

Überschrift 3.1.2: Rekonstruktion der Strategiebildung des VW-Konzerns

Das bisher geltende Verständnis der Strategieentwicklung im VW-Konzern zentriert um die Erarbeitung einer übergeordneten Konzernstrategie, die für einen längeren Zeitraum von mehreren Jahren Gültigkeit beansprucht und im Laufe dieser Zeit weiter operationalisiert und umgesetzt wird. Für den aktuellen Zeitraum gilt die im Jahre 2019 bekanntgegebene Konzernstrategie „Together 2025+“, eine Weiterentwicklung der im Jahre 2016 beschlossenen Strategie „Together 2025“. Für die Marken und bestimmte Themenstellungen wird diese Konzernstrategie weiter konkretisiert. Der Modus operandi der Strategiebildung im Konzern ist also stark davon geprägt, dass komplexe Ziele und Handlungspläne für einen vergleichsweise langen Zeitraum vorab differenziert ausgearbeitet werden und planmäßig umgesetzt werden können.

Bei der gegenwärtig geltenden Konzernstrategie handelt es sich um die erste Konzernstrategie unter der Ägide Diess, der im Jahr davor den Vorsitz des Vorstandes übernommen hatte. Gegenüber der vorherigen Strategie, der im Jahre 2016 verabschiedeten Strategie Together 2025, gilt diese neue Strategie offiziell als „geschärfte Konzernstrategie“, also als inkrementelle Weiterentwicklung mit Präzisierungen. Eine genauere Analyse zeigt aber, dass sie Akzentverschiebungen in Richtung auf eine grundlegende Transformation enthält, die in den persönlichen Einlassungen von Diess noch einmal deutlich akzentuiert werden.

Die Strategie „Together 2025+“ enthält in der Sache eine starke Orientierung auf Elektromobilität, die Formulierung des Ziels „Tech-Unternehmen“ und die Fokussierung auf die Softwarekompetenz. Sie steht laut Aussage des Konzerns „für mehr Willen zur Veränderung“. Ihr Anspruch ist es, den Weg für den „größten Veränderungsprozess“ in der Geschichte des Konzerns zu weisen, um das Unternehmen „zu einem weltweit führenden Anbieter nachhaltiger Mobilität“ zu machen. In Verfolgung dieses Ziels will das Unternehmen sein „automobiles Kerngeschäft“ transformieren und mehr als 30 zusätzliche vollelektrische Modelle bis zum Jahr 2025 einführen, die Batterietechnologie ausbauen und das autonome Fahren als „neue Kernkompetenz“ etablieren. Für essenziell wird es gehalten, das Tempo bei der Innovation enorm zu steigern und den Konzernverbund hinsichtlich der Marken und der Regionen stärker zu integrieren und besser aufeinander abzustimmen. Besonderes Gewicht hat die Softwarekompetenz: Als strategisch bedeutsam wird der Ausbau eigener Kompetenzen im Bereich der Softwareentwicklung bezeichnet. Dies ist mit der Erwartung verbunden, den Konzern so zu entwickeln, dass er „in einigen Bereichen einem Software-Unternehmen“ gleicht. Dabei geht es gleichermaßen um die Software als Produkt und um die Software als Beitrag für die Steigerung des Innovationstempos, um VW mit Hilfe von Software-Plattformen „zum schnellsten Spieler in der Automobilwelt“ zu machen.

