

Institute of Management



University of St.Gallen

Case Study

Der Volkswagen Konzern

Teil A: 2002 - Aug 2015

Der Griff nach der Weltspitze

Teil B (Sept-Okt 2015)

Supergau im integrierten Konzern

This case was written by Günter Müller-Stewens (University of St Gallen) and Joachim Stonig (University of St. Gallen). We thank Thomas Schlenzig and Manuel Strasser who helped to write, refine and improve the case significantly. The case is intended to be used as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of a management situation. The case was compiled from published sources.

This case will be part of the University of St. Gallen case collection at the Case Centre:
<http://www.thecasecentre.org/educators/ordering/whatsavailable/collections/stgallen>

© Aug 2015, Version 1.1, University of St. Gallen

No part of this publication may be copied, stored, transmitted, reproduced or distributed in any form or medium

whatsoever without the permission of the copyright owner.

„Ich bin zutiefst überzeugt, dass wir in wenigen Jahren der erfolgreichste Automobilhersteller der Welt sein können“¹, sagte Martin Winterkorn im Jahr 2007, ein Jahr nachdem er den Konzernvorsitz der Volkswagen AG übernommen hatte. „VW conquers the world. Germany's biggest carmaker is leaving rivals in the dust.“ lautete bereits am 7.7.12 eine Titelgeschichte im Economist. Und das Geschäftsjahr 2014 scheint Winterkorn's Prognose Recht zu geben. Mit einem Umsatz von 202,5 Mrd. € (2007: 108,9 Mrd. €) hat man erfolgreich Toyota als umsatzstärksten Autokonzern abgelöst (Umsatz von Toyota: 2007: 159,7 Mrd. € 2014: 191,5 Mrd. €) und somit Winterkorns Ziel gemessen am Umsatz erreicht. Doch neben der Freude über die Nummer-1-Position stehen Anfang 2015 auch bedeutende Konflikte über die zukünftige Ausrichtung des Konzerns. Das starke Wachstum und der finanzielle Erfolg des Volkswagen-Konzerns scheinen tiefgreifende Probleme zu überdecken, die durch die Komplexität des Unternehmens und seiner Marktpositionen entstehen. Der Aufsichtsratschef Ferdinand Piëch ist nicht davon überzeugt, dass das Volkswagen-Management die Bedeutung der Probleme erkennt und in der Lage ist, diese Herausforderungen zu meistern.

Mit der am 10. April 2015 gegenüber Spiegel Online getroffenen Aussage „Ich bin auf Distanz zu Winterkorn“ löste Aufsichtsratschef und Grossaktionär Ferdinand Piëch ein wahres Erdbeben in der Volkswagen-Führung aus. Der Enkel des legendären Firmengründers Ferdinand Porsche und ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Volkswagen von 1993 bis 2002 hatte es in der Vergangenheit geschafft, Vorstandsvorsitzende nach seinem Willen bestellen und absetzen zu lassen. Die auf das Interview folgende Führungskrise mit der Diskussion in der Presse um die Fähigkeiten von Martin Winterkorn und Ferdinand Piëch senkte kurzfristig den Unternehmenswert von Volkswagen um 1,37 Mrd. € oder knapp 2%. In einer Krisensitzung des sechsköpfigen Aufsichtsratspräsidiums der Volkswagen AG am 16. April 2015 in Salzburg versuchte man, die Situation zu beruhigen. Schlussendlich sprach das Gremium mit nur einer Gegenstimme Martin Winterkorn das Vertrauen aus. Eine zu diesem Zeitpunkt klare Niederlage für Piëch, der daraufhin von seinem Posten zurücktrat. Doch mit dieser Erklärung hat man sich bestenfalls Zeit gekauft, um Antworten auf die offenen Fragen des Volkswagen-Konzerns zu finden, die Piëch wohl zu Recht stellte.

Volkswagen wäre nicht der erste Autokonzern, der aus einer Situation des Erfolgs mit hohem Wachstum in schwerwiegende Probleme steuert. Auch Toyota hatte sich an seinem rasanten Wachstum bis zum Jahr 2012 übernommen, denn die Qualität wurde hinter den Wachstumszielen zurückgestellt. Kostspielige Rückrufaktionen waren die Folge, die nicht nur den Finanzen sondern auch dem Image schweren Schaden zufügten.² Winterkorn muss sich deshalb im August 2015 die Fragen stellen lassen, ob sein Konzern eine Grösse erreicht hat, ab der er an Steuerbarkeit verliert und die Komplexitätskosten gegenüber den Vorteilen aus der Integration und dem Systemansatz überhand nehmen. Winterkorn, gestärkt durch den Vertrauensbeschluss des Aufsichtsratspräsidiums, wird jedoch weiter auf Wachstum setzen: Sein Ziel ist es, den Volkswagen Konzern bis 2018 auch was den Fahrzeugabsatz anbelangt (2014: Volkswagen Konzern: 10,22 Mio. Fahrzeuge; Toyota: 10,23 Mio.) zum grössten Autobauer weltweit zu machen.³ Um diese Ziel zu erreichen, muss er jedoch Lösungen für die offenen Fragen des Konzerns finden.

Multimedia-Tipp: <https://www.youtube.com/watch?v=r9qYXBU6jo4> (Martin Winterkorn spricht über seine Ziele für Volkswagen – 12 min)

1. Die Entwicklung des Volkswagen Konzerns

Volkswagen blickt auf eine lange und bewegte Geschichte zurück. In seinem fast 80-jährigen Bestehen seit der Gründung im Jahre 1937 durchlebte das Unternehmen viele Höhen und Tiefen. Grossartige Ingenieursleistungen und atemberaubende Expansionsphasen wechselten sich ab mit Führungskrisen, Skandalen und Fehlleistungen. So fragt man sich, ob das Unternehmen bald in einen konstanten Entwicklungspfad einmünden wird oder die Achterbahnfahrt fortsetzt.

