

# All in one pot - On the empire of Porsche (Original: "Alle in einen Topf - Über das Porsche Imperium"), Die Welt am Sonntag, 04/01/2007

Von Marco Dallen

NIEDERLAGEN SIND für Ferdinand Piëch normalerweise ein Fremdwort. Am Mittwoch musste der Porsche-Großaktionär vor dem Hessischen Verwaltungsgerichtshof eine kleine himmelan, allerdings vertreten durch Porsche-Chef Wendelin Wiedeking. Weil sich Porsche beharrlich weigert, Quartalsberichte vorzulegen, müssen die Aktien des Sportwagenherstellers weiter nicht in die Indizes der Frankfurter Börse aufgenommen werden, entschied das Gericht.

Piëch und Wiedeking werden die Pleite in Kassel verschmerzen. Vor allem steht sie dem Ziel nicht im Weg, ein Imperium aufzubauen, das vom kleinen Volkswagen (VW) über den Porsche-Filialer bis zu Lastwagen von MAN und Scania alles anbietet. Dabei nämlich stehende beiden erst am Anfang.

Aber der Startschuss ist gefallen. In der vergangenen Woche erhöhte Porsche den Anteil an VW auf 30,9 Prozent und legte ein Übernahmeangebot für den ganzen Konzern vor. Das Porsche-Angebot an die VW-Aktionäre ist jedoch so unattraktiv, dass kaum jemand es annehmen wird. Folge: Nun kann Porsche weiter VW-Aktien erwerben, ohne dies öffentlich machen und eine bei Übernahmen übliche Primärzahlen zu miszen.

„Auf lange Sicht wird der Anteil von 31 Prozent nicht reichen, zumindest eine Beteiligung in Höhe von 50 Prozent plus wird notwendig sein“, sagt Professor Christopher Künzler, Direktor des Instituts of Mergers, Acquisitions und Alliances an der Webster Universität Wien. Die Frage ist also: wann? Kurzfristig sicher nicht. „Porsche hat alle Zeit der Welt, bis sich eine günstige Einstiegsgelegenheit beim Aktienkurs von VW ergibt, falls sie ihren Anteil weiter erhöhen wollen“, sagt Falk Frey, Automobilpezisist bei der Ratingagentur Moody's. Da der Kurs derzeit mit mehr als 100 Euro zu hoch ist, wird der Zeitpunkt wohl erst bei einem Kurs zwischen 70 und 90 Euro erfolgen.

## Alle in einen Topf

Ferdinand Piëch baut an seinem Auto-Imperium. Die Übernahme von VW wird dabei nur der Anfang sein. Lläuft alles wie geplant, wird der Porsche-Enkel über einen Autokonzern gebieten, wie ihn die Welt noch nicht gesehen hat. Allerdings wird er noch ein paar Jahre brauchen



Sportwagen-Produktion bei Porsche: Gehen Piëchs Pläne auf, hat der Konzern bald 45.000 Mitarbeiter

## Cerberus will Chrysler kaufen

DER BIETERRAMPF UM die amerikanische Sparte von DaimlerChrysler ist eröffnet: Nach Informationen der „Welt am Sonntag“ hat die US-Beteiligungs-Gesellschaft Cerberus Management LLC am Freitag ein Angebot für Chrysler abgegeben. Cerberus ist vor allem an der Finanzsparte der US-Sparte des Konzerns interessiert. Es wird damit gerechnet, dass auch ein Konsortium um den Finanzinvestor Blackstone sowie der kanadische Automobilzulieferer Magna gemeinsam mit dem Finanzinvestor Rippelwood ein Angebot für Chrysler abgegeben werden. Die Gebote bewegen sich nach Informationen der aus Verhandlungsreisen „zwischen sechs und neun Milliarden Dollar“. DaimlerChrysler wollte die Angaben nicht kommentieren.

Der Konzern prüft jedoch auch die Möglichkeit, eine Holding mit den vier eigenständigen Töchtern Mercedes, Nutzfahrzeuge, Finanzdienstleistungen und Chrysler zu gründen. Mit dieser Lösung könnte Daimler Zeit gewinnen, um die Beziehung zwischen Chrysler und Mercedes, die über zahlreiche gemeinsame Projekte verbunden sind, zu entflechten. Gleichzeitig könnte Daimler so das Risiko weitere Milliardenverluste durch einen Gewinnabführungsvertrag zwischen der Holding und Chrysler senken. Das würde zum Beispiel bedeuten, dass Gewinne oder Verluste von Chrysler nur bis zu einer festgelegten Summe abgeführt oder übernommen werden können.