Trotz des Anspruchs, den größten Veränderungsprozess in der Geschichte des VW-Konzerns anzuleiten, ist der strategische Ausgangspunkt traditionell und in der Logik des industriellen Paradigmas gewählt. Der strategische Ansatzpunkt ist nicht Mobilität, sondern das Produkt „Automobil“. Das oberste Ziel der Strategie der nächsten Entwicklungsphase ist die Weiterentwicklung des Autos. Das wird zwar als Beitrag von VW für eine „nachhaltige

Mobilität“ interpretiert, diese Orientierung auf ein über dem Fahrzeug liegendes Zielbild wird aber im weiteren Verlauf des Texts konterkariert. Es geht lediglich darum, das Auto so weiterzuentwickeln, dass es unter den veränderten ökologischen Bedingungen weiter geeignet ist, ein „Eckpfeiler zeitgemäßer, individueller und bezahlbarer Mobilität“ zu sein. Die zentralen Hebel zur Erreichung der Nachhaltigkeit in der Mobilität der Gesellschaft werden in der Weiterentwicklung des Autos gesehen. Diese Hebel sind: elektrischer Antrieb, digitale Vernetzung und autonomes Fahren. Die Strategie nutzt zwar den Terminus „nachhaltige Mobilität“, verbindet damit aber nur eine Vorstellung automobiler Mobilität. Die geltende Strategie des Volkswagenkonzerns bezieht sich zwar auf die Referenz Tesla, sie interpretiert dessen Strategie aber – ebenso wie der kalifornische Hersteller selbst – im Sinn der Gleichsetzung von Mobilität der Gesellschaft und automobiler Mobilität. Heraus kommt eine Orientierung, die Altes und Neues vermischt.

Dies wird besonders in der sogenannten Brandrede noch deutlicher, die Herbert Diess im Januar 2020 vor seinem oberen Management in Berlin gehalten hat. Statt das Auto als integralen Bestandteil nachhaltiger gesellschaftlicher Mobilität zu konzipieren, wird es zum unhinterfragten Ausgangspunkt der Strategiebildung. Ein Neudenken von Mobilität, eine Integration des Autos in eine integrierte Mobilitätsidee, ist da nicht konsequent angelegt. Ab hier biegt die gesamte Strategie des VW-Konzerns gewissermaßen falsch ab und missinterpretiert den Paradigmenwechsel zur Informationsökonomie mit der Brille des alten Paradigmas des Autobauers:

Zitat:

„Das Automobil wird in Zukunft das komplexeste, wertvollste, massentaugliche Internet-Device. Wir verbringen im Automobil der Zukunft mehr Zeit als heute, vielleicht zwei Stunden statt einer. Deshalb wird es nicht zur grauen Büchse, sondern noch viel komfortabler, wohnlicher und vor allem vernetzter, multifunktionaler als heute. Im Auto werden wir kontinuierlich online sein, weit mehr Daten abliefern als Smartphones, aber auch mehr Informationen, Dienste, Sicherheit und Komfort aus dem Internet bekommen“.

Zitat Ende

Ausgehend vom Auto wird die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells als eine Art „Auto Plus“ konzipiert. Durch die Anbindung des Fahrzeugs ans Internet liefert es Daten und die Insassen nutzen Informationen, Dienste und Dienstleistungen für Sicherheit und Komfort. Diese Veränderung des Autos durch die Anbindung an das Internet macht aus der Sicht von Diess den entscheidenden Unterschied:

Zitat:

„Das vernetzte Auto wird die Internetzeit nahezu verdoppeln. Das Auto wird das wichtigste ‚Mobile Device‘. Wenn wir das sehen, dann verstehen wir auch, warum Tesla aus Sicht der Analysten so wertvoll ist. Wir als Volkswagen wollen auch genau dorthin“.

Zitat Ende

Mit Blick auf unsere Ausführungen zur Bedeutung des Informationsraums wird deutlich, wie der VW-Konzern einerseits versucht, das Potenzial dieses Produktivkraftsprungs aufzugreifen, indem Daten genutzt und neue Softwareservices angeboten werden sollen, und andererseits das darin liegende Potenzial zur grundlegenden Innovation aufgrund seiner strategischen Identität als Autobauer konterkariert. Statt konsequent auf die

Möglichkeit zu orientieren, Mobilität der Gesellschaft neu zu denken, wird daher lediglich auf eine Erweiterung des Automobils um Daten- und Softwareservices fokussiert.

