

Starke Marke – klare Identität

Dieser Artikel gibt den Stand zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung wieder. Der Inhalt kann inzwischen veraltet sein.

09/04/2018 Digitalisierung, Konnektivität, Elektromobilität. Was bringt die Zukunft? Und wie verändern diese Megatrends ein Unternehmen? Porsche-Vorstandsvorsitzender Oliver Blume über die Strategie 2025 und die Identität der Marke.

Herr Blume, spielen wir ein bisschen Glaskugel: Wann wird es den letzten Porsche mit einem Verbrennungsmotor geben?
Ich wage die Prognose, dass bis 2030 der sportlichste Porsche einen Elektroantrieb haben wird. Wer weiß – vielleicht fährt bis dahin sogar unsere Sportwagenikone 911 elektrisch.

Also ist der Ausstieg aus herkömmlichen Antriebskonzepten bei Porsche beschlossene Sache?
Ganz im Gegenteil: Es ist ein Unding zu glauben, wir könnten in absehbarer Zeit auf den Verbrennungsmotor verzichten. Ebenso wenig können wir darauf verzichten, massiv in Elektromobilität zu investieren. Bevor wir Benzin oder Diesel abschalten, wird es im kommenden Jahrzehnt verstärkt ein Nebeneinander von Verbrennern und alternativen Antrieben geben. Der Trend ist klar. Und wir werden

liefern. Schnellschüsse wird es mit mir aber nicht geben.

Die Entscheidung gegen den Diesel bei Porsche wäre ein solcher Schnellschuss gewesen?
Der Diesel spielt bei Porsche traditionell eine untergeordnete Rolle. Unser Dieselanteil liegt weltweit aktuell bei 14 Prozent. Porsche entwickelt und produziert selbst keine Dieselmotoren, daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern. Aber das ist kein Anlass, jetzt abrupt auszusteigen. Würden wir überstürzt aus dem Diesel gehen, dann ließe sich das nicht voll mit Benzinern und Hybriden kompensieren. Zudem leistet der Diesel einen wichtigen Beitrag zur Erreichung der CO_2-Ziele. Es gibt viele Märkte, zum Beispiel in Südeuropa, die verstehen die deutsche Diskussion um den Diesel gar nicht. Dort kaufen 80 Prozent der Kunden Diesel. Deshalb ist der Mix aus Verbrennern, Hybriden und Elektroautos für Porsche für etwa die nächsten zehn Jahre die richtige strategische Antwort.

Warum geht der Übergang zur Elektromobilität nicht schneller?
Das hat technische und strukturelle, aber auch rein wirtschaftliche Gründe. Erstens: Die Alltagstauglichkeit von Elektroautos muss noch steigen – Stichworte Reichweite und Ladezeit. Auch bei der Infrastruktur gibt es noch einiges zu tun. Das paneuropäische High-Power-Charging-Netzwerk IONITY von Porsche, Audi, BMW, Daimler und Ford stellt jetzt die Weichen für den Aufbau des leistungsstärksten Schnellladenetzes für Elektrofahrzeuge in Europa. Aber auch das kann nur Teil einer großen Lösung sein. Der zweite Grund sind Zweifel, ob im aktuellen Strommix das Elektroauto tatsächlich klimafreundlicher ist als der Verbrenner. Und drittens: Es wird leider immer noch häufig verkannt, vor welcher Herkulesaufgabe unsere Industrie steht, immerhin das Rückgrat unseres Wirtschafts- und Sozialstaats.

Zunehmend strengere Abgasvorschriften in der EU, wonach eine Reduzierung der CO_2-Emissionen von Neuwagen um 30 Prozent bis 2030 gegenüber dem Jahr 2021 erreicht werden soll, zwingen Sie, weiter viel Geld in bestehende Technologien und deren Weiterentwicklung zu stecken …
… die Investitionen in der gesamten Branche sind enorm. Der Volkswagen Konzern, zu dem auch Porsche gehört, fährt seine Investitionen in neue, elektrisch betriebene Modelle bis 2030 auf 20 Milliarden Euro hoch. Bis 2025 bringen die Konzernmarken mehr als 80 neue Autos mit E-Motor auf den Markt, darunter 50 reine E-Mobile und 30 Plug-in-Hybride. Porsche allein investiert in den nächsten fünf Jahren mehr als sechs Milliarden Euro in Plug-in-Hybride sowie rein elektrische Fahrzeuge. Das ist für ein Unternehmen unserer Größe ein echtes Pfund. Am Porsche-Stammsitz Zuffenhausen nehmen wir eine Milliarde Euro in die Hand, um dort ein neues Werk für Elektrofahrzeuge entstehen zu lassen: das wohl ehrgeizigste und risikoreichste Projekt, das wir je in Angriff genommen haben. Eine Fabrik in der Fabrik mit 1.200 neuen Jobs.

