P-1198
Noviembre del 2021

Porsche: la crisis de 1992

Marc Sachon
Arturo Orozco

"En mi opinión, un ingeniero siempre debe tratar de resolver un problema de la forma más sencilla posible".

Ferry Porsche

El 30 de septiembre de 1992, Wendelin Wiedeking fue nombrado portavoz del Consejo de Administración de Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, una famosa empresa dedicada a la fabricación de coches deportivos en Stuttgart-Zuffenhausen, Alemania. El momento en que debía asumir su nuevo cargo no podía haber sido más difícil: el sector del automóvil estaba en crisis, sería el tercer CEO en tres años y las ventas de coches de Porsche habían caído de los 58.625 en 1985-86 a 23.060 en 1991-92.

Esto es lo que publicaban los medios internacionales: "El nombramiento elimina posibles fricciones internas, pero no resuelve los problemas de fondo del fabricante alemán"[1] ¿Sería capaz Wiedeking de sacar a Porsche de la crisis?

La historia de Porsche

Ferdinand Porsche, nacido en 1875 in Austria-Hungría, fue el fundador del imperio empresarial de Porsche.[2] En 1889 Porsche desarrolló su primer coche, el Egger-Lohner C2, 100% eléctrico y lleno de ideas innovadoras.[3] Más adelante, su talento para la ingeniería dejaría huella en el sector con el desarrollo del primer coche híbrido, el primer vehículo con tracción a las cuatro

[1] *Wall Street Journal*, 28 de septiembre de 1992.

[2] En 2021 las familias Porsche y Piëch eran propietarias del 31,3% de VW Group y de la mayoría de los derechos de voto.

[3] Es lo primero que ven los visitantes cuando entran en la sala de exposiciones del emblemático Museo Porsche en Zuffenhausen.

Caso preparado por el profesor Marc Sachon y Arturo Orozco, profesor de IPADE. Noviembre del 2021.
Este caso se basa en el caso de los mismos autores (P-1100) publicado en marzo de 2010.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2021 IESE. Copyright de esta traducción © 2021 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 14/6/22

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

ruedas, el primer motor de cubo de rueda o el primer coche deportivo con motor central, entre otros.[4] Tras una carrera llena de éxitos en Lohner, Austro Daimler, Daimler, Daimler-Benz, Steyer y Auto Union a lo largo de varias décadas, en 1931 Porsche fundó Dr. Ing. h.c. F. Porsche GmbH, una empresa dedicada a la consultoría de ingeniería especializada en el diseño de motores y chasis en Stuttgart, Alemania. Contrató a su hijo, Ferry Porsche, a su yerno, Anton Piëch y a varios antiguos colaboradores. En 1934 Adolf Hitler encargó a la empresa diseñar y construir un prototipo de coche para el pueblo (*Volkswagen*), que acabaría siendo el VW Käfer (llamado "escarabajo" en España).[5] Tras la Segunda Guerra Mundial Ferdinand Porsche cerró un gran acuerdo con Volkswagen: la empresa pagaría a Porsche 5,00 marcos alemanes (unos 2,50 euros) por cada Käfer vendido y le daría a la compañía acceso a los componentes de ese modelo a precio de coste. En ese momento, nadie se esperaba que se venderían más de 21 millones de VW Käfer.

En la posguerra, la empresa, para sobrevivir, se dedicó a reparar coches, construir bombas de agua y cabrestantes.[6] Durante este tiempo, Ferry Porsche, hijo del fundador, diseñó el Porsche 356, un coche ligero de motor trasero con chasis tubular, considerado el primer coche de Porsche, del que se vendieron más de 70.000 unidades (objetivo original: 10.000 unidades). La producción en serie empezó en 1950, cuando la empresa regresó a Stuttgart. En 1956, un derivado del modelo 356, el Porsche 550 Spyder, consiguió para la marca su primer triunfo global en una de las principales carreras de coches, la famosa carrera de resistencia Targa Florio de Italia (véase el Anexo 1 para ver los modelos de Porsche más famosos).[7]

A finales de la década, estaba claro que el 356 se estaba quedando anticuado. En 1963 Porsche introdujo el legendario 911 en la Feria del Automóvil de Frankfurt (IAA):[8] se trataba de un deportivo de motor trasero de seis cilindros refrigerado por aire diseñado por "Butzi" Porsche, el hijo mayor de Ferry. El 911 se convertiría con el tiempo en el deportivo más famoso del siglo XX (véase el Anexo 2 para conocer el árbol genealógico de la familia Porsche-Piëch).

