

Kapitel 3:

Traditionelle Automobilunternehmen im Transformationsprozess – BMW, Daimler, VW und Geely

In diesem Kapitel analysieren wir die Strategien und den Strategiebildungsprozess von traditionellen O E Ms. Dabei stützen wir die Analyse auf die drei deutschen Automobilunternehmen BMW, Daimler und VW und reflektieren im Vergleich dazu die Strategie des chinesischen Herstellers Geely. Alle vier Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten ein traditionelles Geschäftsmodell als Automobilunternehmen mit einem Schwerpunkt auf der Verbrennertechnologie aufgebaut. Bei den drei deutschen O E Ms handelt es sich um Unternehmen mit einer sehr langen Tradition im Automobilbau. Demgegenüber stellt Geely ein chinesisches Privatunternehmen dar, das ursprünglich Kühlschränke baute und erst vergleichsweise spät in den Automobilbau einstieg. Alle vier Unternehmen weisen, verglichen mit den vorher referierten Tech-Unternehmen, die Besonderheit auf, dass sie ihren Strategiebildungsprozess auf der Basis eines gewachsenen Modells vollziehen, das sie mit Blick auf das veränderte strategische Setting transformieren müssen. Während sich also die Transformation bei Tesla und Uber als Transformation im Paradigma der Informationsökonomie vollzieht, sind BMW, Daimler, VW und auch Geely damit konfrontiert, eine Strategie im neuen Paradigma finden zu müssen. Anstatt also wie die Unternehmen der Gruppe der nativen Tech-Unternehmen das neue Konzept als „Greenfield“-Projekt betreiben zu können, müssen die gestandenen Automobilunternehmen mit dem Strategiebildungsprozess einen Paradigmenwechsel vollziehen. Ihre Strategiebildung vollzieht sich als ein Ringen um den Paradigmenwechsel von einem lange erfolgreichen Wertschöpfungskonzept im Paradigma der „großen Industrie“ zu einem neuen Wertschöpfungskonzept im Paradigma der Informationsökonomie.

In diesem Kontext hat sich in den letzten Jahren bei allen Akteuren zwar die Überzeugung durchgesetzt, dass der Umbruch der Automobilindustrie Innovationen von Geschäftsmodell und Wertschöpfungskonzept erforderlich macht. Über Inhalt und Tragweite sowie über das anzustrebende Ziel und die damit einhergehenden Implikationen für die strategische Identität des Unternehmens bestehen aber weiterhin Unklarheiten. Zusammen genommen haben wir den Strategiebildungsprozess der Unternehmen daher als einen organisationalen Such- und Lernprozess erlebt, der sich in der Praxis als ein Ringen um die erfolgreiche Bewältigung des Paradigmenwechsels zur Informationsökonomie vollzieht. Dieser Suchprozess, das zeigen die folgenden Einzelfallstudien detailliert, hat in den letzten Monaten zwar eine gewisse Einheitlichkeit in der Richtung erhalten, der Prozess der Strategiebildung ist aber nach wie vor volatil. Dies gilt insbesondere für die deutschen O E Ms.

Überschrift 3.1:

Auf dem Weg zum Tech-Unternehmen – Der VW-Konzern in der größten Transformation seiner Geschichte

Zitat Herbert Diess

„Wir brauchen die gemeinsame Einsicht in die Radikalität des Wandels. In die Größe unserer Aufgabe. Und in die Kürze der Zeit. Sie gibt uns genau einen einzigen Versuch, Volkswagen für die Zukunft zu sichern. Nutzen wir ihn.“

Zitat Ende

Analysiert man die Berichte zur Strategiebildung des VW-Konzerns in Auseinandersetzung mit den Veränderungen des strategischen Settings in der Automobilindustrie, so überrascht in dem einleitenden Zitat die bewusste Zuspitzung in der Beschreibung der zu bewältigenden Herausforderungen. Während die beiden anderen O E Ms in Deutschland in ihrer die Strategiebildung begleitenden Kommunikation in einem Kontinuitätsszenario beharren und die anstehenden Veränderungen als inkrementelle Weiterentwicklungen einer erfolgreichen Strategie beschreiben, geht der Vorstandsvorsitzende des VW-Konzerns von der Annahme einer großen Transformation, also einer disruptiven strategischen Konstellation aus. Er wähnt das Unternehmen in einer „Zeitenwende“ und vergleicht die aktuelle Situation mit dem historischen Übergang zur industriellen Produktionsweise. Daher stellt er das bisherige Muster der inkrementellen Innovation grundlegend in Frage und mahnt die Notwendigkeit einer Neuerfindung des gesamten Automobilbaus an. Der VW-Konzern hat sich, nimmt man diese Einlassungen als Maßstab, früher und prononcierter als die beiden anderen deutschen O E Ms auf einen grundlegenden Wandel in der Strategie festgelegt und den Veränderungswillen durch die neuesten Investitionsplanungen bekräftigt.

Ausdruck des Anspruchs einer Neuerfindung des VW-Konzerns ist die Formulierung des strategischen Ziels „Tech-Unternehmen“. Insbesondere der amtierende Vorstandsvorsitzende veranschaulicht dieses strategische Ziel in Referenz zum Unternehmen Tesla. Dieses Unternehmen verkörpere aufgrund seiner konsequenten Orientierung auf die E-Mobilität sowie vor allem durch seine Softwarekompetenz wichtige Ziele, die auch für VW handlungsleitend seien. Während andere Wettbewerber noch generell in Frage stellen, ob Tesla überhaupt ernst zu nehmen ist, und der „Branchenkennner“ Dudenhöffer annimmt, dass das Unternehmen an einer Überproduktion zu scheitern drohe, beschreibt Herbert Diess den kalifornischen E-Auto-Pionier als Benchmark für den Strategiebildungsprozess.

