

Die Porsche Methode

Die 10 Erfolgsgeheimnisse des
unkonventionellen Sportwagenchefs
Wendelin Wiedeking

Stefanie Winter

Die Porsche Methode

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
winter@redline-verlag.de

Nachdruck 2013

© 2012 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© 2000 by Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien/Frankfurt

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Konzept und Realisation: Christine Proske (Ariadne Buchkonzeption, München)
Redaktion: Cornelia Rüping
Umschlaggestaltung: Münchner Verlagsgruppe GmbH
Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-455-2
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-418-9

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

Vorwort 9

Anfänge: Krisen und Erfolge 15

Kapitel 1: Zielbewusst handeln 37

Wendelin Wiedeking hat straight studiert, mit Auszeichnung promoviert und entsprechend geradlinig auch den Veränderungsprozess bei der Porsche AG in Gang gesetzt. Hierarchien werden abgebaut, ein Drittel der Arbeitsplätze ebenfalls und im mittleren Management müssen noch mehr Leute gehen. Wiedeking rationalisiert radikal. Und er ist überzeugt, dass er nur auf diese Weise erfolgreich sein wird. Das Ergebnis gibt ihm Recht.

Kapitel 2: Sich auf das Wesentliche konzentrieren 55

Der Fertigungspezialist Wendelin Wiedeking lagert Arbeitsabläufe aus, Zulieferer von Teilen wachsen zu Lieferanten von Systemen, interne Arbeitsprozesse werden optimiert und die Produktion von Ladehütern wird ganz eingestellt. Endlich schreitet die Entwicklung des Zugpferds 911 voran und ein Einsteigermodell, der Boxster, wird vorgestellt. Japanische Berater begleiten den Prozess vor Ort in Zuffenhausen.

Kapitel 3: Stillstand bedeutet Rückschritt 71

Es gibt endlich wieder ein erklärtes Ziel bei Porsche, an dem jede Handlung gemessen und ausgerichtet wird. Dabei ist der Weg das Ziel: Lean Management lebt vom kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der niemals abgeschlossen sein wird. Auch sehr gute Ergebnisse, so die These, lassen sich noch verbessern. Teams werden aufgebaut, die Gruppe und ihre Mitglieder erhalten mehr Verantwortung.

Kapitel 4: Klartext reden

85

Der Vorstandsvorsitzende der Porsche AG kommuniziert alles, intern und in der Öffentlichkeit, nennt Probleme, erläutert Ursachen, entwickelt Lösungen und legt Zeitrahmen fest. Außerdem gilt er als streitbar: Er mischt sich in politische Debatten ein oder zettelt selbst welche an, geißelt darin die Subventionszahlungen an Branchenkollegen und macht sich damit nicht nur beliebt.

Kapitel 5: Globalisierung ist keine Falle

99

Wendelin Wiedeking hält es durchaus für möglich, sich von Deutschland aus dem weltweiten Wettbewerb zu stellen und erkennt positive Standortfaktoren, besonders im Bereich der Qualifikation und Qualität. Muss er auch, schließlich ist „Made in Germany“ für Porsche ein Gewinn bringender Wettbewerbsfaktor – und soll es auch bleiben, obwohl ein Teil der Boxster-Produktion nach Finnland verlagert wird.

Kapitel 6: Sich selbst treu bleiben

113

Die Identität von Porsche trägt entscheidend zum Erfolg der Marke bei. Und sie ist eng verbunden mit der Unabhängigkeit des Unternehmens. Wiedeking liegt nichts am allgemein vorherrschenden Fusionswahn – im Gegenteil: Das Thema David gegen Goliath wird von Zuffenhausen aus bewusst und imagebildend kultiviert.

Kapitel 7: Image pflegen

125

Die Arbeit an einer positiven Auflendarstellung gehört bei Porsche mittlerweile zum Kerngeschäft. Das Unternehmen profitiert von der Glaubwürdigkeit, die dem Vorstandsvorsitzenden zugeschrieben wird. Die erfolgreiche Rationalisierung, die Konsequenz, die Querelen mit anderen Autoproduzenten – Wendelin Wiedeking punktet in jedem dieser Zusammenhänge und schreibt sämtliche Gewinne auf dem Imagekonto des Unternehmens gut.

