

Universität Stuttgart  
Historisches Institut  
Abteilung Geschichte der Naturwissenschaft und Technik  
Projektseminar History Marketing  
WS 2013/14  
Leitung: Dr. Thomas Schuetz

## **Die Entwicklung von Sportlimousinen bei Porsche**

Junges Phänomen, oder späte Umsetzung einer alten Idee?

Eingereicht von  
Christian Biederstaedt

Gliederung:

1. Einleitung
2. Rahmen der Untersuchung
3. Die Limousinen
  - 3.1 – Typ 530
  - 3.2 – Typ T7
  - 3.3 – Typen B17 & C20
  - 3.4 – 928-Varianten
  - 3.5 – Typ 989
4. Zusammenfassende Betrachtung
5. Quellen & Literatur

## 1. Einleitung

Zu den jüngsten Modellen des Sportwagenherstellers Porsche gehört der „Panamera“, eine erfolgreiche, viertürige Oberklasse-Limousine. Weniger bekannt ist jedoch die Tatsache, dass der „Panamera“ nicht die erste Sportlimousine aus dem Hause Porsche ist. Jedoch ist sie die erste, die es zur Serienproduktion geschafft hat. Bereits Jahrzehnte zuvor wurden auf dem Gebiet viertüriger Sportwagen und solcher mit vier vollwertigen Sitzen Entwürfe erstellt und Forschung betrieben. Dieses Thema beschäftigte „[...] Ferry Porsche, der immer von einem viersitzigen Sportwagen geträumt hat [...]“<sup>1</sup>, sowie den „[...] Wunsch nach einem viertürigen Porsche [hegte][...] und im Entwicklungsbereich mehrfach Studien [in Auftrag gab]“<sup>2</sup> Zeit seines Lebens. Dass man schon vor dem „Panamera“ viel Geld und Zeit in die Entwicklung von Limousinen investiert hatte, lässt die Frage aufkommen, warum bei Porsche dieser Fahrzeugtyp erst seit Anfang des neuen Jahrtausends in Serie produziert wird, obwohl die Entwicklungen diesbezüglich bereits vorher weit fortgeschritten waren. Dieser Frage soll nachgegangen werden, um zu untersuchen, welche Faktoren die Forschung und Entwicklung beeinflusst haben und somit eine frühere (Serien-)Produktion einer Porsche-Limousine be- und verhindert haben. Beginnend mit den ersten Versuchswagen soll chronologisch der Weg der Entwicklung von Limousinen beim Sportwagenhersteller Porsche verfolgt werden, um den damaligen Stand nachvollziehen zu können und zu überprüfen, ob Porsche schon früher in der Lage gewesen wäre, ein entsprechendes Modell auf den Markt zu bringen. Da sich diese Untersuchung auf Fahrzeuge der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG bezieht, ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den einzelnen Fahrzeugen zwar um Technologieträger / technische Artefakte handelt, diese jedoch nicht für sich alleine stehen, sondern im engsten Zusammenhang mit dem Unternehmen Porsche zu sehen sind. Eine Betrachtung auf der Mesoebene ist somit unerlässlich, da die Entwicklung der entsprechenden Wagen nicht als Selbstzweck gesehen werden kann, sondern eine in den wirtschaftlichen Kontext des Betriebs eingebundene, mögliche Gewinnquelle zum Ziel hat. Die einzelnen Umstände, welche den Entwicklungsverlauf der genannten Fahrzeuge maßgeblich geprägt haben, sollen als ein System von Faktoren analysiert werden, welches entscheidungsbeeinflussende, sowie zielsetzungbestimmende Charakteristika aufweist.

---

1 Porsches Technik-Vorstand Wolfgang Dürheimer, zitiert in: Brümmer, Elmar / Orel, Frank M. / Schloz, Reiner: Panamera Moment. Delius Klasing, Bielefeld 2009, S.15

2 Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG (Hrsg.): Ferry Porsche. 100 Jahre / Years. DuMont, Köln 2009, S.177

## 2. Rahmen der Untersuchung:

In dieser Arbeit werden Fahrzeugentwicklungen der Firma Porsche betrachtet, welche nach dem zweiten Weltkrieg entstanden sind. Somit steht das Unternehmen Porsche als Hersteller von Sportwagen im Fokus. Dies hat mehrere Gründe: Porsche ist in der Automobilbranche seit jeher im Bereich der Oberklasse und vor allem in dem der Sportwagen angesiedelt und da alle Fahrzeuge, die Gegenstand der hier angestrebten Untersuchung sind, auf Porsche Sportwagen basieren, erscheint es sinnvoll, den zu untersuchenden Zeitraum entsprechend einzugrenzen. Diese auf Sportwagen von Porsche basierenden Fahrzeuge wurden allesamt als Limousinen konzipiert, genauer gesagt, als Sportlimousinen. Im Duden findet man unter dem Begriff "Limousine" lediglich die Definition „Personenwagen mit festem Verdeck.“<sup>3</sup> Da eine Definition dieser Art auch Fahrzeuge à la "Smart" beinhalten würde, soll eine dem Thema angepasste Definition formuliert werden. Limousinen im Sinne der Fahrzeuge, welchen sich diese Arbeit widmet, sind geschlossene Personenkraftwagen für den Straßenverkehr, die mindestens vier Erwachsenen ausreichend Platz bieten und über zwei, oder vier Türen verfügen. Bei Sportlimousinen kommen weitere Eigenschaften, wie sportlich ausgelegte Technikkomponenten (Motor, Fahrwerk, etc.), hinzu. Um eine möglichst genaue Analyse bieten zu können, soll das Thema auch dahingehend eingegrenzt werden, dass nur solche Fahrzeuge ein Teil dieser Arbeit darstellen, welche für die Firma Porsche bestimmt waren. Zwar hat Porsche immer wieder Entwicklungsaufträge für andere Firmen durchgeführt, aber da explizit Porsche als Fahrzeugmarke im Fokus steht, sollen auch nur Sportlimousinen betrachtet werden, welche die Firma Porsche für den Eigenvertrieb vorsah. Da es sich bei diesen Sportlimousinen um Entwicklungen der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG handelt, ist die Rolle von Wirtschaftsfaktoren nicht zu vernachlässigen. Als ein Produzent von Gütern ist das Unternehmen auf positiven Umsatz angewiesen, um bestehen zu können. Demnach musste und muss man bei Porsche immer wieder Maßnahmen ergreifen, welche eine mindestens gleichbleibende Attraktivität der Marke gewährleisten. Es liegt auf der Hand, dass Porsche als Fahrzeughersteller dies unter anderem durch Aktualisierung und Erweiterung der angebotenen Produkte anstrebt. Somit bildet eine der Marktsituation angepasste Fahrzeugpalette einen wichtigen Grundstein der Existenz des Unternehmens. Aufgrund dessen, dass alle zu betrachtenden Fahrzeuge nie in die Serienproduktion aufgenommen wurden, kann die Analyse der Entscheidungen, welche