Wie rechnen sich solche Kosten?
Das sind Investitionen in die Zukunft. Aber sicher ist: Selbst unsere Kunden sind preissensibel, auch wenn sie bereit sind, einen Premium-Preis für einen Porsche zu zahlen. Auch wir können den Mehraufwand für die Elektrifizierung unserer Fahrzeuge bei einem zu erwartenden starken Wettbewerb nicht einfach durchreichen. Auch wir müssen uns unseren Mehrwert immer wieder verdienen. Das kann – folgerichtig – kurz- oder mittelfristig auf unsere Profitabilität durchschlagen, muss es aber nicht,

wenn wir es schaffen, dies durch andere Maßnahmen auszugleichen. Wir sehen Ansätze und nehmen diese Herausforderung sportlich.

2019 läuft in Zuffenhausen der Mission E vom Band. Mit diesem rein batteriebetriebenen Fahrzeug wollen Sie nicht nur den ersten emissionsfreien Porsche, sondern das Auto auch komplett CO_2-neutral produzieren.
Das werden wir auch schaffen. Wir haben schon vor gut einem Jahr alle unsere Werke auf 100 Prozent Naturstrom umgestellt, was unseren Anspruch auf Nachhaltigkeit unterstreicht. Der Mission E wird nicht nur das Segment der High-Performance-Elektromobile neu definieren, sondern dem Technologiestandort Deutschland und damit den Möglichkeiten von Elektromobilität generell Schub verleihen. Das Fahrzeug wird ein Wegbereiter für die Massentauglichkeit von Elektromobilen. Es setzt Standards, es steht für Bewegung im doppelten Sinn. Das Einzige, was der Mission E nicht bietet, sind Langeweile und Verzicht.

Porsche als Taktgeber einer neuen Ära des Automobils?
Warum nicht? Porsche hat den Hybridantrieb erfunden. Und in den vergangenen drei Jahren haben wir mit unserer Hybrid- und Batterietechnologie, mit unseren Vorstellungen von Downsizing und Effizienzsteigerung die Langstrecken-Weltmeisterschaft technologisch dominiert wie keine Marke zuvor. Nehmen wir nur den 19. Gesamtsieg in Le Mans: Nicht das Mittelmaß macht den Weg frei. Es sind Spitzenleistungen, Grenzerfahrungen, die Kräfte entfesseln und mitreißen.

Allen Belastungen des Wandels zum Trotz: Porsche rauscht ungebremst von einem Rekordjahr ins nächste – mehr Autos, mehr Umsatz, mehr Gewinn, mehr Beschäftigte und eine Rendite, die zum Besten zählt, was die Branche hergibt. Ist der Gipfel 2017 erreicht?
Warten wir's ab. Begeisternde Produkte sind unser Antrieb, Zahlen nur die Konsequenz.

Die aktuellen Zahlen haben auf jeden Fall eine Bestmarke gesetzt.
Rekordumsätze und Höchstwerte bei den Auslieferungen freuen uns, aber sind nicht vorrangig. Zufriedene Kunden sind der alleinige Gradmesser für unseren Erfolg. Selbstverständlich sind wir stolz auf das, was wir erreicht haben. Selbstverständlich ist es schön, dass unsere Kunden im Macan den 911 genauso wiederfinden wie im Cayenne oder im Panamera. Natürlich profitieren wir von neuen Wachstumsimpulsen wie in China. Doch das ist nicht viel mehr als eine positive Momentaufnahme. Erfolg fühlt sich bei uns anders an.