Kapitel 8: Leidenschaft wecken

151

Wendelin Wiedeking stand von Anfang an für eine leidenschaftliche Haltung dem Unternehmen gegenüber. Zwar lässt er Glamour vermissen, verdrängt dafür aber sämtliche Querelen aus dem Rampenlicht. Die Begeisterung überträgt sich auf Mitarbeiter und Kunden. Emotionen gehören immer mehr zum Geschäft – obgleich die Marke neue Bereiche differenziert: Lifestyleprodukte, Kleidung und Sportgeräte, außerdem Finanzdienstleistung und Reiseangebote – Porsche wird zur Erlebniswelt.

Kapitel 9: Bodenhaftung nicht verlieren

165

Der Vorstandsvorsitzende behält immer und ganz bewusst den Kontakt zur Basis, sucht das direkte Gespräch und die vollständige Information. Das passt nicht allen im Unternehmen, den Mitarbeitern aber schon. Schließlich muss Wiedeking das jetzt schlanke Unternehmen tatsächlich führen und die Leute motivieren – pausenlos.

Kapitel 10: Alles ist Chefsache

177

Wendelin Wiedeking verlässt sich vor allem auf sich selbst und interessiert sich für alles, was er noch nicht weiß. Seine Aufgaben als Porsche-Chef sind nun einmal die eines Generalisten. Er kultiviert seine Unentbehrlichkeit – nicht als aalglatter Manager, eher wie die Patriarchen der Nachkriegszeit.

<i>Blinker links: Wohin steuert Wendelin Wiedeking?</i>	191
<i>Wie man die Porsche-Methode erfolgreich anwendet</i>	195
<i>Literatur</i>	199
<i>Index</i>	200

Vorwort

Die Management-Gurus sagen uns, in der heutigen Wirtschaftswelt sei das Lernen eine Voraussetzung für Erfolg im Wettbewerb. Manager müssen sich ständig neue Fähigkeiten und Methoden aneignen, um für die Auseinandersetzungen auf dem Markt gerüstet zu sein. Organisationen müssen sich in lernende Organisationen verwandeln, in denen das Lernen ein fester Bestandteil des Daseins und der Kultur der Organisation ist. All das ist zweifellos richtig, zumindest in der Theorie. In der Praxis hingegen gibt es wenige tatsächlich lernende Organisationen. „Der Erfolg auf dem Markt hängt zunehmend davon ab, dass man imstande ist zu lernen. Doch die meisten Menschen wissen nicht, wie man lernt. Hinzu kommt, dass jene Mitglieder der Organisation, die für die lernfähigsten gehalten werden, in Wirklichkeit nicht besonders gut darin sind“¹, meint Chris Argyris von der Harvard Business School.

Eines der Ziele dieser Buchreihe besteht darin, Manager beim Lernen zu unterstützen, ihnen Gelegenheit zu geben, sich etwas von den Besten abzuschauen. Dieses Vorhaben mag sehr ehrgeizig erscheinen; es kommt der Art, wie Menschen lernen, jedoch sehr entgegen: Die Orientierung an einem Modell, einem Vorbild ist besonders effektiv. Und sollte auch nach Ansicht Wendelin Wiedekings früh beginnen. „Als junger Mensch ist man gut beraten, sich Vorbilder zu suchen und von ihnen zu lernen“, lautet die Überzeugung des Porsche-Chefs. Nicht nur als junger Mensch: „Auch als Manager hat man Vorbilder, denen man auf der operativen Ebene folgen kann.“²

Doch zunächst einmal lernen Manager natürlich aus den Erfahrungen, die sie machen. Chris Argyris weist jedoch zutreffend darauf hin, dass nicht jede Erfahrung einen Lerneffekt mit sich bringt. Wie vielen Führungskräften sind Sie bereits

begegnet, die zwar über sämtliche Erfahrungen der Welt verfügen, jedoch tatsächlich kaum über Einsichten in Zusammenhänge? Möglicherweise behaupten solche Manager, 30 Jahre Erfahrung zu haben, doch handelt es sich dabei oft nur um die Erfahrung eines Jahres, die 30-mal gemacht wurde. Erfahrungen bedeuten also nicht automatisch Lernfortschritte oder Erkenntnisgewinn. Nur weil jemand Jahrzehnte in einem Unternehmen verbracht hat, muss er noch lange nicht weise sein.