---

3 Duden Online: *Limousine* (<https://www.duden.de/node/715345/visions/1292288/view>)

man seitens Porsche bezüglich der einzelnen Projekte gefällte hatte, Aufschluss darüber geben, welche Ziele man verfolgte und welches Gewicht den verschiedenen Ansätzen beigemessen wurde. Somit soll, wie schon anfangs beschrieben, untersucht werden welche Gegebenheiten zur Zeit des jeweiligen Fahrzeugprojekts Einfluss auf dessen Verlauf hatten. Den theoretischen Rahmen bilden hierbei die sogenannte „Rational-Choice-Theorie“, sowie die „Systemtheorie der Technik“ nach Günter Ropohl. Durch Kombination beider Ansätze sollen die Auswirkungen verschiedenster Faktoren auf den Entwicklungsverlauf der genannten Fahrzeuge beleuchtet werden. Nach Diekmann und Voss arbeitet die Rational-Choice-Theorie mit folgenden „[...] drei Bausteine[n] [...]“<sup>4</sup>: Den ersten bilden Akteure, welche als einzelne Personen, aber auch in Form von Firmen, eine Handlung vornehmen.<sup>5</sup> Der zweite ist der Handlungsspielraum dieser Akteure, welcher, so Diekmann und Voss, durch Restriktionen und die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen, wie „Einkommen, Marktpreise, Zeit, Technologien, institutionelle Regelungen“<sup>6</sup> bedingt ist und somit Raum bietet Präferenzen zu setzen. In anderen Worten, die Möglichkeit, sich für eine Handlung unter mehreren Alternativen zu entscheiden.<sup>7</sup> Eine wichtige Rolle hierbei stellen die Handlungsziele dar, welche den Grund beschreiben, warum auf bestimmte Art und Weise gehandelt wird.<sup>8</sup> Da Porsche ein Unternehmen ist, darf davon ausgegangen werden, dass das Entwickeln neuer Fahrzeuge letztendlich das Ziel hat, ein gewinnbringendes Modell auf dem Markt anbieten zu können. In diesem Kontext stellt das entsprechende Fahrzeug eine Nutzenfunktion dar, die als Präferenz des Akteurs, in diesem Fall die Firma Porsche, gesehen werden kann, nämlich Profit.<sup>9</sup> Der dritte Baustein der Rational-Choice-Theorie ist die Entscheidungsregel, welche davon ausgeht, dass sich der Akteur immer für die Handlung mit dem für ihn größten Nutzwert entscheiden wird<sup>10</sup> und somit eine Nutzenmaximierung anstrebt.<sup>11</sup> Demnach entscheiden sich Akteure nicht nur für eine Handlung, welche ihnen durch Restriktionen und Ressourcen ermöglicht wird, sondern präferieren jene Handlungsalternative, die den für sie größten Nutzwert zu haben scheint. Die Frage, ob man ein bestimmtes Konzeptfahrzeug in Zukunft in Serie

---

4 Diekmann, Andreas / Voss, Thomas: Die Theorie rationalen Handelns. Stand und Perspektiven. In: Diekmann, Andreas / Voss, Thomas (Hrsg.): Rational Choice Theorie in den Sozialwissenschaften. Probleme und Perspektiven. Oldenbourg, München 2003, S.15