Und wie?
Wertschaffendes Wachstum ist der Mittelpunkt. Es orientiert sich an vier übergeordneten Zielen. Erstens: Kundenbegeisterung durch ein einzigartiges Produkt- und Markenerlebnis. Zweitens: exzellente Ertragskraft. Drittens: Innovation und nachhaltiges Handeln. Und viertens: Attraktivität als Arbeitgeber und Wirtschaftspartner. Kunden wollen begeisternde Automobile. Wir brauchen Kapital für Investitionen und Innovationen. Unser Unternehmenserfolg hängt davon ab, ob wir ausreichend Talente an uns binden können. Wer langfristig nachhaltige Werte schaffen will, muss den Zusammenhang von ökonomischen Erträgen und der Wertschöpfung für Menschen und Umwelt nicht nur verstehen, er muss diesen Anspruch auch vor einer zunehmend ökologisch und sozial denkenden Gesellschaft

einlösen.

Wie muss ein Vorstandsvorsitzender sein, um Dinge voranzubringen, die ein Unternehmen von Grund auf verändern?
Persönlich bin ich der festen Überzeugung, dass man Veränderung, wie wir sie gegenwärtig umsetzen, weder allein noch mit einzelnen Maßnahmen erreichen kann. Dazu bedarf es schon etwas mehr – einer überzeugenden Mannschaft, Ideen, Mut, Leidenschaft, einer durchdachten, ständig angepassten Strategie. Wichtig ist, zu erkennen, was zu tun ist. Und das dann anpacken, vorleben und Verantwortung übernehmen. Das beginnt bei mir persönlich. Nur derjenige, der Sinn für Verantwortung hat, wird auch in der Lage sein, Dinge zu verändern, voranzutreiben. Genau das ist unser Ziel: Wir wollen Porsche verändern, und zwar ohne das zu vernachlässigen, was uns stark gemacht hat.

Heißt was?
Ein Beispiel: Eine Wurzel von Porsche ist der Rennsport. Unsere Erfahrungen und Erkenntnisse aus Jahrzehnten Rennsport mit Tausenden von Siegen übertragen wir nun von den Sportwagenprototypen auf die Formel E. Wir nehmen also wieder eine neue Herausforderung an, bleiben aber unserer Linie treu: Rennsport ist für uns dazu da, bessere Autos für die Straße zu entwickeln. Genauso geht es bei der Formel E, das ultimative Testlabor für unsere Elektrifizierungsstrategie. Die Zukunft des Sportwagens vereint unsere Tradition, unsere Werte mit neuen, nachhaltigen Technologien und einem hoch emotionalen Fahrerlebnis. Der Mission E, so viel kann ich versprechen, wird gleichzeitig das sportlichste wie das technologisch anspruchsvollste Fahrzeug seiner Klasse sein. E-Mobilität, Porsche-Performance und Fahrspaß sind keine Gegensätze, das alles gehört für uns zusammen.

Sie sind im dritten Jahr Vorstandsvorsitzender der Porsche AG. Was genau hat sich verändert?
Wir bewegen uns mit hoher Geschwindigkeit in einer Zeit großer technologischer Umbrüche. Die Weichen für den Sportwagen der Zukunft sind gestellt. Kreativität nimmt einen hohen Stellenwert ein. Wir wissen, wo wir herkommen, aber wir wissen auch, wo wir hinwollen. Wir haben auf einer sehr guten Basis meines Vorgängers Matthias Müller aufgesetzt und Porsche strategisch, technisch und kulturell weiterentwickelt. Organisation, Teamgeist und Prozesse spielen für uns eine wichtige Rolle. Wir leben unsere Tradition. Aber wir bringen sie mit der Zukunft zusammen, um uns weiterzuentwickeln und Neues zu schaffen.

