

Überschrift 3.1.4:

Transformation konkret: Der (offene) Kampf um den Paradigmenwechsel

Der VW-Konzern bewegt sich stärker als alle anderen großen Akteure der deutschen Automobilindustrie in einem Umbruchszenario und hat sich bereits im Jahr 2019 auf das Abenteuer einer „großen Transformation“ eingelassen. Herbert Diess umschreibt den Umbruch in der Branche mit dem Begriff der „Zeitenwende“ und veranschaulicht diese mit dem historischen Vergleich zur Durchsetzung der industriellen Produktionsweise. Umbruch bedeutet im Kern: Das Alte, also der traditionelle Automobilbau, wie er sich seit gut 120 Jahren entwickelt hat, funktioniert nicht mehr, und das Neue, also eine Produktionsweise, die in die Zukunft führen könnte, ist noch nicht gefunden. In genau dieser Grundannahme formuliert der VW-Konzern früher und prononcierter, als dies bei vergleichbaren Unternehmen gemacht wird, dass er seine strategische Identität grundlegend verändern muss: Der Autobauer muss zum Tech-Unternehmen werden.

Das strategische Ziel „Tech-Unternehmen“, das der Konzern sich mit der neuen Unternehmensstrategie auf die Fahnen geschrieben hat, beinhaltet in der kommunizierten Bedeutung nicht mehr und nicht weniger als ein Verlassen des angestammten Entwicklungspfads. Nimmt man beide Annahmen zusammen, also die Annahme, einen Umbruch bewältigen zu müssen, und die Annahme, dafür den tradierten Entwicklungspfad verlassen zu müssen, wird deutlich, dass das Unternehmen seiner Strategiebildung, zumindest auf der obersten Leitungsebene, eine grundlegende Veränderung des strategischen Settings der Automobilindustrie zugrunde legt. Es geht mit Blick auf die anstehende „große Transformation“ also nicht mehr um das Ob, sondern nur noch um das Wie.

Mit Blick auf den nun anstehenden Transformationsprozess gibt es bisher keine Blaupausen in der Automobilindustrie. Zwar lassen sich in verschiedenen Consumerbranchen und insbesondere in der IT-Industrie einige Beispiele für eine solche grundlegende Transformation finden. In der Automobilindustrie existiert ein solches Beispiel bisher aber nicht. Die Strategiebildung von VW beinhaltet also nicht die Adaption eines erprobten Erfolgsmodells, sondern gleicht mehr einem Prozess der Neuerfindung ohne klar umrissenes Ziel. Das neue strategische Ziel „Tech-Unternehmen“ fungiert daher mehr als „Leitstern“ eines Navigationsprozesses denn als klar definierte Zielvorgabe. Die Richtung scheint klar, aber was das letztlich bedeutet, ist im Prozess der Strategiebildung erst zu finden.

Herbert Diess behilft sich bei der Formulierung des neuen strategischen Ziels oft mit Analogien zu Tesla. Dabei werden bestimmte Elemente der Strategie dieses Unternehmens, wie das Primat der Software und die Softwarekompetenz, betont und auf dessen große Performanz an der Börse verwiesen. Die strukturellen Unterschiede zwischen VW und Tesla fallen dabei aber unter den Tisch. Tesla ist das erste Automobilunternehmen, das ein funktionierendes Wertschöpfungskonzept im Paradigma der Informationsökonomie realisiert hat. Dieses hat es aber als Greenfield-Projekt erreicht. Teslas nun folgender Transformationsprozess weist eine von dem von VW abweichende Charakteristik auf, denn er bewegt sich stabil im neuen Paradigma. Demgegenüber muss der VW-Konzern einen Paradigmenwechsel vollziehen, also einen Prozess der Neuerfindung im Denken, im Wollen und in der Kompetenz. Während also Tesla sich im neuen Gleis weiterentwickelt, muss VW

das Gleis wechseln, ohne die Gewähr zu haben, dass es überhaupt ein neues, erfolgversprechendes Gleis gibt. Dies weist in diesem Zusammenhang immer auf den Niedergang von Nokia. Dieses Unternehmen war ein Opfer des Paradigmenwechsels zur Informationsökonomie. Der differenzierende Faktor des iPhones gegenüber den Handys von Nokia war, dass das Produkt von Apple einen mobilen Zugang zum Informationsraum als sozialem Handlungsraum ermöglichte, während die Produkte von Nokia im alten Paradigma der fernmündlichen Kommunikation entwickelt waren.

