Olympic Airways seit Jahren künstlich am Leben gehalten. Die Griechen fürchten andernfalls vom Rest der Welt abgekoppelt zu werden, zudem richten sie 2004 die Olympischen Sommerspiele aus.

Auch Exotenlinien wie die portugiesische TAP, Luxair, Air Malta oder Turkish Airlines fliegen tapfer weiter, weil sie nicht zulassen wollen, dass große Konkurrenten ihre Passagiere absaugen.

Ein besonders großes Interesse an weltweiten Nonstop-Verbindungen hat die Schweiz – trotz ihrer kleinen Bevölkerung. Topmanager von Konzernen wie Nestlé oder Roche haben wenig Lust, in München oder Frankfurt zwischenzulanden, bevor sie einen Trip in die USA oder nach Asien antreten. Und viele Vertreter von Großbanken fürchten, dass der Zustrom von Geld auf ihre Konten abebben könnte, wenn reiche Steuersparer und Potentaten erst einmal längere Umwege in Kauf nehmen müssen, bevor sie ihre Barschaft in der Zürcher Bahnhofstraße abliefern können.

Selbst Swiss-Verwaltungsräte schließen deshalb nicht aus, dass Banken, Großkonzerne und Regierung der klammen Gesellschaft nach den Wahlen am 19. Oktober erneut beispringen könnten. „Unser reiches Land unterstützt die Landwirtschaft oder den Ausbau der Bahn mit dreistelligen Millionenbeträgen", meint ein Aufsichtsrat des Unternehmens, „warum sollten wir dasselbe nicht auch für die Swiss tun?"

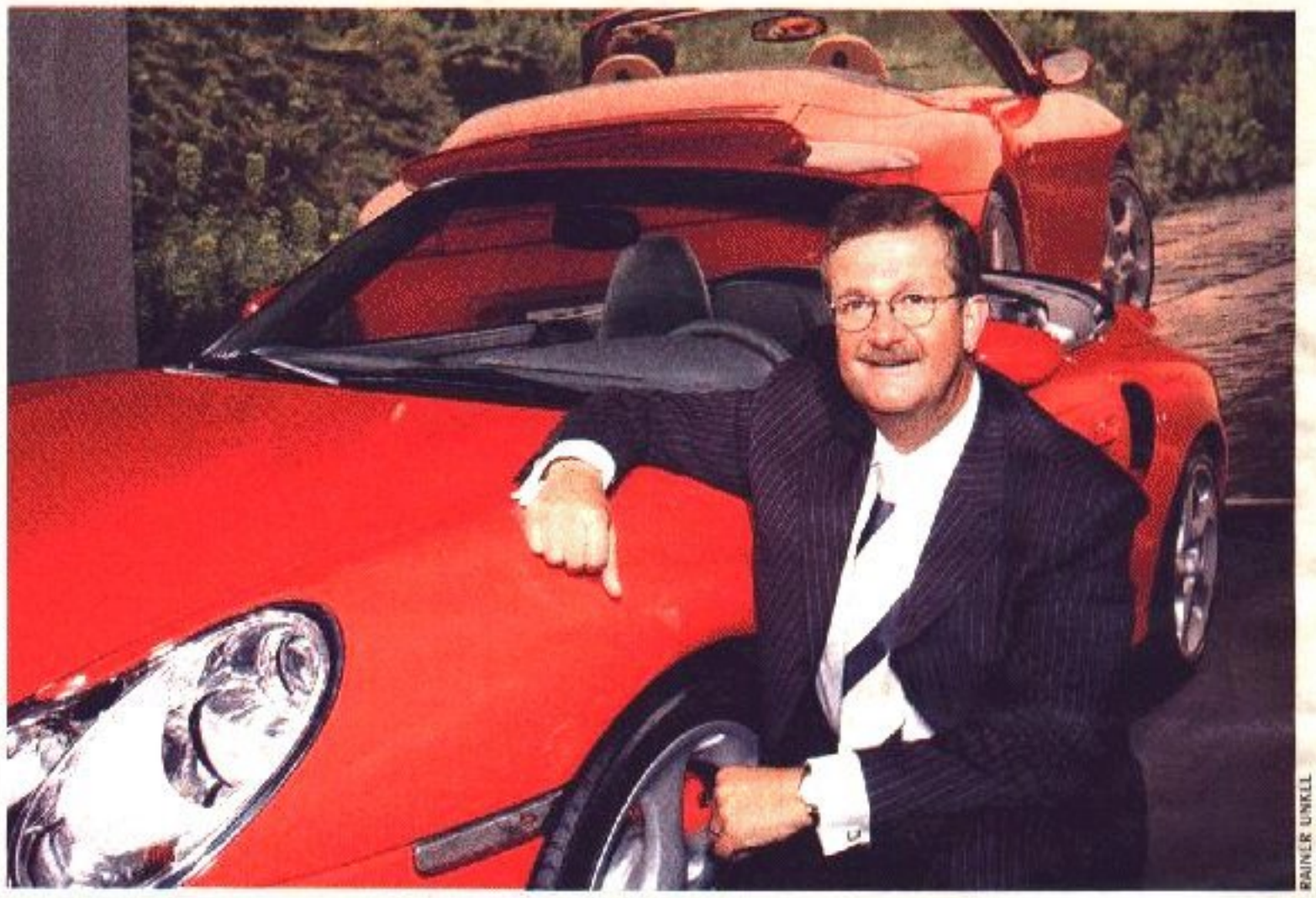
Airline-Experten erwarten, dass die Lufthansa sich nun in bewährter Weise für die Abfuhr aus der Schweiz revanchiert – durch einen knallharten Preiskampf auf Strecken zwischen Deutschland und der Schweiz. Der ist schon voll im Gang.