Mit Blick auf die strategische Orientierung auf das Ziel „Tech-Unternehmen“ ist die Softwarekompetenz des Unternehmens fundamental. Der Anspruch, eine „Software-Enabled Car Company“ zu werden und so auf dem „Weg zum Tech-Unternehmen“ zu sein, bildet daher den inneren Kern der Strategie. Die Ausgangsfeststellung lautet:

Zitat:

„Die Digitalisierung verändert das Auto grundlegend, das Automobil wird zum Software-Produkt“.

Zitat Ende

Diese Interpretation der Digitalisierung ist zum Zeitpunkt des Erscheinens der Strategie bemerkenswert. In den üblichen Formulierungen in der Branche wird der Begriff „Digitalisierung“ nämlich stets im Konnex der Begriffe Automatisierung und neuerdings Vernetzung im Sinne von „Industrie 4.0“ ausbuchstabiert. Hier nun wird demgegenüber der Begriff der Software eigenständig stark gemacht. Und dabei wird eine für die Branche vollkommen untypische Verkehrung des Dominanzverhältnisses zwischen der Hardware und der Software vorgenommen. Die Software, so die zugrunde gelegte These, bestimmt nun das Auto. Etwas, das äußerlich materiell-stofflich erscheint und daher im alten Paradigma stets von der Hardware her konstruiert wurde, verwandelt sich in etwas Neues, wird zu einem Software-Produkt.

Wenn sich das Produkt „Auto“ zum „Software-Produkt“ verändert, folgt daraus mit einer gewissen Notwendigkeit die strategische Zielstellung der „Software-Enabled Car Company“:

Zitat:

„Im Modul ‚Software-Enabled Car Company‘ arbeiten wir daher daran, Software zur neuen Kernkompetenz des Volkswagen Konzerns zu machen. Dazu bündeln wir die vorhandenen Kräfte und verstärken uns massiv“.

Zitat Ende

Auch hier wieder die Explikation einer grundlegenden Veränderung. Bei der Software geht es um eine „neue Kernkompetenz“. Gemessen an der hardwaregeprägten Vorstellungswelt des industriellen Automobilbaus ist dies eine sehr deutliche Akzentverschiebung, die im Bewusstsein der Notwendigkeit einer „großen Transformation“ gelesen werden muss.

Die besondere Bedeutung der Softwarekompetenz für die Zukunft des Konzerns hebt Herbert Diess in seiner „Brandrede“ geradezu provokativ hervor. Er stellt klar, dass die neu gegründete Car.Software.Org in Zukunft der entscheidende Faktor für den Erfolg des Konzerns sein wird:

Zitat:

„An alle geht die klare Aufforderung: Der Erfolg der Car.Software.org entscheidet über unsere Zukunft!“.

Zitat Ende

Diese Zuspitzung ist überraschend deutlich. Der Softwarebereich, der gerade bei VW, anders als beispielsweise bei BMW, bisher strikt als Commodity behandelt wurde und in der Folge weitgehend an Zulieferer outgesourct wurde, soll jetzt zum erfolgsentscheidenden

Faktor für den Umbau des gesamten Konzerns werden. Während der Eigenanteil bei der Softwareentwicklung bis dato bei weniger als 10% veranschlagt wurde, soll er nun auf 60% gesteigert werden. Eine größere Provokation kann man sich kaum vorstellen.

Diese strategische Zielstellung wird in der Strategie „Together2025+“ erstmals ausbuchstabiert. Im Einzelnen nennt die Strategie drei strategische Hebel:

- a) Trennung von Hardware und Software: „Als erster Automobilhersteller haben wir die Hardware- und Software-Entwicklung organisatorisch getrennt.“
- b) Software-Plattform und Automotive-Cloud: „Wir entwickeln eine markenübergreifende Software-Plattform für Fahrzeuge sowie die Volkswagen Automotive Cloud.“
- c) Realisierung einer Software-Plattform bis 2025 mit dem Anspruch, einen Industriestandard zu setzen: „Bis 2025 laufen alle neuen Fahrzeugmodelle konzernweit auf unserer eigenen Software-Plattform. Sie hat das Potenzial, in der Industrie Standards zu setzen.“