5 Vgl. ebenda

6 Ebenda

7 Vgl. ebenda

8 Vgl. ebenda

9 Vgl. ebenda, S.17

10 Vgl. ebenda, S.16

11 Vgl. ebenda, S.17

produzieren sollte, ist somit unweigerlich mit der Frage nach dem möglichen Nutzwert für das Unternehmen verknüpft. Der Produzent muss sich also überlegen, wie wahrscheinlich es ist, dass ein neues Produkt gut bei den Kunden angenommen wird und somit Gewinn verspricht. Während auf der Ebene der Forschung und Entwicklung in erster Linie versucht wird ein Fahrzeug als „[...] Sachsystem zu verwirklichen [...]“<sup>12</sup>, so sind auf der Ebene des Unternehmens an dieses technischen Sachsysteme Ziele gekoppelt, welche „[...] Vorstellungen von Menschen, Organisationen oder Gesellschaften ab[bilden].“<sup>13</sup> Die Fahrzeuge, beziehungsweise „[...] Sachsysteme[, werden somit] als Mittel ein[ge]setzt [,]“<sup>14</sup> um vom Unternehmen gesetzte Ziele zu erreichen. Die Entscheidung des Unternehmens ein Ziel zu verfolgen, erfordert die vorherige, genaue Definition eines solchen, damit abgewägt werden kann, inwiefern die vorhandenen Ressourcen die Entwicklung des Sachsystems erlauben. Erweisen sich die Ressourcen als ausreichend, kann das angestrebte Ziel in Angriff genommen werden. Bei der Verfolgung eines solchen Ziels ist von einer Zielhierarchie auszugehen, in welcher ein einzelnes Ziel „[als] Subsystem eines Oberzieles betrachtet [werden kann] und [...] seinerseits Unterziele als Sub-Subsysteme [enthält].“<sup>15</sup> Auf das Beispiel der Fahrzeugentwicklung übertragen, bedeutet dies, dass “kleinere“ Ziele, wie die gelungene Konstruktion eines technischen Details, in der Zielhierarchie zum Beispiel unter der Fertigstellung des gesamten Wagens stehen. Die Fertigstellung an sich stellt wiederum eine Art Zwischenziel auf dem Weg zur erfolgreichen Vermarktung des fertigen Fahrzeugs dar, welche als das Oberziel des Herstellers anzusehen ist. Das Zielsystem besteht somit aus mehreren Einzelzielen, deren Erreichen eine Bedingung für das Oberziel darstellt. Zurück zu Porsche kommend, können nun, anhand der erörterten „Rational-Choice-Theorie“ und der Ansätze der „Systemtheorie der Technik“, die bereits erwähnten Faktoren, welche die Entwicklung der Sportlimousinen beeinflusst haben, näher betrachtet werden. Das Untersuchen der Ziele, die im einzelnen verfolgt wurden und das Eruiieren der Gründe dafür, dass sich Porsche jedesmal gegen eine Serienfertigung der entsprechenden Modelle entschied, bildet somit die Basis dieser Analyse.

---

12 Ropohl, Günter: Allgemeine Technologie. Eine Systemtheorie der Technik. Universitätsverlag Karlsruhe, Karlsruhe<sup>3</sup> 2009, S. 151

13 Ebenda, S.152

14 Ebenda, S.151

15 Ebenda, S.152

### 3. Die Limousinen

#### 3.1 – Typ 530

Die erste Limousine, deren Prototypendasein untersucht werden soll, basierte auf dem Sportwagen "356". „Schon bald nach Produktionsaufnahme des Porsche 356 gab es Überlegungen, das 2+2-Coupé zu einem echten Viersitzer-Modell zu verlängern.“<sup>16</sup> Diese Überlegungen wurden 1952 in die Tat umgesetzt und nebst einer Cabrioversion entstand ein viersitziges, zweitüriges Coupé mit der Bezeichnung "530".<sup>17</sup> Dieses Fahrzeug wurde „[...] ausführlichen Erprobungen [...]“<sup>18</sup> ausgesetzt und sogar als Vorfürswagen in Amerika der Firma Studebaker präsentiert.<sup>19</sup> Trotz dieser Aufwände hatte man bei Porsche nie mit einer Serienproduktion des "530" begonnen. Es ist also festzuhalten, dass ein technisches Sachsystem produziert wurde, dessen Ausgereiftheit Porsche sogar einen Entwicklungsauftrag der Firma Studebaker für neue Prototypen einbrachte.<sup>20</sup> Das Fahrzeug muss also in einem Zustand gewesen sein, in dem es bis zur Serienreife weniger, oder keiner weiteren Entwicklungen bedurft hätte. Folglich verfügte Porsche über die nötigen Ressourcen, eine gebrauchsfertige Sportlimousine herzustellen, was, mittels des "530", als Ziel des Projekts angesehen werden kann. Den Nutzwert dieses Fahrzeuges für die Firma Porsche stellte zum einen das erfolgreiche Zustandekommen des Vertrags mit Studebaker dar, sowie die Möglichkeit, die eigene Modellpalette um eine Limousine zu erweitern. Letzteres wurde jedoch „[a]us markttechnischen Gründen [...]“<sup>21</sup> nicht in Erwägung gezogen. Ferry Porsche erklärte dies folgendermaßen: „[M]it einer Limousine hätten wir gegen die Großen antreten müssen - und dieses Spiel hätten wir wahrscheinlich verloren.“<sup>22</sup> Dies Zitat verdeutlicht, dass sich Porsche gegen die Handlungsalternative der Serienproduktion entschied, da der zu erwartende Nutzwert, durch das Risiko eventuell konkurrenzunfähig zu sein, als zu gering eingestuft wurde. Stattdessen wählte man, gemäß dem Prinzip der Nutzenmaximierung, die Alternative des Vorfürwagens für Studebaker, da aus dieser

16 Barth, Jürgen / Boschen, Lothar: Das große Buch der Porsche-Sondertypen und -Konstruktionen. Technik zu Lande, zu Wasser und in der Luft von 1931 bis heute. Motorbuch-Verlag, Stuttgart<sup>2</sup> 1985, S.156

17 Vgl. Datenblatt „TYP 530“

18 Barth, Jürgen / Boschen, Lothar: Das große Buch der Porsche-Sondertypen und -Konstruktionen. Technik zu Lande, zu Wasser und in der Luft von 1931 bis heute. Motorbuch-Verlag, Stuttgart<sup>2</sup> 1985, S.156