Wer von Hamburg mal schnell an seinen Zürcher Banksafe möchte, kommt mit der Lufthansa, wenn er rechtzeitig bucht und über Nacht bleibt, neuerdings schon für 118 Euro hin und zurück, inklusive Steuern und Gebühren. Bei der Swiss ist der Trip sogar schon für gut hundert Euro zu haben, allerdings müssen Snacks und Getränke extra bezahlt werden.

Und schon planen die Lufthanseaten den nächsten Coup, um die Swiss-Schlappe schnell vergessen zu machen. Konzernchef Mayrhuber buhlt um die Gunst der schnell expandierenden arabischen Premium-Linie Emirates aus dem Scheichtum Dubai. Und auch mit dem skandinavischen Star-Alliance-Partner SAS möchten die Lufthansa-Manager gern enger anbandeln und an dem kleinen Konkurrenten langfristig sogar eine Beteiligung erwerben, berichten enge Vertraute des Vorstands.

Ohne etwas diplomatisches Geschick dürfte der Einstieg aber auch da nicht gelingen. An der renommierten Fluggesellschaft sind gleich drei Staaten beteiligt: Schweden, Dänemark und Norwegen. Und die legen auf ihre Unabhängigkeit mindestens genauso viel Wert wie die Schweizer.

DINAH DECKSTEIN



RAINER UNKEL

Porsche-Chef Wiedeking: *„Zusammengezählt wird unter dem Strich"*

AUTOINDUSTRIE

„Leiden auf hohem Niveau"

Porsche rast von Rekord zu Rekord. Aber das schnelle Wachstum hat seinen Preis: Die Nachfolger der Erfolgsmodelle 911 und Boxster konnten nicht rechtzeitig entwickelt werden.

Der Mann kann gar nicht anders. Er sprüht vor Optimismus. Das Geschäftsjahr, das bei Porsche am 31. Juli endete, ist gerade vorbei, da verkündet Porsche-Boss Wendelin Wiedeking: Die Firma hat mal wieder, „zum wievielten Mal eigentlich?", neue Rekorde bei Absatz, Umsatz und Gewinn eingefahren. „Wir haben noch einen draufgelegt." Und auch im neuen Geschäftsjahr will Porsche weiter wachsen: „Wir liegen auf Kurs."