Gründungsgeschichte

Die Geschichte des Volkswagen-Konzerns beginnt zur Zeit des dritten Reichs. 1934 forderte Adolf Hitler den Bau eines Wagens für breite Schichten der Bevölkerung. Es schwebte ihm die Konstruktion eines Autos vor, das „autobahnfest“ eine Dauergeschwindigkeit von 100 km/h halten kann, mit vier Sitzen für Familien geeignet ist, sparsam im Verbrauch ist und vor allem unter 1.000 Reichsmark kostet. Ferdinand Porsche erhielt 1934 vom Reichsverband der Deutschen Automobilindustrie den Entwicklungsauftrag zum Bau eines Prototyps. Zur Produktion des Fahrzeugs wurde von der nationalsozialistischen Organisation „Kraft durch Freude“ am 28. Mai 1937 in Berlin die „Gesellschaft zur Vorbereitung des Volkswagens mbH“ gegründet. Doch durch den Ausbruch des Zweiten Weltkrieges kam es nie zur Massenproduktion dieses 1.000-Reichsmark-Fahrzeugs, was für das Unternehmen angesichts der kalkulierten Produktionskosten von 2.070 RM wohl auch ein grosses Verlustgeschäft geworden wäre. Das Volkswagenwerk wurde während des Krieges auf die Produktion von Rüstungsgütern umgestellt. Etwa 20.000 Menschen mussten dafür Zwangsarbeit leisten, darunter Kriegsgefangene und Insassen von Konzentrationslagern. Ferdinand Porsches Schwiegersohn, Anton Piëch, Vater des Aufsichtsratsvorsitzenden Ferdinand Piëch, war dort ab 1941 Werksleiter und einer der drei Hauptgeschäftsführer.⁴

1945 wurde dann der erste VW Käfer produziert, welcher ein grosser Erfolg wurde. 1955 lief bereits der einmillionste Volkswagen vom Band. 1960 wurde die *Volkswagenwerk GmbH*, die sich nach Gründung der Bundesrepublik Deutschland im Besitz des Landes Niedersachsen befand, in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und teilprivatisiert, was half, die beginnende Expansion zu finanzieren. Doch dieser Teilprivatisierung stimmte Niedersachsen nur zu, wenn es eine Beteiligung von mindestens 20% erhält. Damit sicherte man sich eine Sperrminorität, also ein Vetorecht in allen wichtigen Entscheidungen. Weitere 20% erhielt damals noch der Bund, der diese Beteiligung jedoch 1988 verkaufte.

Seit 1985 ist der Name des Unternehmens *Volkswagen AG*.

Das VW-Gesetz

Aus dieser Zeit der Teilprivatisierung stammt auch das sogenannte VW-Gesetz, das 1960 in

Kraft trat. Normalerweise haben in deutschen Grosskonzernen die Aufsichtsräte zwanzig Mitglieder, davon Sitze für die Eigentümerseite und zehn für die Arbeitnehmer. Wegen des 20,2%-Anteils des Landes Niedersachsen sitzen auf der Eigentümerseite der Ministerpräsident und der Wirtschaftsminister im Aufsichtsrat. Dies ist international betrachtet eine Besonderheit.

Doch bei Volkswagen ist alles nochmals anders. In Art. 4 Abs. 2 des VW-Gesetzes heisst es, dass die Errichtung und Verlegung von Produktionsstätten einer Zustimmung von zwei Dritteln des Aufsichtsrats bedarf, was de facto bedeutet, dass bei Standortentscheiden – und damit indirekt auch bei der Fertigungstiefe – erstens dem Aufsichtsrat eine Mitsprache eingeräumt wird und dass zweitens der Arbeitnehmerseite ein Vetorecht zugebilligt wird. Dabei ist auch zu bedenken, dass etwa 100.000 der 600.000 Arbeitsplätze sich im Land Niedersachsen befinden. In Art. 4 Abs. 3 des VW-Gesetzes heisst es dann weiter, dass bei wichtigen Entscheidungen der Hauptversammlung es eine Mehrheit von 80% braucht - sonst sind dies 75% im Aktienrecht. Damit hat das Land Niedersachsen mit Anteilen von mehr als 20% eine Sperrminorität bei Satzungsänderungen, die Abberufung von Aufsichtsräten, M&A, Kapitalerhöhungen etc.

Ursprünglich beinhaltete das Gesetz auch eine *Stimmrechtsbeschränkung*, das hiess dort konkret, dass kein Aktionär mehr als 20% der Stimmrechte ausüben kann, auch wenn er mehr Anteile besitzt. Die Stimmrechtsbeschränkung musste 2008 auf Druck der EU-Kommission aufgegeben werden.

Aufbau des Markenportfolios

Neben der Produktion von PKW baute die Volkswagen AG ihre Nutzfahrzeugsparte (kleine und mittelgrosse Transporter) seit den 1950er-Jahren aus. In den 60er-Jahren begannen dann die ersten Diversifikationsbemühungen, um das Markenportfolio auch im Bereich PKW zu erweitern. 1965 reicherte man das Firmenportfolio mit der Marke Auto-Union an, welche man mit den ebenfalls akquirierten NSU Motorenwerken zur Marke Audi fusionierte. Später kamen durch Mehrheitsbeteiligungen die Autofirmen Seat (1986) und Škoda (1990) hinzu. Diese Marken sollten Volkswagen einen Zugang zu neuen Märkten (z.B. Osteuropa durch Škoda) verschaffen, in denen man zum damaligen Zeitpunkt noch nicht sehr präsent war. Mit dem Ziel, die Organisationsstruktur des Konzerns zu optimieren und eine Stärkung durch markenübergreifende Aktivitäten zu erreichen, wurden 1991 die Finanzierungsdienstleistungen unter dem Dach der Volkswagen Finanz zusammengeführt. Zusätzliche Marken wurden mit Bentley Motor Cars (1998), Bugatti (1998) und Lamborghini (1998, unter der Führung von Audi) erworben.