19 Vgl. ebenda, S.192

20 Vgl. ebenda

21 Datenblatt „TYP 530“

22 Ferry Porsche, zitiert in: Lewandowski, Jürgen: Markenzeichen und Ikone. 35 Jahre reichen dem 911 zur Legende. In: Praetor & Rindlisbacher Verlagsgesellschaft mbH / Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Presse der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (Hrsg.): Augenblicke. Das offizielle Porsche Jubiläumsbuch.1948-1998. Motorbuch-Verlag, Stuttgart 1998, S.76

bereits ein Entwicklungsvertrag hervorgegangen war. Somit bot sich ein Ziel, das den Präferenzen entsprach, die Konkurrenzfähigkeit auf dem Markt zu wahren und gleichzeitig Gewinn zu machen, was jedoch eine Serienproduktion des Porsche "530" ausschloss.

### 3.2 – Typ T7

1962 wurde das Modell "T7" fertiggestellt, welches wegen unterschiedlicher Motorvarianten auch als "754" und "695" bezeichnet wurde und die Modellpalette von Porsche erweitern sollte.<sup>23</sup> Bei diesem Fahrzeug handelte es sich erneut um eine viersitzige Fließheck-Limousine mit zwei Türen, die auf dem 356 basierte<sup>24</sup>. Da „[d]ie vorhandenen Vierzylinder-Triebwerke [für den "T7" aber] zu schwach [waren,]“<sup>25</sup> wurde an neuen Sechszylinder-Motoren gearbeitet, bis man die angestrebte Mindestleistung von 130 PS erreichte.<sup>26</sup> Eine ausreichend starke Motorisierung stellte somit eine Bedingung seitens Porsche für dieses Modell dar. Dies bedeutet, dass es eine Zielhierarchie gab, in der die technischen Details Porsches Vorstellungen entsprechen mussten, damit das fertige Fahrzeug den gesetzten Präferenzen gerecht werden konnte. Obwohl dieses Ziel erreicht wurde, entschied man sich gegen eine Serienproduktion. Nach eigenen Angaben vertrat Ferdinand Alexander Porsche, der den "T7" gestaltete, die Ansicht, „[...] dass sich die beiden Forderungen, einen Viersitzer mit Fließheck zu bauen, nicht vereinbaren ließen[, obwohl Ferry Porsche] [...] immer ein Fließheck [wollte].“<sup>27</sup> In diesem Fall trat also die Firma Porsche nicht als homogene Einheit auf, sondern teilte sich in unterschiedliche Ideen verfolgende Akteure. Diese hatten jedoch das gemeinsame Ziel, der Firma Gewinn zu verschaffen und entschieden sich schlussendlich dafür, das "T7"-Konzept zu verwerfen. Somit konnte man sich auf neue Entwicklungen konzentrieren<sup>28</sup> und beiden Auffassungen entsprechend „[...] wieder die ursprüngliche Philosophie des klassischen 2+2-Coupé [forcieren].“<sup>29</sup> Zwar stellte diese Entscheidung keine Nutzenmaximierung im Sinne von Profit dar, aber dadurch, dass man ein Jahr später bei der Entwicklung des 911 auf zahlreiche technische Lösungen

---

23 Vgl. Barth, Jürgen / Boschen, Lothar: Das große Buch der Porsche-Sondertypen und -Konstruktionen. Technik zu Lande, zu Wasser und in der Luft von 1931 bis heute. Motorbuch-Verlag, Stuttgart<sup>2</sup> 1985, S.162

24 Vgl. ebenda

25 Ebenda

26 Vgl. ebenda

27 F.A. Porsche, zitiert in: Aichele, Tobias: Porsche Raritäten. Prototypen und Autos, die nie in Serie gingen. GeraMond, München 2009, S.22

28 Vgl. McDermott, Jerry: The Porsche Viersitzers. *Excellence* 50 (1994), S.107

29 Barth, Jürgen / Boschen, Lothar: Das große Buch der Porsche-Sondertypen und -Konstruktionen. Technik zu Lande, zu Wasser und in der Luft von 1931 bis heute. Motorbuch-Verlag, Stuttgart<sup>2</sup> 1985, S.162



des “T7“ zurückgreifen konnte, vergünstigte sich diese ungemein.<sup>30</sup>

### 3.3 – Typen B17 & C20

Bei den beiden Versuchsfahrzeugen “B17“ und “C20“ die 1969<sup>31</sup>, beziehungsweise 1970<sup>32</sup> gefertigt wurden, handelte es sich jeweils um zweitürige Sportlimousinen auf der Basis des damals bereits erfolgreichen Sportwagen “911“. Beide Modelle wurden unter der gemeinsamen Bezeichnung “915“ entwickelt.<sup>33</sup> Im Gegensatz zum “C20“ wurde der “B17“ jedoch nicht von Porsche, sondern von Pininfarina im Auftrag Porsches entwickelt.<sup>34</sup> Porsche verfolgte mit diesen Wagen das Ziel, „[...] Kunden vom Abwandern ab[zuh]alten [...] und Kunden [zu] gewinnen, die mehr Platz für die Unterbringung ihrer Kinder brauchten [...]“<sup>35</sup> da „Befragungen von untreu gewordenen Kunden ergaben, dass sie sich nahezu nie im Ärger von der Marke trennten. Einige wollten aufsteigen und kauften sich teurere Sportwagen, aber die Meisten gründeten eine Familie, und dafür taugte[n] [die bisherigen] Porsche einfach nicht.“<sup>36</sup> Porsche folgte somit der Theorie des Nachfragesogs, laut welcher „[d]er Erfinder [...] als Anwalt der Bedürfnisse [fungiert]; wenn er sie richtig auswählt und interpretiert, kann er, die überzeugende Realisierung des Sachsystems vorausgesetzt, Erfolg haben [...]“<sup>37</sup> Der “B17“ erwies sich jedoch im Vergleich zum 911 als „[...] zu schwer [...]“<sup>38</sup> und das Handling, sowie die Fahrleistungen wurden durch den Limousinenumbau zu stark beeinträchtigt.<sup>39</sup> Das Schwestermodell “C20“ war dahingehend ausgereifter, doch „[...] schienen die Absatzprognosen zu gering, um ein solches Auto in Serie gehen zu lassen.“<sup>40</sup> Somit lässt sich festhalten, dass Porsche ein Zielsystem erschuf, in welchem bereits zu Beginn zwei Alternativen wählbar waren. Eine Alternative schied jedoch aus, da mit ihr eines der Unterziele, nämlich gute