Auf der Hauptversammlung am Mittwoch in Berlin wird es unterdessen nur vage Hinweise über die Zukunft von Chrysler geben. Vorstandschef Dieter Zetsche plant bislang offenbar nur darauf hinzuweisen, dass sich DaimlerChrysler trotz laufender Verhandlungen alle Optionen für die Zukunft der US-Sparte offenhalte. Marco Dallen

### Porsche in Familienhand

**FAMILIENBANDE**  
■ Bei Porsche bleibt man weitgehend unter sich. Alle stimmberechtigten Stammaktien des Konzerns halten die Familien Porsche und Ferdinand Piëch. Im Aufsichtsrat sitzen Wolfgang, Hans Peter und Ferdinand Henkel-Chef Ulrich Lehner.



Wann auch immer aber Porsche die Anteile an VW aufstodt, die Übernahme wird, so glauben Branchenkreise, „kein Selloffener“. Denn bei Massenherstellern wie VW macht die Menge die Rendite, bei Luxusmarken ist es Klasse. VW hat eine Gewinnmarge von knapp zwei, Porsche von 11 Prozent.

Dies ist nur schwer zusammenzubringen. Hauptgewinner der Allianz wäre deshalb Porsche. Die Zulieferer nutzen VW schon jetzt als verlängerte Werkbank. 30 Prozent ihrer Autos werden von VW gebaut. Durch die Beteiligung schließt Porsche VW außerdem vor Heuschrecken, die die Wolfsberger aufkaufen, zerlegen und die Beziehungen zwischen VW und Porsche empfindlich stören könnten.

Aber auch für VW ist der starke Partner positiv. „VW kann durch den von Porsche lernen“, sagt Künzler. Wiedeking straffe etwa bei Porsche, wo man Anfang der 1980er

Jahre kurz vor der Pleite stand, die Produktion, beschleunigte die Abläufe und erhöhte auch noch die Qualität. Bei Volkswagen ist zuletzt zwar auch eine Menge getan worden. So sank die Produktionszeit pro Auto von 2004 auf 2005 in Europa von 44,4 auf 32,5 Stunden. Doch verglichen mit Nissan oder Ford liegen dazwischen Welten. So benötigt Nissan 15,8 Stunden und Ford 17,9 Stunden für ein Auto.

Neben den Verbesserungen in der Produktion und bei der Qualität wird Wiedeking das zweite große Ziel intensiv verfolgen, das ihm Piëch vorgegeben hat: die Schaffung eines automobilen Imperiums. Die Voraussetzungen hat der Porsche-Chef schon mit der Entscheidung geschaffen, eine Holding zu gründen, unter deren Dach es künftig als eigenständige Töchter die Porsche AG, die sich um Entwicklung, Produktion und Vertrieb der Sportwagen aus Zuffenhausen

kümmert, und die VW-Beteiligung geben wird. Das Sagen haben in der Holding und bei Porsche die gleichen Herren – Wiedeking und sein Finanzvorstand Holger Hirtler. Unter dem Dach ist dann auch genug Platz für einen Lastwagenkonzern aus MAN, Scania und dem VW-Nutzfahrzeuggeschäft. Ein solches Riesengebilde unter der Führung der Familien Piëch und Porsche, die Porsche und damit die Holding kontrollieren, hätte weltweit 450.000 Beschäftigte und würde 140 Milliarden Euro Umsatz machen.

„Es wird auf der Welt keinen anderen Konzern geben, der so aufsteigt wie ein imperium“, sagt Künzler. Die Voraussetzungen hat der Porsche-Chef schon mit der Entscheidung geschaffen, eine Holding zu gründen, unter deren Dach es künftig als eigenständige Töchter die Porsche AG, die sich um Entwicklung, Produktion und Vertrieb der Sportwagen aus Zuffenhausen

## **Porsche - Alle in einen Topf**

Marco Dalan

716 words

1 April 2007

Welt am Sonntag

Ferdinand Piëch baut an seinem Auto-Imperium. Die Übernahme von VW wird dabei nur der Anfang sein. Läuft alles wie geplant, wird der Porsche-Enkel über einen Autokonzern gebieten, wie ihn die Welt noch nicht gesehen hat. Allerdings wird er noch ein paar Jahre brauchen

Niederlagen sind für Ferdinand Piëch normalerweise ein Fremdwort. Am Mittwoch musste der Porsche-Großeigentümer vor dem Hessischen Verwaltungsgerichtshof eine kleine hinnehmen, allerdings vertreten durch Porsche-Chef Wendelin Wiedeking: Weil sich Porsche beharrlich weigert, Quartalsberichte vorzulegen, müssen die Aktien des Sportwagenherstellers weiter nicht in die Indizes der Frankfurter Börse aufgenommen werden, entschied das Gericht.