Ein dramatisches Kapitel in der Geschichte war der Versuch von Porsche, den Volkswagen-Konzern zu übernehmen. Unter Leitung des Porsche-CEOs Wendelin Wiedeking erklärte die Porsche Automobil Holding SE am 16. September 2008, dass sie ihren Anteil an der Volkswagen AG auf 35,14 % erhöht habe und zusätzlich Optionen zum Erwerb von insgesamt 74,1 % der Volkswagen-Aktien besässe. Eine Ausübung der Optionen würde die Volkswagen AG zu einem Tochterunternehmen von Porsche machen. Da weitere 20 % der Volkswagen-Aktien vom Land Niedersachsen gehalten werden und Porsche dieses grosse Aktien- und Optionspaket aufgebaut hatte, kam es zu einer starken Verknappung von Volkswagen-Aktien.

Spekulanten, die zuvor umfangreiche Leerverkäufe von Volkswagen-Aktien getätigt hatten, gerieten in heftige Probleme. Da die Spekulanten gezwungen waren, in grosser Zahl Volkswagen-Aktien zu kaufen, überschritt der Aktienpreis am 28. Oktober 2008 die 1.000-Euro-Marke, mehr als das Dreifache der vorhergehenden Handelstage. Am 5. Januar 2009 gab Porsche bekannt, nun 50,76 % der Volkswagen Stammaktien zu halten und damit Mehrheitseigner der Volkswagen AG zu sein. Man strebe die Schaffung eines integrierten Automobilkonzerns mit der Volkswagen AG an, hiess es. Die Finanzkrise nach der Pleite von Lehman Brothers veränderte die Bedingungen jedoch grundlegend. Porsche war nicht mehr in der Lage, die hohen Kredite, die zur Volkswagen-Übernahme aufgenommen wurden, zu bedienen. Um einen Zahlungsausfall von Porsche zu verhindern kam es zu einer Fusion mit Volkswagen, allerdings übernahm nun die Volkswagen AG dank ihrer bedeutenden Liquiditätsreserven die Führung. In Folge beschliesst der Aufsichtsrat die Schaffung eines integrierten Konzerns unter Volkswagen-Dach und eine schrittweise Fusion mit Eingliederung von Porsche in die Konzernstruktur. Diese wurde 2012 abgeschlossen, worauf in den Medien, aufgrund der familiären Beziehung zwischen den Familien Porsche und Piëch, oft von der Vollendung des Lebenswerks von Ferdinand Piëch gesprochen wurde. Porsche spielt in den strategischen Zielen des Konzerns eine grosse Rolle, da der spezialisierte Autohersteller eine attraktive und hoch profitable Ergänzung zum bisherigen Produktportfolio darstellt. Neben möglichen Synergien soll durch Porsche das Segment der Sportwagen und das obere Premiumsegment besser abgedeckt werden. Auch kann der Volkswagen-Konzern aus der Kernkompetenz von Porsche in der Entwicklung von leistungsstarken Sportmotoren lernen.⁵

Mit diesem Markenportfolio ist Volkswagen sehr breit aufgestellt: Škoda und Seat im Massenmarkt; Volkswagen als Mittelklasse-Kernmarke; Audi im Premiummarkt; Porsche, Bugatti und Lamborghini im Sportwagenmarkt. Elf Millionen Fahrzeuge sollen bis 2018 über alle Marken hinweg abgesetzt werden, um vor Toyota der Hersteller mit dem grössten Fahrzeugabsatz zu werden.⁶ Eine ähnliche Marktführerposition will man im Bereich der Nutzfahrzeuge erreichen, wo Scania (2008) und MAN (2011) dem Volkswagen-Konzern einverleibt wurden.

Produktion

Nicht nur die Markendiversifikation wurde vorangetrieben, sondern auch die geographische Diversifikation der Fertigung. Volkswagen besitzt ein umfassendes globales Produktionsnetzwerk, das mit dem Wachstum stetig ausgebaut wurde. Als einer der ersten Automobilbauer ging Volkswagen schon 1981 mit lokalen Herstellern in China Joint Ventures ein. Der Konzern betreibt weltweit über 100 Standorte und Fabriken.

Einer der wenigen weissen Flecken im globalen Netzwerk war bis vor kurzem Nordamerika. Deshalb eröffnete Volkswagen im Jahr 2011 erstmals wieder ein Werk in den USA. Dies ist eine Rückkehr, nachdem Volkswagen 1988 die Produktion des Golfs in Westmoreland einstellen musste. Ein Modell, das nicht an den amerikanischen Markt angepasst war sowie mangelnde Qualität waren wohl die zentralen Ursachen für den damaligen Rückzug.⁷ Das neue Werk in Chattanooga, Tennessee produziert zwei Modelle, und zwar Passat und Jetta. Ab 2015 soll auch

ein weiteres Modell, das "Cross Coupe GTE", dort vom Band rollen. Die Fertigung in den USA hat zum Ziel, die relativ schlechte Marktposition von VW im US-Markt zu verbessern.

