porsche und warten eben nicht mehr ab, bis wir bei einem Ergebnis 120 Prozent sicher sind, dass es funktioniert. Bis ein digitales Produkt auf diese Weise fertig -geworden ist, ist es bereits nicht mehr zeitgemäß. Stattdessen versuchen wir, innerhalb von zwei, drei, vier Wochen ein erstes Produkt zu erstellen, das ich bereits testen und Kunden vorstellen kann. Es muss zu diesem Zeit-punkt noch nicht perfekt sein, vielleicht ist es erst zu 60, 70, 80 Prozent fertig entwickelt. Entweder sagt der Kunde dann: Super Idee, aber an folgenden Stellen sehe ich Verbesserungsmöglichkeiten. Oder er sagt: Tut mir leid, mit diesem Produkt kann ich gar nichts an-fangen. In jedem Fall komme ich mit dem Feedback schneller ans Ziel. Es muss also normal werden, Fehler zu machen. Es ist sogar gut, sie möglichst schnell zu machen. Projekte, die wir ab 2019 in unserer IT beginnen, fahren wir daher 100 Prozent agil. Ohne Ausnahme.

Gibt es Themen, wo es Sinn macht, es nicht agil anzugehen?

Ja, die gibt es tatsächlich. Release-Wechsel zum Beispiel. Wir müssen uns aber ambitionierte Ziele setzen, um das bestmögliche Ergebnis erreichen zu können. Deshalb -sagen wir: 100 Prozent agil. Ich bin überzeugt, dass es nur so geht. Sonst werden wir diesen kompletten und notwendigen Mindchange nicht hinbekommen.

Als IT-Vorstand wissen Sie um die Notwendigkeit von weitreichenden Investments – als Finanzvorstand fordern Sie aber weiterhin eine Rendite von 15 Prozent. Ist da der Grat für Fehler nicht sehr schmal?

Es scheint nur auf den ersten Blick widersprüchlich. Die beiden Forderungen ergänzen sich sehr gut. Die 15 Prozent Umsatzrendite, die ich langfristig sehen will, kann ich nur -er-reichen, wenn ich eben nicht mehr so weiter-mache wie bisher. Dieses Ziel erreiche ich nur, indem ich in meine Zukunftsfähigkeit -investiere, in Technologie, meine Mitarbeiter und den Kulturwandel. Darüber hinaus wollen wir die für die nächsten sechs bis sieben Jahre angepeilten sechs Milliarden an zu-sätzlichen Ergebnispotenzialen auch über

-Einsparungen erzielen, unter anderem durch den Einsatz moderner Technologien.

Sind die 15 Prozent das typische Porsche-Selbstverständnis?

Wir wollen mit Porsche auch in Zukunft dafür stehen, einzigartig zu sein. In Technik, Leistung und Design unserer Produkte – und ganz wichtig: auch im Unternehmenserfolg. Denn erfolgreich sein macht attraktiv. Von daher entspricht es unserem Selbstverständnis, dass wir da gar nicht abrücken können. Dafür steht unsere Marke. Außerdem gilt natürlich auch, dass wir die Premium-Rendite zwingend brauchen, um zukünftige Technologien für die kommenden Premium-Produkte zu finanzieren. So schließt sich der Kreis.

---

Lutz Meschke

Lutz Meschke, Diplom-Kaufmann, kam 2001 von Hugo Boss zu Porsche. Seit 2009 ist er Mitglied im Vorstand, zuständig für Finanzen und IT, und seit 2015 stellvertretender Vorstandsvorsitzender.

---

Denis Dilba

Denis Dilba schreibt über Wissenschaft, Technik und Automobilbau, unter anderem für brand eins und Technology Review. Bevor er die Deutsche Journalistenschule absolvierte, studierte er Mechatronik.

---

Info

Autor: Denis Dilba

Der Text erschien erstmalig im Porsche Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht 2018.

Dieser Beitrag wurde vor dem Start des Porsche Newsroom Schweiz in Deutschland erstellt. Die genannten Verbrauchs- und Emissionsangaben richten sich daher nach dem Prüfverfahren NEFZ und wurden unverändert übernommen. Alle in der Schweiz gültigen Angaben nach WLTP-Messzyklus sind unter [www.porsche.ch](http://www.porsche.ch) verfügbar.



### **Inga Konen**

Head of Communications Porsche Schweiz AG

+41 (0) 41 / 487 914 3

[inga.konen@porsche.ch](mailto:inga.konen@porsche.ch)

## **Link Collection**

### **Link to this article**

[https://newsroom.porsche.com/de\\_CH/2019/unternehmen/porsche-lutz-meschke-interview-geschaefts-nachhaltigkeitsbericht-zukunft-transformation-17302.html](https://newsroom.porsche.com/de_CH/2019/unternehmen/porsche-lutz-meschke-interview-geschaefts-nachhaltigkeitsbericht-zukunft-transformation-17302.html)

### **Media Package**

<https://newsroom.porsche.com/media-package/149efb12-3f1c-4a3f-8662-388430228172>