Piëch und Wiedeking werden die Pleite in Kassel verschmerzen. Vor allem steht sie dem Ziel nicht im Weg, ein Imperium aufzubauen, das vom kleinen Volkswagen (VW) über den Porsche-Flitzer bis zu Lastwagen von MAN und Scania alles anbietet. Dabei nämlich stehen die beiden erst am Anfang.

Aber der Startschuss ist gefallen. In der vergangenen Woche erhöhte Porsche den Anteil an VW auf 30,9 Prozent und legte ein Übernahmeangebot für den ganzen Konzern vor. Das Porsche-Angebot an die VW-Aktionäre ist jedoch so unattraktiv, dass kaum jemand es annehmen wird. Folge: Nun kann Porsche weiter VW-Aktien erwerben, ohne dies öffentlich machen und eine bei Übernahmen übliche Prämie zahlen zu müssen.

Dass Porsche zukaufte, ist sicher. "Auf lange Sicht wird der Anteil von 31 Prozent nicht reichen, zumindest eine Beteiligung in Höhe von 50 Prozent plus x wird notwendig sein", sagt Professor Christopher Kummer, Direktor des Instituts of Mergers, Acquisitions und Alliances an der Webster Universität Wien. Die Frage ist also: wann?

Kurzfristig sicher nicht. "Porsche hat alle Zeit der Welt, bis sich eine günstige Einstiegsgelegenheit beim Aktienkurs von VW ergibt, falls sie ihren Anteil weiter erhöhen wollen", sagt Falk Frey, Automobilspezialist bei der Ratingagentur Moody's. Da der Kurs derzeit mit mehr als 110 Euro zu hoch ist, wird der Zukauf wohl erst bei einem Kurs zwischen 70 und 90 Euro erfolgen.

Wann auch immer aber Porsche die Anteile an VW aufstockt, die Übernahme wird, so glauben Branchenkreise, "kein Selbstläufer". Denn bei Massenherstellern wie VW macht die Menge die Rendite, bei Luxusmarken ist es Klasse. VW hat eine Gewinnmarge von knapp zwei, Porsche von 19 Prozent.

Dies ist nur schwer zusammenzubringen. Hauptgewinner der Allianz wäre deshalb Porsche. Die Zuffenhausener nutzen VW schon jetzt als verlängerte Werkbank. 30 Prozent ihrer Autos werden von VW gebaut. Durch die Beteiligung schützt Porsche VW außerdem vor Heuschrecken, die die Wolfsburger aufkaufen, zerschlagen und die Beziehungen zwischen VW und Porsche empfindlich stören könnten.

Aber auch für VW ist der starke Partner positiv. "VW kann durchaus von Porsche lernen", sagt Kummer. Wiedeking straffte etwa bei Porsche, wo man Anfang der 90er-Jahre kurz vor der Pleite stand, die Produktion, beschleunigte die Abläufe und erhöhte auch noch die Qualität. Bei Volkswagen ist zuletzt zwar auch eine Menge getan worden. So sank die Produktionszeit pro Auto von 2004 auf 2005 in Europa von 44,4 auf 32,5 Stunden. Doch verglichen mit Nissan oder Ford liegen dazwischen Welten. So benötigen Nissan 15,8 Stunden und Ford 17,9 Stunden für ein Auto.

Neben den Verbesserungen in der Produktion und bei der Qualität wird Wiedeking das zweite große Ziel intensiv verfolgen, das ihm Piëch vorgegeben hat: die Schaffung eines automobilen Imperiums.

Die Voraussetzungen hat der Porsche-Chef schon mit der Entscheidung geschaffen, eine Holding zu gründen, unter deren Dach es künftig als eigenständige Töchter die Porsche AG, die sich um Entwicklung, Produktion und Vertrieb der Sportwagen aus Zuffenhausen kümmert, und die VW-Beteiligung geben wird. Das Sagen haben in der Holding und bei Porsche die gleichen Herren - Wiedeking und sein Finanzvorstand Holger Härter. Unter dem Dach ist dann auch genug Platz für einen Lastwagenkonzern aus MAN, Scania und dem VW-Nutzfahrzeuggeschäft. Ein solches Riesengebeilde unter der Führung der Familien Piëch und Porsche, die Porsche und damit die Holding kontrollieren, hätte weltweit 450 000 Beschäftigte und würde 140 Milliarden Euro Umsatz machen.

"Es wird auf der Welt keinen anderen Konzern geben, der so aufgestellt sein wird wie der sich abzeichnende Konzernverbund aus Porsche, VW, MAN und Scania", sagt Nikolaus Soellner, Autoexperte bei der Unternehmensberatung A.T. Kearney. Vielleicht warten auf dem Weg dahin noch einige Niederlagen auf Piëch. Aber eine große, wichtige ist bislang nicht in Sicht.