Die Produktionsstätten sind so ausgelegt, dass sie von mehreren Marken der Volkswagen Gruppe genutzt werden können. Grund für die Vielseitigkeit der Fabriken ist das *Baukastensystem*, dem sich der Konzern seit 2012 verschrieben hat. Früher wurde in jedem der weltweit über 100 Werke jeweils nur ein Modell gebaut. Heute ist man in 18 Werken in der Lage „Stossstange an Stossstange“ auch verschiedene Modelle und Marken zu fertigen. Das Baukastensystem gibt für Entwicklung und Produktion klare Vorgaben. In Bezug auf den Produktionsprozess wird jede Fabrik im Volkswagen-Konzern nach denselben Modulen definiert, unabhängig davon, ob die Fabrik in China oder Mexiko steht. Die Idee ist, dass jeder Konzerntechniker sich sofort zurechtfinden soll. Noch strenger ist das System in Bezug auf die Entwicklung von Modellen: Die von Winterkorn und seinem Vertrauten Ulrich Hackenberg definierten modularen Längs- und Querbaukästen sind die Basis für sämtliche Modelle von Audi, Seat, Skoda und Volkswagen. Entwickelt und gebaut werden darf nur, was in die Logik der fest definierten technischen Vorgaben passt. Hackenberg verantwortet im Konzern die gesamte technische Entwicklung. Durch die Verwendung von Modulbaukästen können Teile in grösseren Mengen eingekauft und gefertigt werden und so Kosten gesenkt und die Effizienz erhöht werden.

Marktposition

Der Volkswagen-Konzern kann im Jahr 2015 auf ein sehr starkes Wachstum zurückblicken. Umsatz und Fahrzeugabsatz wurden seit 2007 fast verdoppelt und das Ergebnis fast verdreifacht (Nettogewinn 2007: 4,1 Mrd. € 2014: 10,8 Mrd. €). Mit einer Kapitalrendite im Bereich Automobile von fast 15% im Jahr 2014, mit der man die Zielvorgabe von 9% deutlich übertrifft, wird auch für die Kapitalgeber Wert geschaffen.

So gut die Finanzkennzahlen im Jahr 2014 waren, so zeigt der Konzern je nach Marke und Land ein differenziertes Bild. Die Aktivitäten in den USA sind bisher wenig erfolgreich, es gibt gewisse Schwierigkeiten in Asien und Schwächen in Lateinamerika.⁸ In den USA ist der mit 2,2% (Jahr 2014) bereits erwähnte schwache Marktanteil von VW ein Dorn im Auge des Aufsichtsrats. Dort ist man weit davon entfernt, dem Marktführer Toyota, der 14,4% Marktanteil hält, ernsthaft Konkurrenz zu machen. Auch die Performance in den Schwellenländern ist gemischt. VW hatte 2012 mit einem Marktanteil von 22% eine bedeutende Position in Brasilien und wächst stetig in Russland (Marktanteil 2012 von 9%).⁹ Aber in Indien schwächelt der Konzern aufgrund eines gescheiterten Pakts mit Suzuki. Der Marktanteil sinkt in Richtung 3%.¹⁰

Die umsatzstärkste Marke VW hinkt mit einer operativen Umsatzrendite von 2,5% immer noch weit hinter ihren Zielen und den Spitzenreitern Porsche (15,8%) und Audi (9,6%) hinterher. Bis 2017 will man die Betriebsmarge über Prozessoptimierungen, Komplexitätsreduktionen und sonstigen Kostensenkungsmassnahmen in Höhe von 5 Mrd. € auf 6% erhöhen. Doch dies wird nicht einfach sein, ohne die Bedeutung des Standort Deutschland in Frage zu stellen. Das Gewicht der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat (10 der 20 Sitze im Aufsichtsrat gehören der Seite der Arbeitnehmer) ist bei Kosteneinsparungen ein bedeutender Faktor, der Schliessungen und Kürzungen in Deutschland fast verunmöglicht.

2. Der Weg zur Weltspitze 2002-2014

In diesem Kapitel wollen wir etwas detaillierter auf die Jahre nach dem Austritt von Ferdinand Piëch aus der Konzernleitung und die Ära der beiden Vorstandsvorsitzenden Pischetsrieder (2002-2006) und Winterkorn (2007-2015) schauen.

Kostenfokus unter Bernd Pischetsrieder (2002-Nov 2006)

Im Jahr 2002 übernimmt Bernd Pischetsrieder die Konzernleitung von Ferdinand Piëch, der in den Aufsichtsrat wechselt. Die Situation ist, trotz eines Rekordergebnisses 2001, alles andere als rosig. Der Umsatz sinkt 2002 um beinahe 2%, das Betriebsergebnis gar um 12%. Die führende Stellung des Volkswagen-Konzerns im europäischen Automobilmarkt ist aufgrund schlechter wirtschaftlicher Entwicklungen und intensiviertem Wettbewerb gefährdet.¹¹ Vor allem japanische und europäische Konkurrenten sind aggressive Wettbewerber. Volkswagen liegt nur auf Platz 5 der weltgrössten Autohersteller.¹² Kaufzurückhaltung bei potenziellen Kunden und ungünstige Änderungen des Wechselkurses US-Dollar zu Euro lassen auch im darauffolgenden Jahr das Ergebnis deutlich unter dem prognostizierten Wert ausfallen.¹³ Das Stammwerk in Wolfsburg ist nunmehr nur zu 70% ausgelastet und erste Meldungen über mögliche Entlassungen machen in den Medien die Runde.¹⁴

Doch Pischetsrieder denkt nicht über einen grundlegenden Kurswechsel nach. Er will die Strategie, die Ferdinand Piëch angestossen hat, weiter ausführen und verbessern. Seine erste Priorität sind Kostensenkungen, denn Volkswagen deckt im Jahr 2002 nicht einmal die Kapitalkosten. Ausserdem belasten zahlreiche Akquisitionen aus der Ära Piëch den Start von Pischetsrieder. Die Komplexität, die Bentley, Bugatti, Lamborghini und die Eigenentwicklung VW Phaeton in das Portfolio bringen, hat laut Analysten den Fokus von den Kernprodukten abgelenkt.