Die folgende Analyse versucht die Strategiebildung von VW mit Blick auf die anstehende Transformation zu analysieren, die Hintergründe zu beleuchten und die Implikationen der weiteren Entwicklung zu bestimmen. Dabei stützen wir uns auf öffentlich zugängliche Dokumente und konsolidierende Expertengespräche mit internen und externen Gesprächspartner:innen.

Überschrift 3.1.1:

Allgemeine Angaben zum Unternehmen und zu seiner Historie

Die Volkswagen AG zählt mit Toyota zu den beiden absatzstärksten Automobilunternehmen weltweit. Im Geschäftsjahr 2019 lieferte VW weltweit rund 11 Mio. Fahrzeuge aus, beschäftigte insgesamt rund 668 Tsd. Mitarbeiter und erwirtschaftete Umsatzerlöse in Höhe von 252,6 Mrd. €. Zum Konzern gehören insgesamt zwölf Marken: Volkswagen Pkw,

Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Scania und MAN. Darüber hinaus bietet er Finanzdienstleistungen an. Die unterschiedlichen Marken gliedern sich wiederum in vier Produktgruppen. Damit deckt der VW-Konzern nahezu das gesamte Fahrzeugspektrum der Automobilindustrie ab: Zur Markengruppe „Volumen“ zählen Volkswagen Pkw, SEAT, ŠKODA und Volkswagen Nutzfahrzeuge. Zur Markengruppe „Premium“ zählen Audi, Lamborghini und Ducati, zur Gruppe „Sport & Luxury“ Porsche, Bentley und Bugatti, zu „Truck & Bus“ Scania und MAN.

Mit seinen insgesamt 118 Produktionsstandorten weltweit verfügt das Unternehmen über eine hochgradig ausdifferenzierte Produktionsstruktur mit Werken rund um den Globus. Markenvielfalt und globale Ausdifferenzierung der Produktions- und Absatzstrukturen haben im Unternehmen schon frühzeitig zu einer konsequenten Umsetzung von Plattformstrategien und einer ausgeprägten Modulbauweise im Bereich der Produkte und der Fertigungskonzepte geführt. In der Folge basieren äußerlich unterschiedliche Modelle von verschiedenen Herstellern des Konzerns auf einheitlichen Plattformen und können z.T. auch schon markenübergreifend in verschiedenen Werken gefertigt werden. Dieser Umstand begünstigte die frühe Entwicklung von Plattformstrategien auf Seiten der Fahrzeuge, die ihrerseits sehr früh zu eigenen Plattformen für Elektro-Fahrzeuge führte und die Abspaltung der Fertigung der E-Fahrzeuge von der Produktion der Verbrenner-Fahrzeuge begünstigte.

Der VW-Konzern hat aufgrund seiner Kapitalstruktur und seiner Arbeitsbeziehungen besondere Voraussetzungen, um grundlegende strategische Transformationen vorzunehmen. Er verfügt mit der Gründerfamilie Piëch und Porsche über starke Ankeraktionäre mit einer hohen Bindung an den Automobilbau. Darüber hinaus hält das Land Niedersachsen aufgrund des VW-Gesetzes aus dem Jahre 1960 mit seinen Stimmrechten von 20% eine Sperrminorität bei wichtigen Entscheidungen. Neben den Gründerfamilien und dem Land Niedersachsen haben die Vertretung der Beschäftigten und die IG Metall traditionell eine sehr starke Stellung im Machtgefüge des Unternehmens. VW gilt daher als Unternehmen, das in seiner Kultur und seinen Arbeitsbeziehungen wesentlich durch eine starke Mitbestimmung geprägt ist. Dabei üben die Mitbestimmungsgremien diese Position mit einem hohen Gestaltungsanspruch hinsichtlich der Zukunftsstrategie des Unternehmens aus und wirken insofern bei strategischen Fragen oft als stabilisierender und bisweilen auch als vorwärtstreibender Faktor. Ob diese Charakteristika des VW-Konzerns letztlich dazu beitragen, die angestrebte „große Transformation“ erfolgreich zu bewältigen, oder eher dazu führen, sich weiter im Pfad einzurichten, ist eine offene Frage. Während in der Literatur die These vertreten wird, dass VW aufgrund der beschriebenen Besonderheiten nur zu inkrementellen Innovationen im Pfad fähig sei, ist umgekehrt auch denkbar, dass gerade das starke Machtgefüge unterschiedlicher Akteure mit einer starken Bindung an den Konzern eine unabdingbare Voraussetzung für eine paradigmatische Wende ist. Denn eine solche impliziert Investoren, die den strategischen und nachhaltigen wirtschaftlichen Gehalt von Unternehmensentscheidungen höher gewichten als den kurzfristigen Gewinn. Die Analyse der Vorreiterunternehmen der Informationsökonomie und insbesondere die Entwicklung der heute bestimmenden Internetkonzerne macht deutlich, dass deren erfolgreiche „disruptive“ Entwicklung nur auf der Basis eines temporären Außerkräftsetzens des Profitprinzips durch Risikokapital möglich war. Es spricht viel dafür, dass die Fähigkeit zur Autonomie bei der Strategiebildung auch bei den anstehenden „großen Transformationen“ der klassischen Industrieunternehmen von entscheidender Bedeutung sein wird.