Die Porsche Strategie 2025 ist der rote Faden für die Zukunft. Die Produktpalette ist ein wichtiger Baustein. Wie weit sind Sie?
Das Produkt steht im Zentrum unserer Strategie. Sie basiert auf vier Säulen. Zum einen bleiben wir bei unseren Wurzeln: puristische straßentaugliche Rennwagen, wie man sie von Porsche kennt, mit weiterentwickelten Verbrennungsmotoren. Der 911 GT2 RS ist so ein Gerät, der stärkste Straßen-Porsche aller Zeiten: kompromisslos, minimalistisch, pur. Dann ergänzen wir unsere bestehende Modellpalette um sinnvolle, emotionale Derivate und verfolgen die Übergangstechnologie der Plug-in-Hybride weiter. Porsche war der erste Premium-Hersteller mit gleich drei solcher Autos im Programm. Den neuen Panamera gibt es jetzt sogar in zwei Versionen. In Europa entscheidet sich etwa jeder zweite Panamera-Käufer für ein Hybridmodell. Das liegt über unseren Erwartungen und zeigt: Es ist durchaus reizvoll, sich in einem Porsche 50 Kilometer bequem und rein elektrisch im Stadtverkehr zu bewegen,

dann zügig mit voller Leistung und einer gehörigen Portion Fahrspaß auf der Landstraße oder als Nervenkitzel im Renntempo auf der Rennstrecke zu fahren. Als dritte Säule setzen wir mit dem Mission E auf reine Elektromobilität. Und viertens bieten wir Modelle mit stark ausgeprägtem Lifestyle-Charakter an, wie zum Beispiel die limitierte 911 Turbo S Exclusive Series. Doch so unterschiedlich die Segmente auch sein mögen, für alle gilt: Porsche bleibt Porsche. Alles, was wir machen, ist ein Porsche – sportlich, dynamisch und vom Design her attraktiv.

Die Porsche Digital GmbH ist nach eigenen Aussagen Ihr Pfadfinder in die digitale Welt. Sie spürt Trends auf, geht Partnerschaften und Beteiligungen ein, gründet Stützpunkte wie in Berlin, im Silicon Valley oder in Tel Aviv, entwickelt Prototypen für digitale Anwendungen und soll eine Innovationskultur über alle Unternehmensbereiche der Porsche AG hinweg beflügeln. Ist das Porsche-Zukunft?
Die Ansprüche unserer Kunden an individuelle Mobilität verändern sich erheblich. Es ist daher nur konsequent, wenn wir das Ziel haben, im Premium-Sektor des Automobilbaus auch ein führender Anbieter von digitalen Mobilitätsdienstleistungen zu sein. Mittelfristig tragen diese Angebote sicher zweistellig zu unserem Ergebnis bei. Dazu engagieren wir uns für digitale Bildung unserer Beschäftigten. Sie werden zu Treibern unserer digitalen Transformation. Ideen nicht zu nutzen, ist reine Zeit- und Geldverschwendung. Damit schaffen wir eine Ideen- und Innovationskultur, die es uns erlaubt, den Wünschen unserer Kunden nach höchst individueller Mobilität nachzukommen.

Die Mark-Webber-App ist ein solches Angebot?
Eines von hoffentlich vielen, dafür ein sehr anschauliches: Ihr Porsche fährt auf der Rennstrecke, wie es der ehemalige Formel-1-Star und Porsche-Markenbotschafter in seinen besten Zeiten damit tun würde. Danach fährt der Kunde selbst. Letztlich kann man mit diesem virtuellen Coach seine Fähigkeiten als Fahrer verbessern. Das halte ich für sehr interessant. Und das passt gut zu unserer Marke.

Digitalisierung löst bestehende Geschäftsmodelle auf. Klassische Produktphilosophien funktionieren nicht mehr, vernetzte Autos, autonomes Fahren und Elektrifizierung schaffen neue Formen individueller Mobilität. Zunehmend werden neue Nutzungsformen und flexible Transportlösungen nachgefragt. Die Art und Weise, wie Autos heute hergestellt, vertrieben, gekauft und gewartet werden, gehört bald der Vergangenheit an. Neue Wettbewerber stehen vor der Tür. Etwas vergessen?
... dass Kunden besser informiert sind, höhere Anforderungen hinsichtlich Umweltverträglichkeit und Ressourcenverbrauch haben und interaktiv Unternehmen wie auch ihre Produkte bewerten und beeinflussen können.