Trotz einem Verkaufsrekord im Jahr 2005 und der Beibehaltung der Marktführerschaft in Westeuropa, Deutschland und China verbessert sich die Situation des Konzerns nur wenig. Massive Erhöhungen der Rohstoffpreise, hohe Arbeitskosten und globale Produktionsüberkapazitäten gepaart mit einem sich zuspitzenden Preiswettbewerb bzw. Rabattschlachten und Qualitätsproblemen in der eigenen Produktion sind für Volkswagen problematisch.¹⁵ Darüber hinaus ist das Jahr 2005 von einem Korruptionsskandal überschattet, was für zusätzliche Unruhe sorgt.¹⁶ Es war zu Verfehlungen einzelner Mitarbeiter (Luxusreisen und Bordellbesuche der Betriebsräte auf Firmenkosten usw.) gekommen, woraufhin das Modell des Zusammenwirkens von Betriebsrat, Gewerkschaften, Vorstand und Landesregierung im Aufsichtsrat des Konzerns in die öffentliche Kritik geriet. Personalchef Peter Hartz, in dessen Verantwortungsbereich die Verfehlungen fielen, trat als Folge dessen zurück.

Martin Winterkorn erlebte zu der Zeit als Vorstandsvorsitzender bei Audi die Arbeit seines Vorgängers Bernd Pischetsrieder von 2002 bis 2007 mit. Pischetsrieder ging es vor allem darum, Kosten zu senken und Synergien umfassender im Konzern zu realisieren.¹⁷ Pischetsrieder will auch die Modellpolitik straffen. Er trifft alle finalen Entscheidungen und bestimmt in Fragen der

Markenkoordination. So würde zum Beispiel die Frage, ob ein Kundensegment besser mit einem Audi- oder einem Bentley-Modell bedient wird, von ihm entschieden.¹²

Konkrete Massnahmen zur Kostensenkung folgten mittels des *ForMotion*-Programms zu Beginn 2004. Es adressierte insgesamt sieben Themenkreise: Produktionskosten, Einmalaufwand, Gemeinkosten/Prozessoptimierung, Leistungssteigerung Vertrieb, Nutzfahrzeuge, Financial Services sowie Vertrieb Auslandstöchter. Die individuell gesetzten Einsparungsziele für jeden Themenkreis sollten erlauben, Marktchancen besser auszunutzen, Prozesse zu optimieren, und die Produkt- und Gemeinkosten sowie die Einmalaufwendungen zu senken.¹⁸ Letztendlich wurden durch das konzernweite Programm anstatt der angestrebten 3,1 Mrd. sogar 3,5 Mrd. € eingespart.

Mit zu den Aktionen zur Kosteneinsparung gehört die Auflösung mancher Marken- und Konzernfunktionen. Auch sollen Zuständigkeiten hinterfragt und gegebenenfalls neu verteilt werden. Der Erfolg des ersten *ForMotion*-Programms bewegt den Vorstand dazu, von Beginn 2006 bis 2008 ein neues Leistungssteigerungsprogramm - *ForMotion plus* - anzustreben, um die eingeleiteten Modifikationen erfolgreich weiterzuführen.¹⁹ Doch Pischetsrieder sollte nicht mehr die Gelegenheit erhalten, diese zweite Kostensenkungsinitiative durchzuführen.

Zwar war sein Vertrag im Mai 2006 noch bis 2012 verlängert worden. Doch schon zu dieser Zeit hatte der Aufsichtsratsvorsitzende Piëch Zweifel daran, ob Pischetsrieder der richtige Mann an der Spitze für die kommenden Jahre ist. Er liess öffentlich verlauten, dass die Vertragsverlängerung für ihn eine „offene Frage“ sei. Hinter den Kulissen arbeitete Piëch also daran, den Vorstandsvorsitzenden abzusetzen. Obwohl der Aufsichtsrat ihm im Mai das Vertrauen ausgesprochen hatte, musste Pischetsrieder dann im November seine Funktion abgeben. Piëch hatte nach langem Ringen genügend Aufsichtsräte hinter sich gebracht. Der Audi-Chef und enge Vertraute von Piëch, Martin Winterkorn, übernahm den Konzernvorsitz.²⁰

Ambitionierte Ziele unter Martin Winterkorn (Nov 2006-2010)

Als eine der ersten Amtshandlungen präsentierte Winterkorn bei einem Treffen mit dem Aufsichtsrat Vorschläge zur Umstrukturierung des Vorstands und der Leitungsgremien. Die wesentlichsten Neuordnungen sahen eine Erweiterung des Konzernvorstands um drei Ressorts vor: Forschung & Entwicklung, Produktion und Vertrieb. Einem zusätzlich geschaffenen Markengremium sollten der Leiter der Konzernkommunikation und die Vorstandsvorsitzenden der Marken VW, Škoda, Bentley, Audi, Seat und VW Nutzfahrzeuge angehören. Die Entwicklungen der Vorstandsstruktur ist in Abbildung 1 dargestellt. Winterkorn übernimmt im neuen Organigramm die Aufgaben des Vorstandsvorsitzenden und des Forschungs- und Entwicklungsvorstands.²¹

Martin Winterkorn konnte zu Beginn seiner Amtszeit von den Sparbemühungen, die sein Vorgänger Pischetsrieder eingeleitet hat, profitieren. Auf seiner ersten Jahrespressekonferenz am 9. März 2007 verkündet er den Medien gute Nachrichten: die Auslieferungen sind um fast 10% gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum gestiegen, auch das Betriebsergebnis wird fast verdreifacht. Als grösstes Projekt verkündet er die Restrukturierung des Konzerns. Winterkorn sieht „... in der Substanz der Marken das grösste Potential für den Konzern liegen.“²² Deshalb

sollen die Marken volle Eigenständigkeit und Verantwortung für einen grossen Teil ihres gesamten Geschäfts bekommen. Nur so könnten die Marken ein eigenes, charakteristisches und zielgruppenorientiertes Auftreten erfolgreich gewährleisten. Trotz dieser Ankündigungen bleibt Winterkorn jedoch der dominierende Entscheider im Konzern, der sowohl neue Modelle persönlich genehmigt und bei Konflikten zwischen Marken entscheidet.