Dumm nur, dass kurz darauf Aussagen von Vorstandskollegen die Runde machen, die wie Krisenbotschaften wirken. Vertriebsvorstand Hans Riedel wird mit der Erklärung zitiert, Porsche bringe den Geländewagen Cayenne vorzeitig auch mit einem kleinen Sechs-Zylinder-Motor auf den Markt, um dessen Absatz zu puschen und einen Ausgleich für den schwächelnden Verkauf der Sportwagenmodelle 911 und Boxster zu erhalten.

Riedel rechtfertigt sich, er sei falsch zitiert worden. „Wenn du dich aufs Eis begibst", kanzelt ihn Wiedeking ab, „dann musst du standfest sein."

Kurz darauf trifft der Zorn des Vorsitzenden auch den von ihm hoch geschätzten Finanzchef Holger Härter. Im Gegensatz zu seinem optimistischen Chef hatte Härter erzählt, er sei glücklich, wenn Porsche beim Gewinn das Niveau des Vorjahres erreicht. Der Börsenkurs stürzte daraufhin an diesem Tag um über zehn Prozent ab. „Was soll das?", faucht Wiedeking seinen Finanzmann an.

Es läuft längst nicht mehr alles rund bei der Stuttgarter Firma, die als Vorzeigeunternehmen der deutschen Automobilindustrie gilt. Nach Jahren beispiellosen Wachstums stößt das von Wiedeking aufgebaute Geschäftssystem an seine Grenzen.

Auf dem wichtigsten Markt, in Nordamerika, bricht der Absatz der Sportwagen ein. Im August ging die Auslieferung des 911 um 38 Prozent zurück, die des Boxster um 51 Prozent. Die beiden Porsche-Modelle gelten bei vielen US-Kunden als veraltet, weil sie bereits im siebten (911) und achten Jahr (Boxster) auf dem Markt sind. Deutsche Händler klagen ebenfalls über Absatzprobleme. Ein neuer 911er aber kommt erst im nächsten Jahr, der Nachfolger des Boxster wahrscheinlich erst 2005.

Die Belegschaft im Porsche-Werk Zuffenhausen bekommt die Flaute bald zu spüren. Vom 22. Dezember bis 9. Januar stehen die Bänder still, die Arbeiter müssen zu Hause bleiben. Immerhin: Dank flexibler Arbeitszeitkonten muss Porsche dafür keine Kurzarbeit anmelden.

Während die Belegschaft in der Fabrik zum Nichtstun verdonnert ist, stöhnt das obere Management über Dauerstress. Führungskräfte wissen kaum noch, welche der Aufgaben sie zuerst angehen sollen. „Das