Auch wenn das strategische Ziel „Tech-Unternehmen“ für den VW-Konzern noch nicht abschließend definiert ist, hilft es dem Unternehmen dennoch als pragmatische Richtungsangabe zum Finden der erfolgsentscheidenden Achsen der Transformation:

Der Umstieg auf die E-Mobilität war wichtig, auch wenn er eine weit geringere Bedeutung hat, als ihm in der deutschen Debatte immer noch zugemessen wird. Der VW-Konzern hat sich mit der Festlegung auf die E-Mobilität eine schwelende Auseinandersetzung um den Antriebsstrang der Zukunft erspart und so eine wichtige Voraussetzung dafür geschaffen, sich auf die strategisch entscheidenden Maßnahmen zu konzentrieren. Dass das Unternehmen nun, nicht zuletzt auf Drängen des Betriebsrats, auch in die Produktion der werthaltigsten Komponente von Elektrofahrzeugen, der Batterie, einsteigt, erweitert die strategischen Optionen in diesem Feld und ermöglicht strategische Lernfortschritte über den unmittelbaren Automobilbau hinaus. Die Bestrebungen des Konzerns, über die Ladetechnologie auch in die Energieversorgung einzusteigen, verdeutlichen das darin liegende Potenzial zur horizontalen Erweiterung des Geschäftsmodells.

Diese Festlegung ermöglicht es dem VW-Konzern, eine seiner tradierten Stärken, die Fähigkeit, eine effiziente konzernübergreifende Plattformstrategie bei Produkten und Fertigungsprozessen zu verfolgen, zur Eröffnung einer neuen strategischen Option zu nutzen. Indem das Unternehmen konsequent auf gesonderte Baukästen für Elektrofahrzeuge setzt und diese nun zunehmend im Konzern über die Marken hinweg vereinheitlicht, schafft es sich die Grundlage für eine Komponentenstrategie. Hausintern wird der Bereich „Komponente“ schon länger als „13. Marke“ des Konzerns bezeichnet. Im Verbund von Elektrobaukasten und Software-Betriebssystem entsteht nun die Basis dafür, dass der Konzern zwar nicht unbedingt als Kontraktfertiger auftreten muss, sich dennoch aber ein neues Geschäftsfeld eröffnet, indem er anderen Unternehmen seine Baukästen zur Verfügung stellt. Und bei Bedarf lässt sich diese Strategie der Komponentenfertigung sogar in Richtung auf eine Kontraktfertigung weiterentwickeln. Dann nämlich, wenn die Autos für Kunden auf der eigenen Plattform gefertigt werden, ist es auch möglich, die Fertigung als kundenspezifische Dienstleistung zur Verfügung zu stellen und so die großen Fertigungskapazitäten des Konzerns auszulasten. Das muss aufgrund der unterschiedlichen Marken im VW-Konzern nicht unbedingt mit einem Verlust in der Kundenbindung einhergehen. Denn ein Konzern mit zwölf Marken kann gleichzeitig stabile „Brands“ im Markt erhalten, indem er die Marken mit der größten Reputation als sichtbare Marken erhält – und die Fertigungskapazitäten anderer Marken für die Kontraktfertigung nutzen. Sowohl in der Option der Komponentenfertigung als auch in der Kontraktfertigung liegt eine Möglichkeit, den erforderlichen Umbau der Belegschaft sozialverträglicher zu gestalten, ein Aspekt, der gerade mit Blick auf die strategische Handlungsfähigkeit des VW-Konzerns gar nicht hoch genug gewichtet werden kann.

Die dritte Achse der Transformation besteht in der Verfolgung des Ziels, eine „Software enabled company“ zu werden und dafür ein eigenständiges Tochterunternehmen zu gründen.