Führungskräfte lernen außerdem in Trainingsprogrammen. Die meisten hochrangigen Manager haben das eine oder andere Executive Programm einer Wirtschaftshochschule hinter sich gebracht. Die Fallstudien und die für die Business Schools typische Konzentration auf die Analyse ermöglichen es zweifellos, elementare Kenntnisse zu erlernen. Doch die Bandbreite dieser und deren praktischer Nutzen werden regelmäßig in Zweifel gezogen – nicht zuletzt von denen, die in den Managementkursen unterrichten. „Die Vorstellung, man könne intelligente, aber unerfahrene 25-jährige Manager, die noch nie irgendetwas oder irgendjemanden gemanagt haben, in einem zweijährigen MBA-Kurs in effektive Manager verwandeln, ist lächerlich“³, meint der Strategieexperte Henry Mintzberg.

Auch Peter Drucker äußerte sich schon 1969 kritisch über das Ausbildungswesen im Bereich Wirtschaft. „Die vor knapp hundert Jahren in den Vereinigten Staaten gegründeten Wirtschaftsuniversitäten bilden lediglich gute Büroangestellte aus.“⁴ Drucker rechnet außerdem mit dem Niedergang der Business Schools, da diese unter einem verfrühten Erfolg litten. „Nun verbessern sie die Vergangenheit ein wenig. Das Schlimmste, was man tun kann, ist zu verbessern, was man überhaupt nie hätte tun sollen.“

Denn während die Universitäten stets in der Theorie verhaftet bleiben, geht es in der Wirtschaft um das praktische Tun. „Ich halte nicht sehr viel von Diplomen“, bekennt Soichiro

Honda, der Gründer des gleichnamigen Konzerns. „Sie eignen sich nicht, um die Arbeit zu machen. Meine Noten waren nicht so gut wie die Noten anderer, und ich machte die Abschlussprüfung nicht. Der Leiter der Schule rief mich zu sich und erklärte, ich müsse die Universität verlassen. Ich sagte ihm, dass ich kein Diplom wolle, weil es weniger wert sei als eine Eintrittskarte für das Kino. Eine Eintrittskarte garantierte dir zumindest, dass du hineinkamst. Ein Diplom garantierte für gar nichts.“⁵



*„Das Schlimmste,
was man tun kann,
ist zu verbessern,
was man überhaupt nie
hätte tun sollen.“*

Mit überraschendem Understatement erklärte der ehemalige Leiter von Chrysler, Lee Iacocca: „In einer formalen Ausbildung kannst du eine Menge lernen, doch viele der im Leben unverzichtbaren Fähigkeiten musst du allein entwickeln.“ Sehr viel deutlicher wurde der verstorbene Leiter von Avis und Autor von „Up the Organization“, Robert Townsend, bei diesem Thema: „Stellen Sie keine Absolventen der Harvard Business School ein“, warnt Townsend. „Dieser Elite fehlen meiner Meinung nach einige grundlegende Voraussetzungen für den Erfolg: Demut, Respekt vor den Leuten auf der ausführenden Ebene, ein echtes Verständnis für das Wesen des Unternehmens und die Leute, die Freude daran haben, es erfolgreich zu machen, Respekt seitens der Untergebenen, nachweisliches Durchsetzungsvermögen, Fleiß, Loyalität den Untergebenen gegenüber, Urteilsvermögen, Fairness und Aufrichtigkeit unter Druck“⁶, lautet sein vernichtendes Urteil. Es gibt eine Reihe von Menschen, die keinen Abschluss vorweisen können und dennoch außerordentlich erfolgreich sind. Zu den oft genannten Beispielen gehören der Microsoft-Gründer Bill Gates, Richard Branson von Virgin oder Anita Roddick von The Body Shop. „Einer meiner größten Vorteile bei der Gründung von The Body Shop bestand darin, dass ich

nie eine Wirtschaftsuniversität besucht hatte“, sagt Roddick. Jim McCann, der Gründer von 1-800-Flowers.com, ist auch davon überzeugt, dass sein Unternehmen niemals entstanden wäre, hätte er eine entsprechende theoretische Ausbildung absolviert: „Ich hätte viel zu viel darüber nachgedacht, warum es nicht funktionieren könnte.“⁷