En esa misma época Ferdinand Piëch desarrolló un coche de carreras de resistencia: el Porsche 917, que supuso para Porsche la primera victoria absoluta en las 24 Horas de Le Mans, la carrera de resistencia más famosa del mundo, en 1970.[9]

A finales de los años 60 varios miembros de las familias Porsche y Piëch formaban parte del Comité Ejecutivo. Las frecuentes desavenencias entre ellos llevaron al patriarca de la familia, Ferry Porsche, a tomar la decisión de que todos los miembros de la familia abandonaran la dirección activa. En el mes de marzo de 1972 Ferdinand Piëch, director de I+D; Ferdinand Alexander "Butzi" Porsche, diseñador; Hans-Peter Porsche, director de Producción; y Ernst Piëch, de Porsche Salzburg, abandonaron la empresa o pasaron a formar parte del nuevo Consejo Supervisor recién

[4] En 1999 los 132 periodistas más importantes del sector de la automoción de todo el mundo lo nombraron "ingeniero automovilístico del siglo XX". Esos mismos periodistas también votaron a su nieto, Ferdinand Piëch, como el directivo más importante del sector de la automoción y los modelos VW Beetle y Porsche 911 (ambos desarrollados en Porsche), el cuarto y el quinto coche más importante del siglo XX.

[5] Vettraino, J.P. "Porsche at 60: The Little Sports-car Company that Could", http://www.autoweek.com/article/20081222/FREE/812229989, último acceso: 17 de febrero de 2009.

[6] Kelly, *op. cit.*

[7] Ninguna otra marca ha conseguido ganar la clásica Targa Florio más veces que Porsche.

[8] En esa época se llamaba "901", pero Peugeot había adquirido los derechos de todos los números con un "0" en medio, de ahí el cambio a "911".

[9] Ninguna otra marca de coches ha conseguido ganar las legendarias 24 Horas de Le Mans más veces que Porsche.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

constituido, con seis puestos cada uno para los accionistas y representantes de los empleados.[10] Asimismo, Porsche se convirtió en sociedad anónima con el nombre de Porsche AG. Las acciones se dividieron de forma equitativa entre los miembros de las familias Porsche y Piëch.

Los CEO de Porsche de 1972 a 1992

Prof. Ernst Fuhrmann (1972-1980)

Ernst Fuhrmann había trabajado en Porsche de 1947 a 1956 y había desarrollado el famoso motor "Fuhrmann" en 1953 (que ganó la Carrera Panamericana en México, dando origen a la denominación "Carrera"). En 1971 volvió a la empresa para ocupar el puesto de COO y, más adelante, fue nombrado CEO. Austríaco de nacimiento, conocía muy bien a las familias. En 1973 llegó la primera crisis del petróleo y todas las miradas se pusieron en el consumo. Este no era uno de los puntos fuertes del Porsche 911, por lo que Fuhrmann desarrolló un nuevo modelo de entrada, el Porsche 924. Incorporaba un motor Audi de cuatro cilindros y se fabricaba en la fábrica que Audi tenía en Neckarsulm, cerca de Stuttgart. Se vendieron más de 100.000 unidades del modelo 924 durante el período de fabricación (de 1975 a 1988), pero con un margen de beneficios escaso. Se empezó a conocer como el "Porsche de las secretarias".

A mediados de los años 70 el Porsche 911 había estado en producción de forma continua durante casi diez años, solo con pequeños retoques cosméticos. Fuhrmann estaba convencido de que había llegado el momento de sustituirlo y dejó en suspenso el proceso de desarrollo. No le importaba que Ferry Porsche y muchos fans de la marca tuvieran un vínculo emocional con el coche y desarrolló el Porsche 928, un deportivo con motor delantero V8 refrigerado por agua, transmisión *transaxle* e interior más espacioso que el 911. Lo introdujo en 1977-78, con un precio muy superior al del modelo 911. Ferry Porsche consideraba que el 928 pertenecía a un segmento diferente, más en línea con las limusinas de Mercedes. Acusó a Fuhrmann de "haber cavado la tumba" del 911.[11] A pesar de que Ernst Fuhrmann consiguió incrementar las ventas de 400 millones de marcos alemanes a 1.350 millones, el aumento de las tensiones con la familia llevó al Consejo a rescindir su contrato en el mes de noviembre de 1980.[12]

Peter Schutz (1981-1987)

Peter Schutz, un ingeniero germano-americano nacido en Berlín, fue nombrado CEO en enero de 1981. Antes de entrar a trabajar en Porsche había trabajado en Caterpillar y en Cummins Engine, en Estados Unidos. Desde el año 1978 había dirigido de la división de motores de Klöckner-Humboldt Deutz en Alemania.[13] Ingeniero de formación, este experto piloto con experiencia en ventas fue contratado porque el Consejo "buscaba a alguien que pudiera conseguir que todas estas personas tan capacitadas caminaran en la misma dirección y colaboraran".[14] Schutz y Ferry Porsche enseguida se entendieron y Ferry volvió a trasladar su

[10] En Alemania cuentan con una estructura de dirección dual, en la que se otorga el mismo número de puestos a los representantes de los trabajadores.

[11] Ludvigsen, K. "Porsche, Excellence was Expected: The Comprehensive History of the Company, its Cars, and its Racing Heritage", Vol. 2, Bentley Publishers, 2008

[12] 1 euro equivale aproximadamente a 2 marcos alemanes.

[13] Deutz fabricaba grandes motores diésel para embarcaciones, trenes y camiones.

[14] Cita extraída de: *The Driving Force*, Peter Schutz, 2005.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post