

Volkswagen

Dilemmata der Konzernentwicklung

Rainer Fischbach

<http://www.rainer-fischbach.info/>
mailto:rainer_fischbach@gmx.net

11. Villa Rossa

Volterra, 27. August 2013

Volkswagen (I) ...

- ist ein Konzern mit einem besonderen Verhältnis zum Staat durch
 - seine Vorgeschichte als industrie-, sozial- *und* kulturpolitisches NS-Projekt
 - durch die, heute atypisch hohe, Staatsbeteiligung von über 37% (auch wenn die 17% des Emirats Katar als profitable Anlage der Ölrente zu sehen sind) und die besonderen Stimmrechte der Vertreter des Staats und der Arbeit
 - durch die wechselseitige Abhängigkeit zwischen VW und dem Land Niedersachsen (der 20%-Anteil des Landes, die Rolle als größter Arbeitgeber)
- zeichnet sich durch besondere Arbeitsbeziehungen und Strukturen aus
 - als Musterbeispiel des Korporatismus bei dem eine Minderheit der Kapitaleseite weitreichende Entscheidungen mit Unterstützung der Arbeitsseite durchsetzt
 - als Weltunternehmen, in dessen Führungszirkeln (neben wenigen Nord- und Südeuropäern) Deutsche dominieren und dessen Entwicklungszentren mit zwei Ausnahmen (Tschechien, Schweden) in Deutschland liegen
 - als Großunternehmen, an dessen Spitze (und auch darunter) nicht Juristen oder Betriebswirte, sondern Ingenieure den Ton angeben

Volkswagen (II) ...

- das war einmal *der Käfer*
 - der vom Massenartikel zum *Kultobjekt*, zur Ikone deutscher Kultur und besonders des bundesrepublikanischen Wirtschaftswunders wurde
 - der als technischer und gestalterischer Exot (der luftgekühlte Boxermotor im Heck, die Käferform)
 - zugleich *hip und Mainstream* war, Nonkonformismus und die notorischen deutschen Sekundärtugenden (Zuverlässigkeit, Robustheit, Sparsamkeit, Ehrlichkeit, Beständigkeit) symbolisierte
- verbindet sich heute nicht mehr mit dem Bild eines Modells, sondern
 - umfasst heute eine Vielfalt von Marken, wechselnden Modellen und Designs
 - die auf differenzierte Käuferschichten in unterschiedlichen Märkten zielen
 - steht für einen Weltkonzern, der den größten Teil seiner Produktion, seines Umsatzes und Gewinns außerhalb Deutschlands und Europas realisiert
 - steht für die Ambition, Erster im globalen Automobilgeschäft zu werden

Massenproduktion

- hieß zu Zeiten des Käfers (die erste konsequent fordistische in Europa)
 - Standardprodukt mit beschränkter Varianz bei großer Fertigungstiefe
 - standardisierte, in simplen Teilschritten auf Spezialmaschinen gefertigte Teile
 - Bereitstellung der Teile in der Montagefolge, automatischer Produkttransfer
 - produktivitätsgerechte Löhne und passende Nachfrage sichern den Absatz
- heißt heute *flexible, individualisierte Massenproduktion*, nämlich
 - Vielfalt der Produkte mit hoher Ausstattungsvarianz bei reduzierter Fertigungs- und Entwicklungstiefe auf standardisierten Fertigungslinien
 - beschränkte Vielfalt standardisierter und über mehrere Modellreihen und Marken hinweg verwendbarer Teile und Baugruppen (Modulbaukästen)
 - flexible Fertigung der nicht standardisierbaren Teile
 - Möglichst durchgängige Automatisierung und Optimierung der Transferoperationen sowie der Fertigungs- und Montagesequenzen
 - auf digitalen Modellen basierte, tiefe Planung der Produkte und Verfahren

Die Volkswagenstrategie

- Technische und finanzielle Führung durch
 - konzernweite Standardisierung (Methodik, Komponenten, Verfahren)
 - marktnahe, rationelle Produktion auf standardisierten Anlagen
 - bei reduzierter Kapitalbindung, hoher Fertigungsqualität
 - und großer, marktangepasster Vielfalt der Modelle und Varianten
- Dies ermöglicht
 - die Adressierung aller hinreichend kaufkräftigen Käuferschichten
 - in allen relevanten Märkten (inklusive diversen Nischenmärkten)
- und damit
 - die Ausschöpfung aller bedeutenden Erlöspotentiale
 - bei begrenzten Kosten (insbesondere reduzierten Fixkosten)
 - Und folglich hohen Gewinnen