Die dritte, sehr wirkungsvolle Möglichkeit besteht darin, dass ein Manager von seinen Kollegen lernt. Hochrangige Führungskräfte können wesentlich dazu beitragen, dass die jüngeren ihre Fähigkeiten entwickeln; der gegenwärtige Trend des Coachings und der Mentorenprogramme zeigt das sehr deutlich. Problematisch wird es allerdings, wenn der Vorgesetzte sehr ineffektiv arbeitet, lediglich die Zeit absitzt und kein Interesse daran zeigt, Talente für die Zukunft zu fördern. Wenn ein Vorgesetzter nicht über entsprechende Kompetenzen verfügt, wenn er durch die Ambitionen eines aufstrebenden jungen Managers – auch bezüglich der Sachkenntnis – überfordert ist, wird das Nachwuchstalent kaum etwas von ihm lernen können. Außerdem meinen manche Vorgesetzte, dass es ihnen an Zeit fehlt, ihre Vorbildfunktion auf- und auszubauen.

Häufig suchen Manager die Antworten auf ihre Fragen auch in einem der vielen Bestseller, die Unternehmensführer geschrieben haben. Millionen solcher Bücher werden von Führungskräften gekauft. Die Käufer wollen ergründen, was in den Köpfen erfolgreicher Unternehmenskapitäne vorgeht. Am liebsten würden sie die Gehirne dieser großen Männer sezieren. Doch sie werden häufig enttäuscht. Die meisten Bücher erfolgreicher Manager sind von deren alles beherrschendem Ego verzerrt und leben nur von rückblickender Analyse. Von Ghostwritern verfasst, vermitteln sie eine entsprechend geisterhafte Botschaft. Oft beschreiben diese Bücher eine Karriere, die wie durch eine rosarote Brille wahrgenommen scheint – statt eine objektive Analyse von Managementtechniken vorzunehmen. Als Lehrmaterial ist ihr

Wert daher beschränkt – was nicht heißen soll, dass sie keinen Unterhaltungswert besitzen.

Diese Reihe über die erfolgreichen Strategien großer Manager soll die vorhandene Lücke schließen. Sie setzt sich das Ziel, Führungsmethoden und Denkweisen einiger Größen der Wirtschaft möglichst objektiv zu beurteilen. Bei jedem Unternehmensführer, der in diese Reihe aufgenommen wurde – sei es Bill Gates, Rupert Murdoch, Richard Branson, Jack Welch, McKinsey oder Wendelin Wiedeking –, werfen wir einen genauen Blick darauf, wie er seine Aufgaben in Angriff nimmt. Was unterscheidet seinen Ansatz von dem anderer Manager? Wo liegen seine Stärken? Und vor allem: Welche Lehren können aus seinem Erfolg gezogen werden? Wie Sie sehen werden, haben die Methoden dieser Männer nichts mit Quantenphysik zu tun. Tatsächlich ist das Management eine eher einfache Angelegenheit. Theorie ist etwas für Menschen, die die nötige Zeit dafür aufbringen können.

„Ich kopiere keine Harvard-Vorlagen, sondern versuche Tag für Tag, über die Sachdiskussion das Team zu führen. Eine wichtige Hilfestellung dabei ist die Begeisterung, die alle bei mir spüren. Ich stehe hinter jeder Entscheidung, und das merken die Kollegen schnell“⁸, fasst Wendelin Wiedeking seine Führungsmethode zusammen. Was genau dahintersteckt, erfahren Sie hier. Lernen Sie diese und andere Ideen kennen, machen Sie sich die besten davon zu Eigen. Im Management und in der Wirtschaft geht es letzten Endes immer nur darum, Ideen in die Tat umzusetzen.

Anmerkungen

- 1 Argyris, Chris: „Teaching smart people how to learn“ in: *Harvard Business Review*, Mai/Juni 1991.
- 2 „Wer hier Produkte verkauft, soll auch Arbeitsplätze schaffen“ in: *Die Welt*, 18. März 1996.
- 3 Mintzberg, Henry: „The new management mind-set“ in: *Leader to Leader*, Frühjahr 1997.
- 4 Drucker, Peter: *The Age of Discontinuity*. London 1969.
- 5 Crainer, Stuart (Hrsg.): *The ultimate Book of Business Quotations*. Oxford 1997/New York 1998.
- 6 Townsend, Robert: *Up the Organization*. (vergriffen).
- 7 Bruce, Katherine: „How to succeed in business without an MBA“ in: *Forbes*, 26. Januar 1998.
- 8 „Wer das Tempolimit fordert, macht das Geschäft der Japaner“ in: *Die Welt*, 29. März 1993.