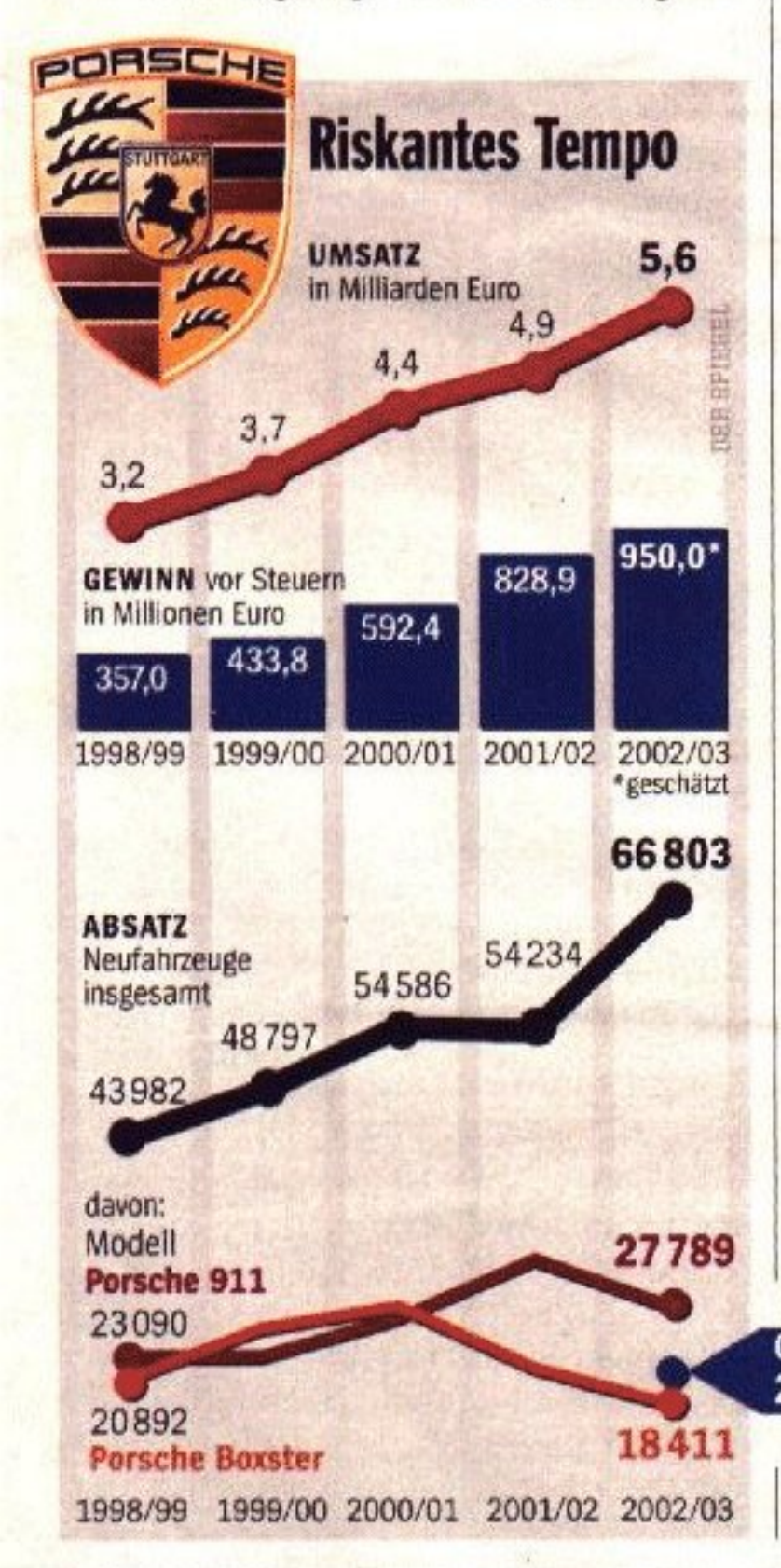
Unternehmen fährt im roten Bereich", sagt ein Top-Manager, „wir sind zu schnell und zu stark gewachsen."

In den vergangenen fünf Jahren stieg die Zahl der Beschäftigten um über 20 Prozent, der Absatz um mehr als 50, der Umsatz um 80 und der Gewinn vor Steuern um mehr als 160 Prozent.

Erreicht hat Wiedeking dies dank geschickter Zusammenarbeit mit anderen Herstellern. Den Boxster lässt Porsche vor allem beim finnischen Spezialisten Valmet montieren und spart dadurch Investitionen in Produktionsanlagen. Eine Geländewagen-Plattform entwickelte Porsche im Auftrag und auf Rechnung des VW-Konzerns. Auf dieser Basis entstanden der VW Touareg und der Porsche Cayenne, dessen Produktion zu erheblichen Teilen im VW-Werk Bratislava erledigt wird. So gelang Wiedeking das Kunststück, dass eine Autofirma, die noch nicht einmal 70 000 Fahrzeuge im Jahr verkauft, zwei verschiedene Modellreihen im Angebot hat, die Sportwagen Boxster und 911 einerseits und den Cayenne andererseits.

Doch jetzt zeigen sich die Grenzen dieser Strategie. Porsche-Entwickler waren mit der Konstruktion des Geländewagens voll ausgelastet, die Entwicklung der neuen Sportwagen musste zurückstehen.

Hinzu kam, dass die Zusammenarbeit mit Volkswagen problematisch begann.