---

30 Vgl. ebenda

31 Vgl. ebenda, S.144

32 Vgl. ebenda, S.164

33 Vgl. Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG (Hrsg.): *Passion Porsche*. Piper, München 2009, S.237

34 Vgl. Barth, Jürgen / Boschen, Lothar: *Das große Buch der Porsche-Sondertypen und -Konstruktionen. Technik zu Lande, zu Wasser und in der Luft von 1931 bis heute*. Motorbuch-Verlag, Stuttgart<sup>2</sup> 1985, S.144

35 Porsche Ingenieur Pauls Hensler, zitiert in: Ludvigsen, Karl: 1981-2007. Aus der Reihe: Porsche. *Excellence was Expected / Perfektion ist Selbstverständlich* (Bd.3). Heel, Königswinter 2009, S.246

36 Storz, Alexander Franc: *Porsche 911. 1963 – 1973*. Aus der Reihe: Schrader-Typen-Chronik. Motorbuch-Verlag, Stuttgart 2013, S.28

37 Ropohl, Günter: *Allgemeine Technologie. Eine Systemtheorie der Technik*. Universitätsverlag Karlsruhe, Karlsruhe<sup>3</sup> 2009, S. 289f

38 Barth, Jürgen / Boschen, Lothar: *Das große Buch der Porsche-Sondertypen und -Konstruktionen. Technik zu Lande, zu Wasser und in der Luft von 1931 bis heute*. Motorbuch-Verlag, Stuttgart<sup>2</sup> 1985, S.144

39 Vgl. McDermott, Jerry: *The Porsche Viersitzers*. *Excellence* 50 (1994), S.108

40 Porsche Ingenieur Pauls Hensler, zitiert in: Ludvigsen, Karl: 1981-2007. Aus der Reihe: Porsche. *Excellence was Expected / Perfektion ist Selbstverständlich* (Bd.3). Heel, Königswinter 2009, S.246

Fahreigenschaften, nicht erreicht werden konnte. Die präferierte Alternative, der "C20", schien zwar erfolgversprechender, jedoch ist die Entscheidung zur Serienproduktion überzugehen, verknüpft mit „[...] d[er] Zielerwartung [des] Produktionsunternehmens, angemessenen Gewinn machen zu können.“<sup>41</sup> Dass diese Zielerwartung erfüllt würde, prognostizierte man jedoch als unwahrscheinlich.

### 3.4 – 928-Varianten

Auf Basis des Porsche "928" entwickelte man 1984 eine zweitürige Limousine, welche Ferry Porsche zum 75. Geburtstag geschenkt wurde.<sup>42</sup> Zwar war das Fahrzeug mit der Bezeichnung "928-4" nach außen hin ein spezielles Geburtstagsgeschenk, jedoch wurden die Daten und Werte des Wagens ausführlich mit denen der Standardversion verglichen und analysiert, was einen Hinweis auf eine eventuell geplante Serienproduktion darstellt.<sup>43</sup> Auf der selben Basis entstanden 1987 im Auftrag Porsches zwei weitere Sportlimousinen, erstmals viertürig, bei der Firma ASC.<sup>44</sup> Im entsprechenden Lastenheft hieß es: „Das Fahrzeug muß weltweit angeboten werden können. Es muß daher außer den US-Standards sämtliche Ländervorschriften der EG und der weiteren Einzelstaaten erfüllen.“<sup>45</sup> Somit steht fest, dass Porsche die Wagen für einen breiten Markt vorgesehen hatte, und damit einhergehend eine Serienproduktion angestrebte. Des Weiteren ist in Kurzform zu lesen: „Vergleichbar mit DB C126 bzw. BMW Coupe.“<sup>46</sup> Hinzukommt die anschließende Bemerkung: „Sind vergleichbare Werte an einzelnen Stellen nicht erreichbar, ist darauf bereits in der Entwurfsphase hinzuweisen.“<sup>47</sup> Porsche legte also die Präferenz fest, dass die neue Limousine es dem Unternehmen ermöglichen müsse, mit Daimler-Benz und BMW konkurrieren zu können. Folglich stellte der an das Sachsystem gekoppelte, präferierte Nutzwert die Erschließung eines für Porsche neuen Marktes dar. Man entschied sich jedoch „[a]ufgrund von gering eingeschätzten Marktchancen [...]“<sup>48</sup> und „[...] aus Kostengründen [...]“<sup>49</sup> gegen eine Serienproduktion. Dies ist damit zu erklären, dass