Anfänge: Krisen und Erfolge

Vertreibung aus dem Paradies

Irgendwann einmal und eine ganze Zeit lang muss es fast das Paradies gewesen sein, dort in Stuttgart Zuffenhausen: Ein Ort ist es gewesen, an dem Handwerker, Techniker und Ingenieure ein wundervolles Spielzeug entwickelten und bauten für andere große Jungs: einen Porsche – den Porsche. Kein Budget schränkte sie ein, keine Kontrolle behinderte sie. Die Produktion glich eher einem schwäbischen Handwerksbetrieb denn einem modernen Industrieunternehmen – teuer, langsam, umständlich. Koste es, was es wolle. „Wir schwammen im Geld“, zitiert das *manager magazin* eine damalige Führungskraft. „Viele haben gemacht, was sie wollten.“ Das konnte nicht gut gehen, orakelte das Magazin.¹ Und: Es ging nicht gut.

Als Wendelin Wiedeking Ende 1992 Vorstandssprecher wurde bei der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG, da waren die paradiesischen Zustände längst vorbei. Der Teufel steckte nicht nur im Detail, sondern überall im Unternehmen. Wieder einmal galt es, den Chef-Posten neu zu besetzen. Das kam häufiger vor in dieser Zeit. Und erstklassige Kandidaten, so das *manager magazin*, machten schon seit einiger Zeit einen großen Bogen um die Zuffenhausener Sportwagenschmiede.² „Der letzte bedeutende Sportwagenhersteller der Welt, der noch nicht von einem Großen der Branche geschluckt wurde, kämpft ums Überleben“³, meldete der *Spiegel*.

Andere schnelle Zwerge stellten zu diesem Zeitpunkt längst die Spielzeugabteilungen großer Unternehmen dar. Mit den



Die Dollarkrise 1987, die gern als Erklärung für die desolate Situation herangezogen wurde, hatte das Debakel der Porsche AG keineswegs bewirkt.

wohlklingenden Namen wie Jaguar, Ferrari, Lamborghini, Lotus, Alfa Romeo oder Aston Martin schmückten sich bereits Ford und Fiat, Chrysler und General Motors. „Droht Porsche nun das gleiche Schicksal?“⁴ Volkswagen und Mercedes Benz, gab in diesem Zusammenhang nicht allein der *Spiegel* zum Besten, klopfen vernehmlich an die Tore – oder hätten sogar schon einen Fuß in der Tür. Erstaunlicher-

weise schien die Frage nach der zukünftigen Unabhängigkeit in Krisenzeiten oft die einzige zu sein, die Fachjournalisten, Aktionäre und Analysten der Porsche AG stellten. Zumindest stand und steht sie immer weit im Vordergrund. So als hielte allein die Tatsache, unabhängig zu sein und zu bleiben, das Unternehmen zusammen.

Dabei wusste man es eigentlich besser. Hausgemacht sei die Krise, resümierte die Fachpresse unisono: durch eine überwiegend dem Zufall überlassene Modellpolitik, einen Typenwirrwarr aus zahlreichen Varianten, die kaum mehr als das Porsche-Emblem gemeinsam hatten, und durch widerstreitende Interessen in den Eigentümerfamilien Porsche und Piëch. Die schwierigen Zeiten spiegelten sich auch im Management und in einer immer stärkeren Fluktuation in der Vorstandsetage wider. Die Dollarkrise 1987, die gern als Erklärung für die desolate Situation herangezogen wurde, hatte das Debakel der Porsche AG keineswegs bewirkt, davon ist der Autor Fabian Müller überzeugt. „Sie legte nur ihre Schwächen bloß.“⁵

Dass nun Wendelin Wiedeking genau der richtige Mann zur richtigen Zeit war, wurde erst viel später konstatiert. Zunächst trauten zwar Brancheninsider Wiedeking die notwendige Härte für den Richtungswechsel zu. Viele vermissten jedoch bei dem vergleichsweise jungen, eher etwas linkisch als charismatisch wirkenden Vorstandschef eine dem Unternehmen

Porsche angemessene, glanzvolle Ausstrahlung. Die meisten prophezeiten ihm in jedem Fall wenig Freude im neuen Job. Letztlich gelang es ihm aber in atemberaubend kurzer Zeit, aus dem Übernahmekandidaten ein mehr als wettbewerbsfähiges Unternehmen zu machen. Das *manager magazin* bescheinigte Porsche zu Beginn des Jahres 2000 in seiner regelmäßigen Image-Untersuchung das beste Image deutschlandweit.