Wie kann unter diesen Umständen Porsche überhaupt noch Porsche bleiben?
Wir kreieren seit unseren Anfängen vor jetzt 70 Jahren ein starkes Markenbild, mit dem sich die Menschen – Kunden, Mitarbeiter – voll identifizieren können. In Zeiten großer Veränderungen bedeutet dies nicht nur, mit Traditionen zu brechen, sondern sie mitunter sinnvoll zu bewahren. Der Erfolg der Vergangenheit spricht für sich. Er muss nur unter anderen Rahmenbedingungen neu interpretiert werden.

Was macht eine starke Marke aus?
Starke Marken verfügen über eine klare Identität.

Wie sollen sich die Identitäten von Automobilunternehmen unterscheiden, wenn Verbrennungsmotoren, die Königsklasse deutscher Ingenieurskunst, von E-Maschinen abgelöst werden, die praktisch jeder bauen kann, und sich Autos anfühlen wie Smartphones, die man nicht einmal mehr besitzen muss?
Ich bezweifle, dass der Motor künftig kein Differenzierungsmerkmal mehr sein wird. Ein Porsche-E-Motor wird einzigartig sein. Dazu kommen Eigenschaften wie Design, Fahrerlebnis, Performance, Langstreckentauglichkeit oder Ladezeiten. Aber je schneller die Welt sich dreht, umso größer ist der Wunsch nach einem festen Wertegerüst, an das man sich halten kann. Die große Herausforderung bleibt, die Werte einer Marke, die von bestimmten Technologien geprägt werden, mit neuen Technologien fortzuschreiben.

Es gibt verschiedene Interpretationen von Identität: Soziologen sprechen von einem Bündel typischer Rollen eines Individuums. Die Philosophie meint, Identität ergebe sich aus einem über die Zeit relativ stabilen Set persönlicher Werthaltungen und ethischer Prinzipien. Die Psychologie behauptet, Identität sei die als „Selbst" erlebte innere Einheit der Person. Was bedeutet Identität für Sie?
Das Wissen um die eigene Unverwechselbarkeit. Identität ist für mich die Antwort auf drei Fragen: Wer war ich? Wer bin ich? Wer will ich sein? Oder auf Porsche gemünzt: Warum gibt es uns? Warum kaufen Kunden unsere Autos? Was ist die Faszination unserer Sportwagen? Was treibt uns an? Was wollen wir erreichen? Nur wenn das klar und konsistent ist, dann werden wir als differenzierend, als unverwechselbar wahrgenommen. Erst dann finden wir begeisterte Kunden und verantwortungsbewusste, leidenschaftliche, motivierte Mitarbeiter.

Es gibt eine Faustregel, nach der Unternehmen kurz in sieben plus/minus zwei Wörtern ihre Markenidentität erklären sollten. Die Zeit läuft:
Porsche steht für exklusive Sportwagen.

So einfach?
So einfach! Es ist alles, was man wissen muss. In Zukunft kommen sicher noch mehr digitale Angebote dazu, Dienstleistungen rund um Mobilität – aber im Kern ist es so einfach.

Darf sich eine Identität verändern?
Selbstverständlich. Es ist sogar notwendig, sie ständig evolutionär weiterzuentwickeln. Wir erleben das gerade. Wir stecken mitten in einem massiven technologischen Umbruch. Nie zuvor war unsere Modellpalette so vielseitig, nie zuvor gab es einen solchen kulturellen Bruch in unseren Denkweisen. Wichtig ist, dabei nicht den Kern aus den Augen zu verlieren. Das kommt meinem Verständnis am nächsten.

Ist das Design Ausdruck von Identität?
Neben der Performance unserer Produkte sicher der stärkste. Nach Michael Mauer, unserem Design-

Chef, ist die Porsche-Design-Philosophie relativ einfach gestrickt. Es gibt die Marken- und es gibt die Produktidentität. Markenidentität heißt: Ich erkenne, dass es ein Porsche ist. Produktidentität heißt: Ich erkenne, welcher Porsche es ist. Dabei sprechen wir von einer Werte-Hierarchie: Zunächst ist jedes Element ein Produkt-Identitätsmerkmal. Entweder kann es das bleiben oder die nächste Stufe in den Olymp der Markenidentität erklimmen. All unsere Autos haben beispielsweise einen Lufteinlass, keinen Kühlergrill. Die Scheinwerferkontur hingegen ist bei jedem Auto unterschiedlich, sie gibt ihm seinen Charakter. Früher haben die Designer nur die Außenkontur der Scheinwerfer gemacht, heute ist ihr Innenleben integraler Bestandteil des Designs. Das sind kleine Kunstwerke! Und diese Idee übertragen wir jetzt nach hinten. Alle neuen Modelle werden künftig ein Leuchtenband haben, in unterschiedlicher Ausführung. Damit man einen Porsche auch nachts erkennt.