Konflikte (I): Markenkultur vs. Standardisierung

- In der Innenwahrnehmung
 - Die konzernweite Standardisierung der Teile und Komponenten verlangt auch
 - eine konzernweite Standardisierung der Nomenklaturen, Entwicklungs- und Planungsmethodik sowie der IT-Systeme, Abläufe und Fertigungsverfahren
 - und kollidiert oft mit den Traditionen und dem Selbstverständnis der Marken
- In der Außenwahrnehmung
 - die durchgängige Standardisierung quer zu den Marken
 - bedroht deren spezifische Wahrnehmung durch die Käufer
 - und damit die differenzierten Gewinnspannen
- Gegenmittel mit nachlassender Wirksamkeit
 - Identitätsstiftung durch die Automarke
 - kontrollierte Diffusion von Innovationen (vom Luxus- zum Massenmarkt)

Konflikte (II): systemische Reibungen

- Die ausgeprägte Geheimniskultur der Automobilindustrie
 - bedingt die Beschränkung der Zugriffsrechte der Konstrukteure auf spezifische Projekte und Komponenten und
 - erschwert dadurch die Wiederverwendung von Teilen und Komponenten sowie die Entdeckung von Fehlern
- Extreme Standardisierung
 - steigert das Schadenspotential von Fehlern
 - deren Wahrscheinlichkeit durch die weitgehende Auslagerung von Entwicklungs- und Fertigungsverantwortung steigt
- Überdehnung der Steuerungsfähigkeit im Weltkonzern durch die
 - wachsende Bedeutung der Partner und Zulieferer
 - Vielfalt der Sparten, Marken und Markenkulturen
 - kontinentale und nationale Differenzierung der Märkte und Unternehmensorganisationen

Ungewisse Zukunftsaussichten des Automobils

- Gespaltene Wachstumsaussichten
 - Einbruch der Absatzzahlen in den alten Kernmärkten (vor allem in Europa)
 - verschärfte Konkurrenz bei noch hohem, doch absehbar nachlassendem Wachstum in den Schwellenmärkten (derzeit rettet China die Absatzzahlen)
- Nachlassende Attraktivität des PKWs
 - Verlust der identitätsstiftenden Rolle bei den gebildeten, urbanen Mittelschichten in den altindustrialisierten Ländern
 - (Wieder-)Entdeckung des öffentlichen Nahverkehrs in den Metropolen und des Schienentransports im Schwerlastverkehr
- Ungelöste technologische Probleme der Spät- bzw. Post-Ölzeit
 - die E-Automobilität kann den Verbrennungsmotor funktional nicht ersetzen (Probleme der Reichweite und der Infrastruktur)
 - Der Übergang zu alternativen Antrieben erfordert Vorleistungen (Entwicklung, Infrastruktur), die einzelwirtschaftlich nicht zu erbringen sind
 - Ökologische Ineffizienz des Individualverkehrs

Ressourcen (I)

- Barber, Tony 2013: »Crisis has accelerated VW's domination«. *Financial Times*, 10. Januar. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/10ede0a8-5a58-11e2-a02e-00144feab49a.html#axzz2TubwtCJs>
- Bryant, Chris 2013a: »Modular is way forward for suppliers«. *Financial Times*, 19. Mai. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e14c187c-ae4b-11e2-bdfd-00144feabdc0.html#axzz2TrkunDrA>
- Bryant, Chris 2013b: »Building blocks to cut output costs«. *Financial Times*, 20. Mai, 17. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/0d57e398-adb0-11e2-a2c7-00144feabdc0.html#axzz2TrkunDrA>
- Freitag, Michael 2012: »Per Zwangsehe zum Weltmarktführer«. *Manager Magazin Online*, 6. August. <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,845832,00.html>
- Freitag, Michael; Student, Dietmar 2011: »Die Motorik der Macht«. *Manager Magazin*, November, 34–48. <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-799248.html>
- Fürweger, Wolfgang 2011: *Ferdinand Piëch: Der Automanager des Jahrhunderts*. Ueberreuter, Wien.

Ressourcen (II)

- Jones, Bryn 1997: *Forcing the Factory of the Future: Cybernation and Societal Institutions*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Marsh, Peter 2013: »VW invests for long road ahead«. *Financial Times*, 14. Mai. <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/7290831c-8cab-11e2-8ee0-00144feabdc0.html#axzz2TrkunDrA>
- Nye, David E. 2013: *America's Assembly Line*. MIT Press, Cambridge MA
- Rieger, Bernhard 2013: *The People's Car: A Global History of the Volkswagen Beetle*. Harvard University Press, Cambridge MA.
- Schneider, Mark C. 2012: »Der Automacher«. *Handelsblatt*, 169, 30. August/2. September, 52–57.
- Schneider, Mark C. et. al. 2013: »Die Wolfsburger Welt AG«. *Handelsblatt*, 79, 24. April, 1, 4–9.
- Wenzel, Frank–Thoma 2013: »Zurück auf Los: Die zunehmende Auslagerung der Fertigung rächt sich: Immer mehr Neuwagen haben Mängel«. *Berliner Zeitung*, 11. Juli.
- Volkswagen AG 2013: *Vielfalt erfahren. Geschäftsbericht 2012*, Wolfsburg, 14. März.