Auch wenn es mitnichten ausgemacht ist, ob es dem VW-Konzern gelingt, das Betriebssystem VW-OS zu entwickeln und als konkurrenzfähiges Standardprodukt über den Konzern hinaus zu vertreiben, liegt in dieser Entscheidung die erfolgsgleichende Grundlage für eine erfolgreiche Transformation zum Tech-Unternehmen. Mit anderen Worten: Was es auch immer für den VW-Konzern bedeuten wird, ein Tech-Unternehmen zu sein – ohne eine neue Softwarekompetenz ist es nicht denkbar, dass es dem Unternehmen gelingt, dieses strategische Ziel zu erreichen. Am Erfolg der CARIAD hängt der Erfolg des gesamten Konzerns, so die gleichermaßen provokative und zutreffende Feststellung des Vorstandsvorsitzenden. In diesem Kontext war es konsequent, als erstes Unternehmen aus dem klassischen Automobilbau auf eine organisatorische Trennung von Hardware und Software zu orientieren. Denn solange die Software zusammen mit der Hardware entwickelt wird, besteht die Gefahr, dass sich das alte Konzept der Embedded Software reproduziert und die Entwicklung eines neuartigen Betriebssystems konterkariert. Auch wenn Software und Hardware letztlich wieder zusammengebracht werden müssen, ist eine Separierung zumindest für die Phase des Umstiegs vom alten Entwicklungskonzept der Embedded Software auf das neue Softwarekonzept des Betriebssystems als Mittler zwischen Cloud- und Edge-Architekturen nachvollziehbar. In diesem Kontext ist es auch nur konsequent, dass der Software gegenüber der Hardware der Primat im Entwicklungsprozess eingeräumt wird. Damit sind nachvollziehbare Richtungsentscheidungen getroffen und in organisatorische Maßnahmen übersetzt. Ob sie allerdings zum Erfolg führen, entscheidet sich in der Praxis.

Eine vierte Achse der Transformation ist durch den Umstieg auf das Cloud-Konzept beschrieben. Folgt man unseren Forschungen zu den Vorreitern der Informationsökonomie, so liegt darin der Wendepunkt im Paradigmenwechsel. Der Umstieg auf das neue Paradigma der Informationsökonomie erhält mit der Cloud seine entscheidende Produktivkraft und verleiht den Protagonisten dieses Konzepts den entscheidenden Hebel, um sich im Ringen um den Wechsel zu einem neuen Wertschöpfungskonzept durchsetzen zu können. Daher hat sowohl die Entwicklung der „Automotive Cloud“ als auch die der „Industrial Cloud“ eine erfolgsgleichende Bedeutung. In beiden Projekten liegt das Potenzial, über die Cloud in eine direkte Beziehung zu Kunden und Partnern im Eco-System zu kommen. Damit wird der Zugang zu den wettbewerbsentscheidenden Daten ermöglicht und der Einstieg in das Wertschöpfungskonzept der Informationsökonomie erreicht. In einem Innovationsprozess in Permanenz können beständig neue Produkte und Dienste entwickelt und so ein neuartiges Geschäftsmodell geschaffen werden. Das Unternehmen erschließt sich diese neuen Möglichkeiten aber bisher nur ansatzweise. Lernprozesse finden in beiden Projekten zwar statt. Ein Durchbruch ist bisher aber noch nicht erfolgt. Und bezeichnenderweise werden die beiden strategischen Projekte bisher weitgehend getrennt voneinander betrieben. Obwohl sie starke Überlappungen bei den Daten und auch bei der Entwicklung darauf basierender Dienste haben müssten, werden sie in getrennten Organisationseinheiten mit je eigenen Cloud-Anbietern vorangetrieben. Und selbst innerhalb der Projekte ist noch nicht entschieden, in welche Richtung sie weiterentwickelt werden. Die eingehend analysierte Richtungsauseinandersetzung bei der Entwicklung der Industrial Cloud lässt darauf schließen, dass hier ein Tor in Richtung auf ein neues Wertschöpfungskonzept aufgestoßen werden kann – dass dieses Potenzial aber auch konterkariert werden kann, indem das Projekt im alten Paradigma von Effizienzgewinnen durch Automatisierung und Vernetzung verbleibt.