41 Ropohl, Günter: Allgemeine Technologie. Eine Systemtheorie der Technik. Universitätsverlag Karlsruhe, Karlsruhe<sup>3</sup> 2009, S.299

42 Vgl. Barth, Jürgen / Boschen, Lothar: Das große Buch der Porsche-Sondertypen und -Konstruktionen. Technik zu Lande, zu Wasser und in der Luft von 1931 bis heute. Motorbuch-Verlag, Stuttgart<sup>2</sup> 1985, S.167

43 Vgl. Aichele, Tobias: Porsche Raritäten. Prototypen und Autos, die nie in Serie gingen. GeraMond, München 2009, S.76

44 Vgl. Ludvigsen, Karl: 1981-2007. Aus der Reihe: Porsche. Excellence was Expected / Perfektion ist Selbstverständlich (Bd.3). Heel, Königswinter 2009, S.83

45 Lastenheft Typ 928 S4 4-Türer, S.1

46 Ebenda, S.2

47 Ebenda

48 Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG (Hrsg.): Ferry Porsche.100 Jahre / Years. DuMont, Köln 2009, S.241

49 Ludvigsen, Karl: 1981-2007. Aus der Reihe: Porsche. Excellence was Expected / Perfektion ist

Porsche als Akteur sogenannten "kollektiven Effekten" ausgesetzt war, welche sich auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen auswirkten.<sup>50</sup> Einen gewichtigen Aspekt hierbei stellte der schwache Dollarkurs um 1988 dar, der die Absätze des Unternehmens stark zurückgingen ließ.<sup>51</sup> Nach Ropohl „[vermag] [d]ie Analyse der Mittel [...] die Konstruktion eines Zielsystems [negativ] zu beeinflussen, [...] wenn sich nämlich herausstellt, dass für ein bestimmtes Ziel überhaupt kein taugliches Mittel greifbar und denkbar ist; dann muss man das ursprüngliche Ziel aufgeben [...]“<sup>52</sup> Beim viertürigen "928" ergab somit die Analyse der wirtschaftlichen Situation, dass die Präferenzen der neuen Ressourcenlage anzupassen seien und aufgrund der als zu niedrig eingeschätzten Verkaufsprognosen wurde auf eine dementsprechend risikoreiche Serienproduktion verzichtet.

### 3.5 – Typ 989

Welche Auswirkungen kollektive Effekte haben können, wird am Beispiel des "989" ersichtlich. Die Entwicklung dieser viertürigen Sportlimousine wurde 1989 begonnen.<sup>53</sup> Wie bereits erwähnt, hatte Porsche währungskursbedingte Absatzprobleme, vor allem in Nordamerika, wo die jährlichen Verkaufszahlen von ca. 30.000 Fahrzeugen innerhalb von sechs Jahren auf nur noch 4.000 absanken.<sup>54</sup> Hinzukam, dass andere Porsche-Modelle, wie der "928", der "944" und der "968", teilweise schon 15 Jahre auf dem Markt und somit längst nicht mehr aktuell waren<sup>55</sup>, was sich auch in den abfallenden Verkaufszahlen widerspiegelte.<sup>56</sup> Des Weiteren bekam Porsche Konkurrenz aus Japan, welche mit Fahrzeugen wie dem Honda NSX und dem Nissan 300ZX, die bis zu 300 PS hatten und die Hälfte eines vergleichbaren Porsche kosteten, den Sportwagenmarkt aufrührten.<sup>57</sup> Dies berücksichtigend, „[...] schloß man aus dem kräftigen Abfall der Nachfrage nach der preiswertesten Modellreihe "944", daß das

---

Selbstverständlich (Bd.3). Heel, Königswinter 2009, S.83

50 Vgl. Diekmann, Andreas / Voss, Thomas: Die Theorie rationalen Handelns. Stand und Perspektiven. In: Diekmann, Andreas / Voss, Thomas (Hrsg.): Rational Choice Theorie in den Sozialwissenschaften. Probleme und Perspektiven. Oldenbourg, München 2003, S.21

51 Vgl. Nett, Heiko: Das Lean-Konzept. Chancen, Risiken und Umsetzung in der deutschen Automobilindustrie. Diplomarbeiten Agentur, Hamburg 2001, S.72

52 Ropohl, Günter: Allgemeine Technologie. Eine Systemtheorie der Technik. Universitätsverlag Karlsruhe, Karlsruhe<sup>3</sup> 2009, S.161

53 Vgl. Nett, Heiko: Das Lean-Konzept. Chancen, Risiken und Umsetzung in der deutschen Automobilindustrie. Diplomarbeiten Agentur, Hamburg 2001, S.73

54 Vgl. ebenda, S.72

55 Vgl. Leffingwell, Randy: Porsche 911. Perfection by Design. Motorbooks, St. Paul 2007, S.288

56 Vgl. Nett, Heiko: Das Lean-Konzept. Chancen, Risiken und Umsetzung in der deutschen Automobilindustrie. Diplomarbeiten Agentur, Hamburg 2001, S.73