Die Entwicklung der Software-Kompetenz ist der Kern des Umbauplans zum „Tech-Konzern“, wie Diess hervorhebt. Um diesen Umbau zum digitalen Tech-Konzern zu meistern, brauche es einen „Radikalumbau des Konzerns“, der in kürzester Zeit zu bewältigen ist und im Bewusstsein betrieben werden muss, dass es nur einen Versuch für diesen radikalen Wandel gibt:

Zitat:

„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

Insgesamt hat also der VW-Konzern mit Blick auf die ausformulierte Strategiebildung bereits 2019 bzw. Anfang 2020 den Anspruch formuliert, eine „große Transformation“ zu vollziehen. Während die Konzernstrategie „Together2025+“ als eine Art „In-between-Dokument“ zwischen den Paradigmen anzusiedeln ist, präzisiert die Brandrede die über das alte Paradigma hinausweisenden Strategieelemente und verschiebt sie stärker in ein Bild des paradigmatischen Wandels, ohne dessen Ziel aber ausreichend genau bestimmen zu können. Obwohl die Konzernstrategie als inkrementelle Weiterentwicklung im traditionellen bürokratischen Strategieverständnis entwickelt ist, enthält sie bereits Zuspitzungen, die über eine klassische Strategie im industriellen Entwicklungspfad hinausweisen. Diese Zuspitzungen werden von Herbert Diess in richtungsweisenden Einlassungen weiter präzisiert und erhalten so den Charakter eines Veränderungsprogramms hin zu einem neuen Paradigma. Begrifflich wird diese Veränderung mit der Zielstellung des „Tech-Unternehmens“ umrissen. Auch wenn diese Einlassungen immer wieder zwischen dem alten und dem neuen Paradigma changieren, markieren sie dennoch eine klare Orientierung, die eine „große Transformation“ des Konzerns tatsächlich anleiten könnte.

Mit Blick auf diesen Entwicklungsstand in der Strategiebildung ist es aufschlussreich, die Weiterentwicklung der tragenden Ideen in den nun folgenden Strategiekonzepten des Konzerns zu analysieren. Besonders aufschlussreich ist hier die Strategie, die das größte Unternehmen im Konzern, die Marke VW, Anfang des Jahres 2021 vorgelegt hat. Diese Strategie wurde im März 2021 von Ralf Brandstätter, dem CEO der Marke VW, unter dem

Namen „Accelerate“ vorgestellt. Sie umreißt dem Strategieverständnis des Konzerns folgend die Orientierung bis zum Jahr 2030. Diese Strategie bestärkt hinsichtlich der E-Mobilität den eingeschlagenen Weg. Sie setzt bezüglich der Softwarekompetenz und der Fähigkeit, datenbasierte Geschäftsmodelle in monetarisierbare Dienste umzusetzen, pointierte Vorgaben und betont die Fähigkeit zum autonomen Fahren deutlicher als die geltende Konzernstrategie. Insgesamt verdeutlicht die Strategie der Marke VW, dass der Konzern mit Blick auf das hoch gesteckte Ziel einer großen Transformation zum Tech-Unternehmen in eine neue Phase eingetreten ist. Die fast provokativ formulierte Konzernstrategie und der eingeschlagene Weg in Richtung auf ein „Tech-Unternehmen“ sowie die darin enthaltenen strategischen Weichenstellungen konnten weiter stabilisiert werden. Der Pflock, der hinsichtlich des strategischen Ziels von Diess in den Jahren 2019/20 eingeschlagen wurde, wurde in der neuen Strategie der Marke VW weiter gefestigt. Die Auseinandersetzung über den weiteren Weg ist damit aber erst eröffnet. Die in der Konzernstrategie anvisierten paradigmatischen Neuorientierungen generieren allerdings weitere Linienauseinandersetzungen, deren Virulenz sich in der Strategie Accelerate sowie der begleitenden Kommunikation durch den CEO gut nachzeichnen lässt. Diese Linienauseinandersetzungen werden den Transformationsprozess des VW-Konzerns und die weitere Strategiebildung des Konzerns in der nun folgenden Phase des Auskämpfens eines Paradigmenwechsels absehbar begleiten.