Porsche-Entwicklungslabor Weissach: *„Klar wäre uns ein eigener Motor lieber"*

VW-Kunden bestellten den Touareg vor allem mit dem Zehn-Zylinder-Dieselmotor. Den konnte Volkswagen nicht in ausreichender Menge produzieren. VW ließ deshalb in Bratislava, wo der Touareg und der Cayenne auf einem Band hergestellt werden, mehr Porsche-Modelle bauen. Mit diesen nach Leipzig gelieferten Karosserien aber konnte Porsche wenig anfangen. Denn Porsches Kunden bestellten das Modell zur Überraschung des Managements vor allem mit Luftfederung. Diese Zusatzausstattung hatte Porsche bei seinem Lieferanten aber nur in geringer Stückzahl geordert.

In großen Konzernen, die leicht hundert Experten zu einem Zulieferer entsenden können, um ein Problem zu beheben, ist dies nicht schwierig. Bei einer extrem schlanken Firma wie Porsche aber führen solche Pannen dazu, dass andere Aufgaben erst mal liegen bleiben.

Im Gegensatz zu BMW und Mercedes-Benz kann Porsche auch nicht mal eben ins Regal greifen, wenn es eine zusätzliche Motorvariante für ein Modell benötigt. Deshalb sah sich Wiedeking genötigt, für den Cayenne einen Sechs-Zylinder-Motor bei VW einzukaufen, was bei manchem langjährigen Porsche-Manager Entsetzen auslöste: ein Volkswagen-Motor als Antrieb für einen Porsche – das ist für Markenpuristen kaum vorstellbar.

„Klar wäre uns ein eigener Motor lieber", sagt Wiedeking. Aber der ist zurzeit nicht verfügbar. Schließlich habe man einen zweistelligen Millionen-Betrag investiert, um den VW-Motor auf Porsche-Niveau zu bringen. Und warum solle man die Chance nicht nutzen, 5000 bis 10 000 Cayenne zusätzlich zu verkaufen? Ohnehin – wenn Wiedeking etwas aufregt, dann ist es die Aufgeregtheit im eigenen Unternehmen. Gerade jetzt zeige sich doch, wie richtig es war, ins Geschäft mit Geländewagen einzusteigen. „Zusammengezählt wird unter dem Strich", sagt er. Für ihn ist die Ertragskraft die wichtigste Kennziffer, und die liegt auf höchstem Niveau.

Porsche-Managern zufolge lag der Gewinn vor Steuern im letzten Geschäftsjahr bei gut 950 Millionen Euro, was einer Bruttorendite von 17 Prozent entspricht. Alle Investitionen werden aus den laufenden Einnahmen finanziert. „Gesünder kann eine Firma kaum sein", sagt Wiedeking: „Wir leiden auf hohem Niveau."

Tatsächlich steuert Porsche derzeit nicht auf eine Krise oder gar auf Verluste zu. Aber klar scheint: Die Sportwagenfirma kann das hohe Wachstumstempo nicht aufrechterhalten, Gewinn und Rendite könnten erstmals wieder sinken.

Heikel wird es, wenn der Verkauf von Boxster und 911 einbricht. In der Bilanz kann dies vielleicht durch steigende Cayenne-Verkäufe ausgeglichen werden, aber nicht in den Fabriken. In Zuffenhausen können nur 911 und Boxster gebaut werden. Kurzarbeit im Stammwerk und Sonderschichten in Leipzig, wo der Cayenne montiert wird – das wäre der Belegschaft nur schwer zu vermitteln. Deshalb wird das laufende Geschäftsjahr für den Porsche-Chef ein Balanceakt.

Seine Anspannung über die ungewohnte Lage kann der Mann, der lange Zeit nur Rekorde präsentierte, kaum verbergen. Mitunter greift Wiedeking dann schon mal zu einem eher derben Witz.

Einen Journalisten, der gerade mit Porsches Produktionsvorstand Michael Macht spricht, fragt Wiedeking, was Macht denn so erzählt. Der Journalist sagt scherzhaft: Porsche müsse wegen des Absatzeinbruchs bei den Sportwagen die Fabrik zwei Monate lang schließen. Daraufhin sagt Wiedeking zu Macht, ebenfalls scherzhaft: „Dir schneid ich was ab." DIETMAR HAWRANEK