57 Vgl. Leffingwell, Randy: Porsche 911. Perfection by Design. Motorbooks, St. Paul 2007, S.212f

entsprechende Marktsegment zu verlassen sei.<sup>58</sup> Die Präferenzen wurden also wieder auf das Erschließen eines neuen Marktes gesetzt, da die bisherigen Fahrzeuge nicht mehr genug Gewinn abwarfen und die Sportwagenkonkurrenz günstiger als Porsche war. Der damalige Vorstandsvorsitzende, Arno Bohn, erklärte, dass Porsche immer wieder potentielle Kunden verliere, da diesen ausreichend Platz in den bisher angebotenen Modellen fehle.<sup>59</sup> Das Oberziel des konstruierten Zielsystems bestand folglich darin, Porsche, mittels einer Limousine, erfolgreich in den Bereich der Oberklasse zu integrieren. Das Mittel hierzu sollte der "989" sein. Um im angestrebten Segment konkurrenzfähig zu sein, so der ehemalige Porsche-Ingenieur Georg Wahl, entschied man sich dazu, das Fahrzeug mit allem auszustatten, was man für Geld bekommen konnte.<sup>60</sup> Zusätzlich sah das Lastenheft der Limousine vor, dass diese mehr als 200 Kilogramm leichter sein müsse, als das deutlich kleinere Modell "928".<sup>61</sup> Außerdem entwickelte man einen komplett neuen Achtzylinder-Motor für das Fahrzeug.<sup>62</sup> Die somit gesteckten Unterziele, welche auf das Komplettieren des Fahrzeugs ausgerichtet waren, erwiesen sich also als äußerst umfangreich, weswegen man auch bis zu einer Milliarde Mark für die Entwicklung zur Verfügung stellen wollte.<sup>63</sup> Die hohen Ansprüche an das Fahrzeug und die damit verbundenen Kosten, wirkten sich schnell auf den zu veranschlagenden Kaufpreis des "989" aus, welcher sich auf bis zu 190.000 Mark belaufen hätte.<sup>64</sup> Die Analyse des Marktes prognostizierte, dass bei solchen Preisen höchstens 5000 Fahrzeuge pro Jahr hätten verkauft werden können.<sup>65</sup> Da Porsche jedoch Anfangs von einem Preis um 80.000 Mark ausging,<sup>66</sup> wird klar, dass man sich stark überschätzt hatte. Zwar lag die Entwicklung des Fahrzeugs durchaus im Bereich des Möglichen, jedoch wäre der Wagen, den Prognosen nach, nur schwer zu verkaufen gewesen.<sup>67</sup> Somit musste das präferierte Ziel, eine Sportlimousine

---

58 Vgl. Nett, Heiko: Das Lean-Konzept. Chancen, Risiken und Umsetzung in der deutschen Automobilindustrie. Diplomarbeiten Agentur, Hamburg 2001, S.73

59 Vgl. Ludvigsen, Karl / Muche, Jan-Hendrik: Vier verliert. Porsche 989. *Porsche-Fahrer. Das unabhängige Porsche-Magazin* 2 (2011), S.17

60 Vgl. Leffingwell, Randy: Porsche. A History of Excellence. Motorbooks, Minneapolis 2010, S.240

61 Vgl. Ostmann, Bernd: Tür royal. Porsche 989/911. *Auto Motor und Sport* 24 (1990), S.16

62 Vgl. Ludvigsen, Karl / Muche, Jan-Hendrik: Vier verliert. Porsche 989. *Porsche-Fahrer. Das unabhängige Porsche-Magazin* 2 (2011), S.16

63 Vgl. Ludvigsen, Karl: 1981-2007. Aus der Reihe: Porsche. Excellence was Expected / Perfektion ist Selbstverständlich (Bd.3). Heel, Königswinter 2009, S.246

64 Vgl. Viehöfer, Ulrich: Der Porsche-Chef. Wendelin Wiedeking - mit Ecken und Kanten an der Spitze. Campus Verlag, Frankfurt 2006, S.125

65 Vgl. Winter, Stefanie: Die Porsche Methode. Die 10 Erfolgsgeheimnisse des unkonventionellen Sportwagenchefs Wendelin Wiedeking. Ueberreuter, Frankfurt / Wien 2000, S.23

66 Vgl. Ludvigsen, Karl / Muche, Jan-Hendrik: Vier verliert. Porsche 989. *Porsche-Fahrer. Das unabhängige Porsche-Magazin* 2 (2011), S.18

67 Vgl. Ludvigsen, Karl: 1981-2007. Aus der Reihe: Porsche. Excellence was Expected / Perfektion ist

in Serie produzieren und erfolgreich vermarkten zu können, erneut aufgegeben werden. Wie anfänglich beschrieben, war und ist Porsche als Unternehmen vielen äußeren Einflüssen ausgesetzt. Man glaubte, die schlechten Absatzzahlen, aufgrund der veralteten Modellpalette, der gewachsenen Konkurrenz im Sportwagensektor, sowie des schwachen Dollars, mit dem "989" ausgleichen zu können. Die Art der Durchführung des Projekts erwies sich jedoch als „[...] Mißachtung der [...] schwierigen Kostensituation [...]“<sup>68</sup> und der angedachte Nutzwert des Projekts wurde durch die Vorgehensweise des Akteurs unerreichbar. Zum Einen sind die durch das Eingebettetsein Porsches in die Marktwirtschaft, vorhandenen kollektiven Effekte unterschätzt worden und zum Anderen hatte man, der Nutzenmaximierung wegen, die Grenzen eines möglichen Nutzwertes überschritten, in dem man zu viele Sub-Zielsysteme an das Sachsystem anhing. Die letzte Handlungsalternative, die somit offen blieb, war der Weg des geringsten Schadens und damit die vorzeitige Beendigung der Entwicklung des "989".