Wiedeking hat das Unternehmen grundlegend umgekrempelt, mit den selbst heute noch (zumindest in dieser Konsequenz und Intensität) als revolutionär angesehenen Methoden des Change Managements und der Lean Production. Und weil dabei vieles, was in Zuffenhausen „immer schon“ so gemacht wurde, auf der Strecke blieb, gilt dieser Prozess als verblüffend erfolgreich und Wiedeking zählt zu den Gewinnern. Vor allem die Werte, die den Mythos Porsche seit jeher konstituierten, hat Wiedeking dabei gerettet, abgestaubt und – was besonders wichtig ist – in modernisierter und ausgeklügelter Form in eine neue Zeit transferiert. Es sind nicht mehr dieselben Werte wie früher. Sondern andere, die ein differenzierteres Weltbild reflektieren. Dem Image der Porsche AG hat dies ausgesprochen gut getan.

Am Anfang war der Volkswagen

Als Ferdinand Porsche sich 1931 mit einem Konstruktionsbüro selbstständig macht, ist er bereits 56 Jahre alt. Zu Beginn zählt die Dr. h. c. F. Porsche GmbH gerade mal rund ein Dutzend Mitarbeiter. „Sein Name ist zwar längst international ein Begriff“, berichtet Fabian Müller, „aber noch immer gibt es kein Auto unter dem Markennamen Porsche.“

Und die Chancen, dass sich das bald ändern wird, stehen schlecht. 1932 sind sechs Millionen Menschen in Deutschland ohne Arbeit, Aufträge und Geld für anspruchsvolle Ent-



Das zentrale Element des Volkswagens: Der Gebrauchswert müsse unbedingt dem eines vollwertigen Fahrzeugs entsprechen.

wicklungsarbeiten liegen entsprechend selten auf der Straße. „Damit niemand merkt, dass man ganz am Anfang steht, erhalten die ersten Arbeiten die Produktionsnummern 7 und 8.“⁶

Die Idee, einen wirklichen „Volkswagen“ zu entwickeln, war zu diesem Zeitpunkt schon nicht mehr neu. Bereits Anfang der 1920er-Jahre hatte

Porsche einen kleinen, einfachen Wagen geplant; eine sportliche Variante wurde sogar gebaut, jedoch nie als Straßenversion. Gleiches gilt für den Typ 32, entwickelt im Auftrag von NSU. Die Idee des „Volkswagens“ hat den Firmengründer jedoch nie wieder losgelassen. 1934 legt er sein Konzept dem Reichsverband der Deutschen Automobilindustrie vor; der Entwurf trägt auch die Unterschrift von Porsches Justiziar Anton Piëch, Vater von Ferdinand Piëch, später Vorstandsvorsitzender von VW und Sohn von Porsches Tochter Luise. Das zentrale Element des Volkswagens: Der Gebrauchswert müsse unbedingt dem eines vollwertigen Fahrzeugs entsprechen. Das Gewicht sei zwar geringer, Abmessungen, Geschwindigkeit, Einsatzmöglichkeiten und Komfort dürften jedoch nicht reduziert werden – anders der Preis: Dessen obere Grenze sollte bei 1.550 Reichsmark liegen.

Auch damals schon orientierte sich Porsche an den derzeit modernsten Produktionsmethoden: 1937 reiste Ferdinand Porsche mit seinem Sohn Ferry in die USA; bereits ein Jahr zuvor hatte er in Detroit schon einmal die Fabrik von Henry Ford besichtigt, die als Ausgangspunkt und Inbegriff der Massenproduktion in der Automobilindustrie gilt. In Deutschland fehlte es jedoch an Rohstoffen und Maschinen. Und nach Ausbruch des Zweiten Weltkriegs wird das Volkswagenwerk zu einer der wichtigsten Waffenschmiede der Nazis – mit Porsche als Rüstungsmanager.⁷

Dass der Volkswagen in diesen Zeiten kein Renner für die Massen werden konnte, lag auch an der von Hitler „selbstherrlich und mit wenig Sachverstand“⁸ festgelegten Preisgrenze von 990 Mark, meint Fabian Müller. Und es lag außerdem an der wirtschaftlichen Situation des Volkes. Die budgetierten Produktionskosten waren letztlich nicht ausschlaggebend. „Selbst wenn das gelungen wäre, hätten die Deutschen nicht das Geld gehabt, den Wagen zu betreiben.“⁹ Auch mit einem Volkswagen war das Autofahren für einen durchschnittlichen Arbeiter unerschwinglich.