Mit der Festlegung des strategischen Ziels „Tech-Unternehmen“ und der Definition der Achsen der Transformation ist die Transformation selbstverständlich noch nicht erfolgreich

vollzogen. Im Gegenteil, was in den alten Strategiekonzepten in der Automobilindustrie immer unterschlagen wurde, ist die Differenz zwischen Strategieformulierung und Strategierealisierung. Dieser Unterschied wird absehbar mit Blick auf die angestrebte „große Transformation“ zu einem zentralen Aspekt der Strategiebildung selbst.

Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass das Ziel und die Wahl der Mittel ein ausreichendes Potenzial bergen, die angestrebte grundlegende Wende wirklich zu erreichen und ein erfolgversprechendes Wertschöpfungskonzept als Tech-Unternehmen im Mobilitätssektor zu realisieren. Die Darstellung hat aber auch gezeigt, dass schon auf der Ebene der Zielformulierung Unklarheiten bestehen, die mittel- und langfristig zu strukturellen Transformationsblockaden führen können. Darüber hinaus hat die Analyse aber vor allem gezeigt, dass die Bewältigung des Paradigmenwechsels nicht auf dem Papier stattfindet, sondern in der Praxis. Der erforderliche organisationale Lernprozess bei der Neuerfindung einer Organisation ist immer von sozialen Auseinandersetzungen geprägt. Überzeugungen geraten in Konflikt. Gewachsene Strukturen stehen zur Disposition. Die Deutungsmacht von Professionen und damit deren Durchsetzungsfähigkeit und auch die individuellen Karrierechancen von Vertreterinnen und Vertretern dieser Profession können unterminiert werden. Kurzum, das „Machtwort“, das der Vorstand und insbesondere der Vorstandsvorsitzende mit der geltenden Strategie und den begleitenden Interpretationen gesprochen hat, ist nur der Startschuss für einen komplexen sozialen Prozess der Transformation, der im Kern auf die Neuerfindung eines über Jahrzehnte erfolgreichen Unternehmens hinauslaufen soll.

Mit Blick auf den so verstandenen organisationalen Lernprozess sind Fragen auf drei Ebenen zu prüfen, um Aussagen darüber zu machen, welche Entwicklung der VW-Konzern nehmen kann und was die erfolgsentscheidenden Richtungsentscheidungen in diesem Prozess sein werden.

- Die erste Ebene ist die der Zielformulierung. Zu fragen ist: Ist das strategische Ziel und dessen Implikationen ausreichend klar formuliert, um den erforderlichen organisationalen Lernprozess in seiner Richtung zu orientieren?
- Die zweite Ebene ist die Ebene der gewählten Achsen der Transformation. Zu fragen ist hier: Bergen die benannten Achsen der Transformation ein ausreichendes Potenzial für erfolgversprechende Lernprozesse der Akteure zur Verwirklichung des strategischen Ziels, ein Tech-Unternehmen im Mobilitätssektor zu werden?
- Die dritte Ebene ist die der Lern- und Konfliktkonstellationen in den Achsen der Transformation. Zu fragen ist hier: Sind die notwendigen organisationalen und personellen Entscheidungen getroffen, um zu ermöglichen, dass die Lernprozesse in den Achsen der Transformation nicht zu Verkantungen führen oder gar die Erreichung des strategischen Ziels konterkarieren?

Mit Blick auf die Zielformulierung kam unsere Analyse des VW-Konzerns zu dem Ergebnis, dass die Konzernstrategie eine aussichtsreiche Weichenstellung vornimmt, diese aber nicht radikal zu Ende denkt. Die unterstellte Prämisse hinsichtlich der strategischen Ausgangssituation ist mit dem Begriff der „Zeitenwende“ und der Definition des Zeitraums, der für diese Veränderung bleibt, aus unserer Sicht zutreffend beschrieben. Die Notwendigkeit einer Neuerfindung der strategischen Identität ist zielführend formuliert. Und die Formulierung des Ziels „Tech-Unternehmen“ schafft in einer ersten Annäherung eine

ausreichende Klarheit über die Richtung der Transformation. Demgegenüber krankt die Klarheit der Zielformulierung mit Blick auf unsere bisherigen Überlegungen an zwei Stellen:

Sie unterschätzt die Qualität des Produktivkraftsprungs, der mit der Durchsetzung des Informationsraums verbunden ist, indem sie diesen in den alten technischen Kategorien der vor-vorgängigen Phase der Digitalisierung missinterpretiert. Software ist dann eben Software – die Differenz zwischen neuen Softwarekonzepten, die von der Cloud her konzipiert werden, weil sie den Anschluss an den Informationsraum als sozialen Handlungsraum ermöglichen sollen, werden nicht von der Software unterschieden, die als Embedded Software in einer Steuerungseinheit verbaut ist. Bestenfalls hat die eine Software mehr Lines-of-Code und ist daher komplexer als die andere. Die gleichen Probleme tun sich bei der Entwicklung von Cloud-Konzepten auf. Was für den klassischen Experten aus der Produktion als Realisierung von „Industrie 4.0“ erscheint und im Wesentlichen darauf hinausläuft, heterogene und komplexe programmierte Strukturen technisch zu „vernetzen“, ist für eine im Paradigma der Informationsökonomie geschulte Expertin die Herstellung einer durchgängigen Wertschöpfungsbeziehung in einen offenen sozialen Handlungsraum. Die so erschlossenen Daten werden in diesem Konzept dann für Lernprozesse zwischen User-Experience und Employer-Experience genutzt, die auf einen Innovationsprozess in Permanenz hinauslaufen und in neue Geschäftsmodelle sowie ein verändertes Wertschöpfungskonzept münden können. Wer stattdessen „die Digitalisierung“ zum Ausgangspunkt seiner Entscheidungen macht und keinen Unterschied zwischen den Phasen der Digitalisierung macht, kann das Potenzial von Cloud-Konzepten für die Etablierung eines neuen Wertschöpfungskonzepts nicht wirklich nutzen. Wer vor allem über Automatisierung und die Flexibilisierung durch Automatisierung nachdenkt, missversteht Daten nur als Standardisierungsproblem und begreift sie nicht als Bindeglied zu Kunden und Partnern sowie als Anreiz zum beständigen Lernen.

Das zweite grundlegende Problem der Zielformulierung ist das unhinterfragte Festhalten am Auto als Ausgangspunkt der Strategiebildung. Dadurch werden die formulierten Ansprüche hinsichtlich einer „nachhaltigen Mobilität“ konterkariert, bevor sie ausgesprochen sind. Und ein „großer Wettbewerbsvorteil der deutschen Automobilindustrie, die Chance, im Verbund mit anderen Verkehrsträgern und leistungsfähigen staatlichen Institutionen ganzheitlich gedachte, intermodale Mobilitätskonzepte der Gesellschaft zu entwickeln, gerät aus dem Blick. Wer nur über das Auto und dessen Zukunft nachdenkt, kann die Mobilität der Zukunft mit Blick auf die Chance, die der globale Informationsraum für die Orchestrierung der Mobilität beinhaltet, nicht wirklich denken. Abstrakter gedacht würde ein Schuh daraus: Ein Automobilhersteller leistet einen wichtigen Beitrag zur Mobilität der Gesellschaft. Dieser war in einer bestimmten Phase der Produktivkraftentwicklung unbedingt erforderlich und hatte darüber hinaus einen hohen emotionalen Wert. Unter den Bedingungen eines Informationsraums ist diese Rolle aber grundlegend neu zu denken – und mit Blick auf die dringend erforderliche ökologische Wende zu verändern.

Auch wenn der Konzern am Ende entscheidet, sich dennoch auf den Bau von Automobilen zu beschränken, ist diese Entscheidung im Zusammenhang des größeren Bildes zu treffen. Und umgekehrt wird deutlich, welches Innovationspotenzial ermöglicht wird, wenn Entwicklerinnen und Entwickler darüber nachdenken dürfen, wie Fahrzeuge in einem ganzheitlichen Mobilitätskontext ausgestattet sein müssten, um sich nahtlos in eine systemisch orchestrierte Mobilität der Gesellschaft einzubringen. In diesem

Zusammenhang dürfte es sich absehbar als strategischer Fehler erweisen, dass der VW-Konzern, ebenso wie die beiden anderen deutschen O E Ms, die Projekte zur Entwicklung intermodaler Mobilitätskonzepte nicht als strategische Lernprojekte verstanden, sondern mit Blick auf ihren geringen unmittelbaren Wertschöpfungsbeitrag zurückgefahren hat.