Sichtbarstes Zeichen ist eine neue Finanzberichterstattung, die nun jede Marke separat aufführt. Aber die organisationalen Veränderungen sind tiefgreifenderer Natur. Zwar bleibt die Trennung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen bestehen, doch die Organisation der Automobilsparte wird grundlegend umgestaltet. Der Konzernbereich Automobile war bis 2006 in Markengruppen unter der Führung von VW und Audi gegliedert (siehe Abbildung 2).²³ Die ab 2007/08 wirksame Neustrukturierung sieht die Auflösung dieser Markengruppen vor, mit dem Ziel, dass die Marken im Konzernbereich Automobile unabhängig voneinander bestehen (siehe Abbildung 3). Die konzernweiten Zentralfunktionen sollen hinterfragt und gegebenenfalls in Verbindung mit den neu geschaffenen Vorstandsbereichen verändert werden.²⁴ Die Marken Scania, MAN und Porsche, die in den Jahren 2008, 2011 und 2012 zum Konzern stossen, werden im Sinne dieser neuen Organisation als eigenständige Geschäftsbereiche geführt. Nur die Nischenmarke Lamborghini ist weiterhin Audi untergeordnet, ebenso ist Bugatti ein Teil der Marke VW. Zusätzlich ist Ducati seit der Akquisition 2012 ebenfalls Audi unterstellt und wird nicht eigenständig in der Struktur geführt.

Doch trotz der bedeutenden organisatorischen Veränderungen in Richtung mehr struktureller Eigenständigkeit der Marken plante Winterkorn, die Bemühungen um mehr Effizienz und Synergien seines Vorgängers fortzusetzen. Ein Eckpfeiler davon ist die Weiterführung der Initiative *ForMotion plus*, welche zum Ziel hatte, das Konzernergebnis vor Steuern auf mindestens 5,1 Mrd. € zu steigern (im Vergleich zu 4 Mrd. € im Jahr 2004) und eine Kapitalrendite im Konzernbereich Automobile von mindestens 9% zu erwirtschaften. Diese quantifizierten Zielvorgaben sollen über alle Marken und Gesellschaften bis 2008 erreicht werden. *ForMotion plus* benennt vier Themenkreise, welche zentral über den Konzern gesteuert werden: Leistungssteigerung Vertrieb, Materialaufwand, Prozesse und Kapitalbindung.²⁵ Bei der Vorgängerinitiative *ForMotion* waren es noch 7 gewesen.

Der Themenkreis Vertrieb des *ForMotion plus*-Programms illustriert die konzernübergreifende Natur der Initiative. Ziel ist es, unter anderem die Kooperation zwischen den Autohäusern und dem Finanzdienstleistungsbereich zu fördern. Zusätzlich werden die Vertriebsstrategien der Marken besser aufeinander abgestimmt. Das auf Konzernebene beschlossene Programm auf alle Geschäftsbereiche auszurollen, ist nicht einfach. Zu ambitioniert, zu abstrakt, nicht konkret genug, nicht realistisch lauteten die häufigsten Vorwürfe innerhalb des Konzerns. Damit das Programm durch die Marken trotzdem getragen wird, wurde eine umfassende Mitarbeiter- und Kommunikationskampagne durchgeführt. So sollte im regelmässig stattfindenden *ForMotion*-Dialog das gesamte Management über aktuelle Themen und Fortschritte informiert werden.²⁶

Die Umsetzung des Programms ist für Winterkorn eine Priorität. Gefragt nach den Schlüsselerfolgskriterien für den Konzern meint er unter anderem: „*Intern ist es unabdingbar, dass wir die Prozesse im Konzern verbessern und Synergien heben.*“²⁷

Effizienzsteigerungen wie durch die ForMotion-Initiativen sind wichtig, doch Wachstum hat eine besondere Bedeutung für Martin Winterkorn. Eine starke Entwicklung der einzelnen Marken trägt 2007 zu einem Anstieg der Auslieferungszahlen auf annähernd 6,2 Millionen Fahrzeuge bei (2006: 5,7 Mio.). Entscheidend ist dabei vor allem das starke Wachstum in China, Südamerika, sowie in Mittel- und Osteuropa. Winterkorn sieht das Potential, dieses starke Wachstum langfristig fortzusetzen. Er verkündet ein ambitioniertes Ziel: Volkswagen soll Toyota als absatzmässig grössten Automobilhersteller überholen und zum „*faszinierendsten und zukunftsfähigsten Automobilunternehmen der Welt werden.*“²⁸

Dieses ehrgeizige Wachstumsziel soll durch neue Modelle in allen Marken realisiert werden. Die Modelloffensive sieht vor, in den Jahren 2008 bis 2010 über 20 zusätzliche Modelle auf den Markt zu bringen. Nachfolger von etablierten Modellen, wie z.B. dem Verkaufsschlager VW Golf oder den ŠKODA Octavia, sind ein Teil der Modelloffensive, aber auch komplett neue Fahrzeugtypen. Neue Modelle sollen Segmente, die bislang noch nicht ausreichend besetzt waren, erschliessen. Der Schwerpunkt soll dabei vor allem auf SUVs, Pick-Ups, Vans aber auch auf kleineren Fahrzeugen im Einstiegssegment liegen, da diese für Märkte in den USA oder in den BRIC- Staaten von wachsender Bedeutung sind.