Weit weniger als 1.000 Fahrzeuge verließen bis Kriegsende das eigens gegründete Volkswagenwerk – nicht für 990 Mark, sie kosteten knapp das Fünffache. Zehn Jahre später allerdings sind eine Million „Käfer“ nicht nur produziert, sondern auch verkauft. Davon wurden allein 400.000 in andere Länder exportiert – obwohl der Gebrauchswert, genauer: der Komfort, schließlich doch zu wünschen übrig ließ. Wer je einen Käfer fuhr – und liebte – weiß zum Beispiel Klagelieder anzustimmen über die katastrophale Lüftung dieser Fahrzeuge und die deswegen eigentlich immer beschlagene Heckscheibe. So wurde schon mit dem Käfer das Autofahren zum Abenteuer.

Die Zusammenarbeit von VW und Porsche indessen hat bis heute Bestand; nicht zuletzt über die engen Banden mit der Familie Piëch, die zu den Porsche-Eigentümern gehört: In einem Joint Venture entsteht derzeit ein geländegängiger Sportwagen, der spätestens im Herbst 2002 auf den Markt kommen soll.

Was ist ein Porsche?

Der Porsche Typ 1 sieht dem Käfer noch durchaus ähnlich und ist tatsächlich ein Leichtgewicht: Nur 600 Kilogramm schwer und mit 35 PS bringt es der Wagen auf 135 Stundenkilometer. Knapp drei Jahre nach Kriegsende, zu einem Zeitpunkt also, als die überwiegende Zahl der deutschen Bevölke-

rung für einen Sportwagen eher wenig Verwendung hatte, wird der Porsche 356 (Typ 1) fertig gestellt – der erste, auf dem auch Porsche steht. Die inneren Werte: überwiegend Käfer-technik. Die äußeren: fast überirdische Eleganz ohne überflüssigen Schnickschnack.

Der erste echte Porsche also. Es sei das einzige Auto entstanden, das so fährt, wie es heißt, resümierte Jahrzehnte später Wolfgang Peters. „Und es begründete die Identität eines Unternehmens, das sich aus Baracken erhoben hat, das Leistung zum Lebensinhalt werden ließ und nach Überwindung mancher Krisen wieder auf den festen Beinen aus Können und Kraft steht.“ Außerdem: „Keiner mag sich vorstellen, die Familie hätte einen anderen, weniger nach dem Ansaug- und Auspuffgeräusch eines luftgekühlten Motors klingenden Namen getragen.“¹⁰

So scheint es sich letztendlich doch glücklich gefügt zu haben, dass diese sportliche und elegante Variante – nach zahlreichen Entwürfen von und Entwicklungen durch Ferdinand Porsche – der erste Porsche war, der tatsächlich den Namen seines Entwicklers trug. Weil diese kostbare Eleganz, gepaart mit viel Power und dem Hang zum Understatement, die Marke bis heute und durch alle Krisen tragen konnte: Ein Porsche ist ein Sportwagen. Und darf seit jeher ein Luxusartikel sein. Unvernünftige Verkaufspreise beeinträchtigen die Kaufentscheidung erst ab einer gewissen Höhe.

Dem 356er folgten verschiedene Rennwagen und Rennerfolge; Mitte der 1960er-Jahre löst das Modell 911 den 356er ab. In existenziell bedrohlichen Zeiten wird der 911er das einzige Modell sein, das der Firma weiterhin Geld einbringt. Zahlreiche andere Modelle und Entwicklungen erweisen sich als Ladenhüter oder sogar als Geldvernichtungsmaschinen. „Die als Nachfolger des Kultautos Porsche 911 vorgesehenen Typen erwiesen sich – im Sinne echter Nachfolgerqualitäten – als Luschen.“ Porsche müsse daher immer noch und auf Jahre hinaus von dem 26 Jahre alten „Elfer“ leben – „technisch längst