Sie selbst werden immer wieder mit dem Vorwurf konfrontiert, Porsche sei im klassischen Sinn eigentlich kein Sportwagenbauer mehr, sondern vor allem mit den Modellreihen Macan und Cayenne ein SUV-Spezialist oder auch mit dem Blick auf den Viertürer Panamera fast schon ein Vollsortimenter. Was stört Sie daran?
Porsche steht für Sportwagen – egal ob zweitürig oder viertürig.

Langweilt Sie das Thema?
Insofern, dass ich nicht verstehe, wieso man zu einer solchen Behauptung kommt. Wer jeweils in einem Macan GTS, in einem Cayenne Turbo oder in dem Panamera Hybrid mit 700 PS Leistung gesessen und die Kunst mitgebracht hat, die Autos an ihre Grenzbereiche zu bringen, den wird alles bewegen, nur nicht die Überzeugung, dass es sich nicht um Sportwagen handelt, wie sie nur von Porsche kommen können.

Vielleicht liegt es daran, dass die klassischen zweitürigen Sportwagen 911 und 718 im Gesamtmix Ihrer Modellreihen nicht mehr die Bedeutung haben wie früher. Zwei Drittel aller Porsche, die von den Bändern laufen, sind SUVs.
Und deshalb ist Porsche nicht mehr Porsche?

Sagen Sie es.
Wolfgang Porsche hat in einem Vortrag für unsere Management-Konferenz 2017 einen interessanten Vergleich des Dramatikers Kristof Magnusson aufgegriffen. Dabei geht es um das Schiff von Theseus …

… das Paradoxon, das dem Gedanken nachgeht, ob ein Gegenstand seine Identität verliert, wenn viele oder sogar alle seine Einzelteile ausgetauscht werden.
Richtig. Hintergrund war der einmillionste 911, der gerade vom Band gelaufen und weltweit gefeiert worden war. Wolfgang Porsche stellte damals die Frage, was denn wohl der wahre 911 sei. Der von 1963? Oder der von 2017? Oder keiner von beiden, weil wir uns nicht entscheiden können?

Seine Antwort?
Es gibt keine eindeutige. Sonst wäre es ja nicht paradox. Eines kann man aber sagen: Es gibt wohl kein zweites Automobil, das immer wieder so konsequent den Ansprüchen an einen modernen Sportwagen

angepasst wurde und so unverkennbar seinen äußeren und inneren Werten treu geblieben ist wie der 911. Der Porsche 911 ist im Prinzip immer derselbe Sportwagen, trotz unseres kompromisslosen Bekenntnisses zum Fortschritt. Und genauso verhält es sich mit unserem Unternehmen.

Erneuerung ohne Identifikationsverlust ist möglich?
Ja, wenn es ein Ordnungs-, ein Strukturierungsprinzip gibt. Die Porsche-911-Philosophie ist ein solches Strukturierungsprinzip. Die Essenz unserer Marke, die sich in jedem Porsche wiederfindet, egal ob mit zwei oder vier Türen, egal ob mit oder ohne Elektroantrieb, egal ob puristisch oder luxuriös. Dieses Prinzip hat uns zu dem gemacht, was wir bei Porsche sind und sein werden.

Bald kommt der neue 911.
Evolution statt Revolution. Immer einen Schritt besser. So haben wir es seit jeher gehalten. Alles neu und doch eine unersetzbare Identität.

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-oliver-blume-vorstandsvorsitzender-ceo-marke-identitaet-zukunft-strategie-2025-15177.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/7504266d-b713-4bba-8e0d-b66194ccf8ee.zip

Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft
Porscheplatz 1
70435 Stuttgart