Die Unterschätzung des Informationsraums sowie das unreflektierte Festhalten am Auto als Ausgangspunkt der Strategiebildung begünstigen eine unproduktive Vermischung von notwendigen inhaltlichen Klärungsprozessen mit sozialen Auseinandersetzungen um die Erhaltung von Deutungsmacht und Einfluss in der Organisation. Auseinandersetzungen um komplexe Sachfragen erscheinen dann als Machtauseinandersetzungen, die in Anschlag gebrachten Argumente als interessengeleitet. Im notwendigen Lernprozess, den die Organisation im Prozess der Neuerfindung vollziehen muss, drohen Blockaden und Verkantungen zwischen einzelnen Akteursgruppen. Am Beispiel des Verhältnisses von Hardware und Software lässt sich die mit dem Strategiebildungsprozess zum Tech-Unternehmen angestoßene komplexe soziale Dynamik gut darstellen.

Mit der Festlegung „Software first“ und der organisatorischen Trennung von Hardware und Software tut das Unternehmen mit Blick auf den erforderlichen Transformationsprozess einen gleichermaßen notwendigen wie mit Blick auf die tradierten Machtverhältnisse mutigen Schritt. Dies eröffnet ein strategisches Lernfeld, um die erforderliche Softwarekompetenz im Konzern zu entwickeln und zu verankern. Die nun folgenden Auseinandersetzungen ranken absehbar um drei zentrale Fragen: erstens, welche Eigenständigkeit die CARIAD gegenüber den Technischen Entwicklungen der drei führenden Marken insbesondere bei der Entwicklung des neuen Betriebssystems VW-OS hat. Zweitens, ob es gelingt, das Betriebssystem VW-OS radikal von der Logik der Embedded Software zu lösen und in seiner Architektur von oben nach unten, also von der Cloud her kommend über einen gestuften Verbund von Cloud und Edge-Systemen als zentrale Instanz aller Softwareinstanzen in den Steuerungseinheiten zu konzipieren. Und drittens, ob es gelingt, ausgehend von der CARIAD einen Beitrag zur Etablierung einer neuen Entwicklungskultur zu schaffen, die vom Prinzip der Agilität her entwickelt ist und damit letztlich den im V-Konzept angelegten bürokratischen Entwicklungsansatz obsolet macht. Die vorherige Analyse des VW-Konzerns hat einen Eindruck vermittelt, wie vielfältig die nun anstehenden Entscheidungen sind und wie tief sie in die gewachsene Kultur des Unternehmens und die Machtverhältnisse zwischen einzelnen Akteursgruppen eingreifen.

Die Transformation zum Tech-Unternehmen hat bei VW eine neue Phase erreicht. Die zugespitzte Zielvorgabe des Vorstands und die Rückendeckung seitens des Aufsichtsrats inklusive der Arbeitnehmervertreter:innen hat eine Entwicklungsphase eröffnet, in der nicht mehr über das Ob, sondern über das Wie gestritten wird. Das Ziel „Tech-Unternehmen“ impliziert vom Anspruch her einen Paradigmenwechsel in das Entwicklungsmodell der Informationsökonomie, auch wenn dies immer wieder gebrochen artikuliert wird. Die Auseinandersetzung um einen Paradigmenwechsel wird nun als komplexe soziale Auseinandersetzung im Transformationsprozess geführt. Dabei wird von externen Experten das Scheitern als wahrscheinlichstes Ergebnis erwartet. Das wichtigste Argument ist die Kultur von VW, die eine so weitgehende Veränderung nicht zulasse. Darüber hinaus wird auf fehlende Kompetenzen im Bereich der modernen Softwareentwicklung und die Eigendynamiken der Interessen der unterschiedlichen Marken verwiesen. Gegenläufig wird deutlich, dass entgegen den öffentlich kolportierten Machtauseinandersetzungen im Vorstand sowie insbesondere zwischen entscheidenden Akteuren in Vorstand und Aufsichtsrat Einigkeit hinsichtlich der Notwendigkeit einer strategischen Transformation besteht. Ob das ausreicht,

um den anstehenden Paradigmenwechsel erfolgreich zu vollziehen, ist in den nächsten Jahren zu klären.