#### 4. Zusammenfassende Betrachtung

Die Firma Porsche hatte einige Ansätze verfolgt, eine Sportlimousine auf dem Markt anbieten zu können, jedoch konnte dies erst nach über 50 Jahren mit dem "Panamera" erreicht werden. Verschiedenen Faktoren hinderten Porsche daran, die Projekte zu Ende zu bringen. Meist war dies die Befürchtung, mit einer Limousine nicht dem Markt entsprechen zu können und man entschied sich für den sichersten Weg, beim Sportwagengeschäft zu bleiben. In keinem der Fälle stimmte der seitens Porsche erwartete Nutzwert eines Projekts mit den Analysen zur Markttauglichkeit überein. Die letztendlichen Handlungsalternativen waren somit immer, sich für oder gegen eine Serienproduktion zu entscheiden. In dieser Situation ging man aufgrund der Marktanalysen davon aus, dass die angestrebte Nutzwertmaximierung für die Firma darin lag, sich weiterhin auf Sportwagen zu konzentrieren. Daher kann man festhalten, dass Porsche durchaus sehr früh in der Lage gewesen wäre, eine Sportlimousine in Serie zu produzieren, jedoch das Ziel die Wirtschaftlichkeit der Firma zu garantieren, im Zweifelsfall immer präferiert wurde. Was beim "Panamera" aufgrund einer gefestigteren Situation des Unternehmens gelang, verdeutlicht nur, dass ein Modell wie der "989" schlichtweg „[...] zwanzig Jahre zu früh“<sup>69</sup> in Angriff genommen wurde.

Selbstverständlich (Bd.3). Heel, Königswinter 2009, S.249

68 Nett, Heiko: Das Lean-Konzept. Chancen, Risiken und Umsetzung in der deutschen Automobilindustrie. Diplomarbeiten Agentur, Hamburg 2001, S.73

69 Ingenieur Georg Wahl, zitiert in: Leffingwell, Randy: Porsche. A History of Excellence. Motorbooks, Minneapolis 2010, S.240

Quellen:

-**Datenblatt** „TYP 530“ (Porsche-Archiv Stuttgart)

-**Duden Online:** *Limousine*.

(<https://www.duden.de/node/715345/revisions/1292288/view>), Stand 15.03.2014

-**Lastenheft** Typ 928 S4 4-Türer (Porsche-Archiv Stuttgart)

Literatur:

-**Aichele, Tobias:** Porsche Raritäten. Prototypen und Autos, die nie in Serie gingen. GeraMond, München 2009

-**Barth, Jürgen / Boschen, Lothar:** Das große Buch der Porsche-Sondertypen und -Konstruktionen. Technik zu Lande, zu Wasser und in der Luft von 1931 bis heute. Motorbuch-Verlag, Stuttgart<sup>2</sup> 1985

-**Brümmer, Elmar / Orel, Frank M. / Schloz, Reiner:** Panamera Moment. Delius Klasing, Bielefeld 2009

-**Diekmann, Andreas / Voss, Thomas:** Die Theorie rationalen Handelns. Stand und Perspektiven. In: Diekmann, Andreas / Voss, Thomas (Hrsg.): Rational Choice Theorie in den Sozialwissenschaften. Probleme und Perspektiven. Oldenbourg, München 2003, S.13-29

-**Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG** (Hrsg.): Ferry Porsche. 100 Jahre / Years. DuMont, Köln 2009

-**Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG** (Hrsg.): Passion Porsche. Piper, München 2009

-**Leffingwell, Randy:** Porsche 911. Perfection by Design. Motorbooks, St. Paul 2007

-**Leffingwell, Randy:** Porsche. A History of Excellence. Motorbooks, Minneapolis 2010

-**Lewandowski, Jürgen:** Markenzeichen und Ikone. 35 Jahre reichen dem 911 zur Legende. In: Praetor & Rindlisbacher Verlagsgesellschaft mbH / Abteilung Öffentlichkeitsarbeit und Presse der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG (Hrsg.): Augenblicke. Das offizielle Porsche Jubiläumsbuch. 1948-1998. Motorbuch-Verlag, Stuttgart 1998, S.76-83

-**Ludvigsen, Karl:** 1981-2007. Aus der Reihe: Porsche. Excellence was Expected / Perfektion ist Selbstverständlich (Bd.3). Heel, Königswinter 2009

-**Ludvigsen, Karl / Muche, Jan-Hendrik:** Vier verliert. Porsche 989. *Porsche-Fahrer. Das unabhängige Porsche-Magazin* 2 (2011), S.12-19

-**McDermott, Jerry:** The Porsche Viersitzers. *Excellence* 50 (1994), S.106-109

-**Nett, Heiko**: Das Lean-Konzept. Chancen, Risiken und Umsetzung in der deutschen Automobilindustrie. Diplomarbeiten Agentur, Hamburg 2001

-**Ostmann, Bernd**: Tür royal. Porsche 989/911. *Auto Motor und Sport* 24 (1990), S.12-17

-**Ropohl, Günter**: Allgemeine Technologie. Eine Systemtheorie der Technik. Universitätsverlag Karlsruhe, Karlsruhe<sup>3</sup> 2009

-**Storz, Alexander Franc**: Porsche 911. 1963 – 1973. Aus der Reihe: Schrader-Typen-Chronik. Motorbuch-Verlag, Stuttgart 2013

-**Viehöfer, Ulrich**: Der Porsche-Chef. Wendelin Wiedeking - mit Ecken und Kanten an der Spitze. Campus Verlag, Frankfurt 2006

-**Winter, Stefanie**: Die Porsche Methode. Die 10 Erfolgsgeheimnisse des unkonventionellen Sportwagenchefs Wendelin Wiedeking. Ueberreuter, Frankfurt / Wien 2000