Mithilfe des globalen Produktionsnetzwerkes sollen regionale Kundenbedürfnisse besser bedient und so die Marktposition in den einzelnen Ländern verstärkt werden. Gleichzeitig wird gezielt an alternativen Antriebsformen für eine umweltfreundliche CO₂-neutrale Zukunft geforscht.²⁹ Auf die Frage, wo er den Volkswagen-Konzern in zehn Jahren sieht, sagt Winterkorn 2008 zuversichtlich: „*Dieses Unternehmen, seine Marken und vor allem seine Menschen haben ein beinah unerschöpfliches Potential. [...] In zehn Jahren werden wir bei Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterattraktivität, Qualität, Rendite und auch mit unserem Engagement für Umwelt und Gesellschaft Benchmark sein.*“³⁰

Um die Ambitionen zu verwirklichen, kann Winterkorn auf ein Portfolio starker Marken zurückgreifen. Jede Marke im Konzern nimmt hierbei eine andere Rolle ein: die Marke VW ist das Herzstück des Unternehmens und soll Qualität im oberen Mittelklassesegment bieten. Die Marke Audi ist mit ihrem modernen und progressiven Image im unteren Premiumsegment angesiedelt. Sowohl Škoda als auch Seat sollen ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis im Volumensegment bieten, wobei sie sich in der Zielgruppe unterscheiden. Die tschechische Tochter Škoda steht für „clevere Raumkonzepte“ und ist preislich unterhalb von VW angesiedelt. Seat plant, die Marke hin zu einem mehr dynamischen und jungen Design zu schärfen. Bentley, Bugatti und Lamborghini geniessen als Luxusmarken einen gewissen Sonderstatus. Sie sollen durch ihr einzigartiges Image internationale Anerkennung für den Konzern bringen.³¹

Die Eigenständigkeit der Marken, die Winterkorn kurz nach seinem Amtsantritt beschlossen hat, bezieht sich damit insbesondere auf das „Front End“, d.h. auf das Aussehen im Speziellen und alles andere, was der Kunde direkt wahrnimmt. Das oberste Führungsprinzip des Konzerns lautet: „So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig.“³²

Alle Marken sollen durch neue Modelle einen Beitrag leisten, den Konzernabsatz sukzessive zu steigern, jedoch ohne dass dabei signifikante Mehrkosten entstehen. Dies wird dadurch erschwert, dass ein neues Modell auch an regionale Bedürfnisse angepasst werden muss.

Dadurch nimmt die Komplexität in der Fertigung bedeutend zu. Höchstmögliche Standardisierung bei gleichzeitigem Eingehen auf Kundenbedürfnisse, so lautet die Aufgabe für die Volkswagen-Konzernführung. Winterkorn formulierte 2013 seinen Anspruch an die Modellentwickler, trotz standardisierter Baukästen ein unverwechselbares Kundenerlebnis zu schaffen: *„Ich setze mich in das Auto hinein und muss mit geschlossenen Augen spüren, ob das ein Škoda ist, ein Seat oder ein VW.“*³³ Manche Analysten glauben, dass Winterkorn damit die Quadratur des Kreises anstrebt.³⁴

Auch die Finanzkrise und folgende Weltwirtschaftskrise ab dem Jahr 2007/2008 bringen Winterkorn nicht von seinen ambitionierten Zielen ab. Im Gegenteil, er sieht in der Schwäche seiner Wettbewerber eine Chance für Volkswagen. Konkurrenten wie die US-Hersteller Chrysler und General Motors (GM) sind besonders stark durch den Nachfragerückgang im eigenen Heimatmarkt getroffen. Chrysler kann nur durch staatliche Subventionen in Milliardenhöhe, einem Insolvenzverfahren und einem neuem Investor überleben. GM ereilt ein ähnliches Schicksal, an dessen Ende die Teilverstaatlichung steht.³⁵ Dank seiner Diversifikation in den vorhergehenden Jahren ist der Volkswagen-Konzern jedoch mit seiner grossen Risikostreuung noch recht gut in der Lage, die Krise zu durchstehen. Dennoch werden Leiharbeiter entlassen und Kurzarbeit in manchen Werken eingeführt. Staatliche Konjunkturpakete waren ebenfalls für den relativ glimpflichen Ausgang der Krise verantwortlich, ebenso wie Garantien für die Finanzsparte. Der Konzern kann während der Krise seine gute Position in den BRIC-Staaten sogar ausbauen. Die turbulenteste Zeit in der Krise war sicherlich der gescheiterte Übernahmever such durch Porsche, der damit endete, dass Porsche die 12. Marke im Volkswagen-Konzern wurde (siehe Kapitel 1).

Das Ziel, die Nummer eins in der Automobilindustrie zu werden, wurde also trotz Krise weiterhin energisch verfolgt. Ein Meilenstein hierzu ist die Verabschiedung der „Strategie 2018“ im Jahr 2009 und das damit verbundene Ziel, den Volkswagen Konzern bis 2018 ökonomisch und ökologisch zum führenden Autobauer der Welt zu machen.

Der Weg von Volkswagen zur Marktführerschaft basiert sowohl auf Absatzsteigerungen als auch auf einer Verbesserung der Kosten und somit der Profitabilität.

Wachstum unter Martin Winterkorn mit der Strategie 2018 (2010-2015)

Die Strategie 2018 löste ihren erfolgreichen Vorgänger, die Strategie 2015, ab, die kontinuierlich eine Weiterentwicklung erfahren hatte und nun in der neuen Strategie 2018 mündete. Die vier zentralen Zielelemente dieser Strategie für den Konzern sind: Absatzsteigerung, Umsatzrenditeziele, Qualitätsführerschaft und Arbeitnehmerzufriedenheit³⁶ (siehe Abbildung 5).

So klar die Ziele der neuen Strategie sind, so komplex ist der Weg, diese zu erreichen. Welcher Beitrag soll von den einzelnen Marken geleistet werden, welche Aufgaben liegen beim Konzern? Die Ziele des Konzerns wurden mit einer 4-teiligen Zielstruktur hinsichtlich Kapitalrendite, Fahrzeugabsatz, Arbeitgeberranking und markenspezifischen Zielen (z.B. Kundenzufriedenheit) im kontinuierlichen Konzernstrategieprozess den Marken genau vorgegeben (siehe Abbildung 6).