In der Strategie „Accelerate“ erfährt der eingeschlagene Kurs in Richtung Elektromobilität eine stärkere Akzentuierung, verbunden mit der Formulierung des ambitionierten Ziels, 70 Prozent der Flotte in der EU und 50 Prozent in den USA und China bis 2030 elektrifiziert zu haben. Bei der Vorstellung dieser Strategie wird aber auch deutlich, dass nicht die E-Mobilität die eigentliche Herausforderung für das Unternehmen ist, sondern vielmehr die Digitalisierung, und hier genauer die Software. Diesbezüglich macht Brandstätter deutliche Vorgaben bezüglich der Erarbeitung einer neuen Softwarekompetenz, die in seiner Lesart in der Fähigkeit kulminiert, das Auto regelmäßig und in vergleichsweise kurzen Abständen „over-the-air“ flashen zu können. Dies ist die Basis für „datenbasierte Geschäftsmodelle“, die für das Unternehmen in Zukunft eine wichtige Einnahmequelle darstellen sollen. Um dieses Ziel zu erreichen, hat VW die Partnerschaft mit Microsoft Azure intensiviert. Hier soll eine Entwicklungsumgebung in der Cloud aufgebaut werden, die eine unhintergehbare Voraussetzung für diese neue Softwarestrategie ist.

Das Herzstück dieser neuen Strategie der Marke VW bildet die Softwarekompetenz und hier insbesondere die Fähigkeit, im Zwölf-Wochen-Rhythmus ab Sommer 2021 Updates „over-the-air“ flashen zu können. Damit verspricht der Konzern eine „vollvernetzte Flotte von über 500.000 Fahrzeugen (...), über die Volkswagen direktes Kundenfeedback in neue Funktionen übertragen kann“. Der Schlüssel für diese neue Kompetenz ist die neu gegründete „agile Projekteinheit ID.Digital“. In welchem Verhältnis diese neue Projekteinheit zu CARIAD und dem Anspruch steht, eine konzernweite Softwareplattform zu entwickeln, wird weder in der Strategie noch in der begleitenden Kommunikation weiter expliziert. Diese Information erhält auch dadurch Gewicht, dass die Verantwortung für das Vorzeigeprojekt „Artemis“ bei Audi von einer eigens geschaffenen Organisationseinheit zurück unter die Ägide der Technischen Entwicklung des Tochterunternehmens verlagert wurde. In Anbetracht der geltenden Konzernstrategie für das Tochterunternehmen CARIAD wirken die Überlegungen zur Softwarestrategie in Accelerate im günstigsten Fall missverständlich und unabgestimmt. Sie strahlen einen starken Anspruch aus, die Eigenständigkeit der Marke Volkswagen hinsichtlich der Softwarekompetenz und der

darauf aufbauenden Neuausrichtung des Geschäftsmodells durch die Etablierung einer eigenen Organisationseinheit zu betonen. Während in den vorgängigen Strategieüberlegungen von Herbert Diess die Car.Software.Org zum erfolgsbestimmenden Projekt für die Zukunft des Konzerns gemacht wurde, sind mit Blick auf die Vorstellung der Strategie „Accelerate“ durch Ralf Brandstätter deutliche Hinweise dafür zu erkennen, dass die Stellung der zentralen Softwareeinheit im Konzern keineswegs gefestigt ist und das Projekt „gemeinsame Softwareplattform des Konzerns“ zum strategischen Auseinandersetzungspunkt im Transformationsprozess des Konzerns insgesamt werden könnte.