Am 3. Februar 2010 stellte Winterkorn seine Strategie 2018 auf einer Investorenkonferenz

erstmalig der Öffentlichkeit vor. Die angestrebten mittelfristigen Ziele der Strategie 2018 wurden konkretisiert, gezielte Massnahmen zur Zielerreichung und ein Zeitrahmen für die geplante Zusammenführung von Porsche und Volkswagen präsentiert. Die Absatzsteigerung soll durch Ausweitung der Produktpalette geschehen. Markenübergreifende Forschungsschwerpunkte werden in der Entwicklung von schadstoffarmen Motoren und innovativen Antriebsformen gelegt. Die „Strategieraute“, ergänzt durch sechs Stossrichtungen und einer Übersicht der Umsetzungsmassnahmen, ist ein Kernelement der Präsentation.³⁷ Die Stossrichtungen sind (1) Fokussierung auf Wachstumsmärkte, (2) Modularisierung von Modellen, (3) Disziplin beim Einsatz von Kapital, (4) Fortschritte beim operativen Gewinn, (5) Hebung von Synergiepotenzial sowie (6) Nutzung von Aufwärtspotenzial (siehe Abbildung 7).

Ein wichtiger Aspekt der Strategieraute ist unter anderem, den Volkswagen-Konzern zum Top-Arbeitgeber zu machen. Dahinter steckt die Annahme, dass ein Top-Arbeitgeber motivierte und engagierte Mitarbeiter anzieht, die sich wiederum für die Realisierung der Konzernziele einbringen. Dafür setzt der Konzern auf leistungsorientierte Vergütungssysteme, vom Lehrling bis zum Top-Manager. Zur Entwicklung der Mitarbeiter kooperiert Volkswagen mit Universitäten und beherbergt die Volkswagen Group Academy. In letzterer werden weltweite Standards für Aus- und Fortbildungen von Meistern, angehenden Führungskräften sowie Qualitäts- und Kompetenzstandards sichergestellt.³⁸

Gleichermassen wichtig für eine Realisierung der Ziele der Strategie 2018 ist der systematische Austausch von Best Practices zwischen den Konzernbereichen. Diese werden z.B. durch Benchmark-Kennzahlen aus integrierten Systemen identifiziert und von einem Geschäftsbereich in andere übertragen. So kann die Volkswagen Gruppe schnell und effizient lernen und Skalen- und Synergieeffekte erzielen.³⁹ Um Kosten- und Ertragsstrukturen konzernweit vergleichen zu können, nutzt man ein integriertes Controlling- und Planungssystem (VoKUs) für eine einheitliche Erfassung von Daten des Rechnungswesens und deren konzernweiter Plausibilisierung.⁴⁰

Das Wachstum von Volkswagen seit der Wirtschaftskrise ist beeindruckend. Im Gegensatz zu Konkurrenten wie PSA oder Opel konnte Volkswagen auch während der Krise bedeutende Beträge in neue Werke und Modellentwicklungen investieren. Die Modelle erfüllten Kundenwünsche in Hinsicht auf Design, Qualität und Preis. Ebenso waren und sind die Verkaufstaktiken insbesondere in Europa recht aggressiv. Dies führte dazu, dass Volkswagen seinen Marktanteil in Europa von 18% im Jahr 2005 bis auf 24% in 2012 steigern konnte.⁴¹ Auch in China kann Volkswagen aufgrund seiner historisch gewachsenen Position als Marktführer stark wachsen.

Effizienzsteigerungen in der Produktion seit 2008

Der Branchenprimus Toyota ist nicht nur in Bezug auf Absatzzahlen der Benchmark für den gesamten Automobilsektor, sondern vor allem auch durch seine effiziente Fertigung. Das „Toyota Produktionssystem“, welches stark an die japanische Tradition des Kaizen (Grundsatz der ständigen Verbesserung) angelehnt ist, ist die Grundlage des Erfolgs von Toyota. Kaum ein Autobauer mit so hohen Stückzahlen erreicht eine höhere Produktivität bei konstanter Qualität.⁴²

Als Antwort auf das Toyota-Produktionssystem wird der „Volkswagen-Weg“ ausgearbeitet. Das Optimierungsprogramm „Volkswagen-Weg“ beschreibt die Philosophie, wie Arbeitsprozesse im Volkswagen-Konzern gestaltet werden sollen. Eine jährliche Steigerung der Produktivität um 10% ist das erklärte Ziel bei der Einführung im Jahr 2007. Der Volkswagen-Weg beschreibt einen integrativen Entwicklungsprozess, der bei der Marke VW ihren Anfang nimmt. Jeder Mitarbeiter ist involviert und wird ausdrücklich dazu aufgefordert, innovative Optimierungsansätze vorzuschlagen, um zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) beizutragen. Hat sich eine bestimmte Arbeitsweise, Organisation oder ein spezifischer Prozess bei der Marke VW bewährt, soll eine konzernweite Etablierung als standardisierte Best Practice angestrebt werden. Letztlich soll also der Volkswagen-Weg dazu beitragen, effiziente Arbeitsweisen in allen Marken zu verankern. Resultat soll eine Verbesserung der Qualität und Wirtschaftlichkeit der Produkte sein, unabhängig von Modell, Produktionsstandort oder Marke.⁴³

Die Effizienzinitiativen *ForMotion* und *ForMotion plus* hatten die gesetzten Ziele mehr als erfüllt. Der Konzernvorstand war sich beim Auslaufen des *ForMotion plus*-Programms jedoch darüber im Klaren, dass weitere tiefgreifende Veränderungen notwendig sein würden, um eine langfristig wettbewerbsfähige Kostenposition zu erreichen. Ein integrativer Gesamtprozess, der sich über verschiedene Funktionen (z.B. Forschung, Entwicklung, Beschaffung, Produktion) erstreckt, soll die Basis für die zukünftige Arbeit in und zwischen den einzelnen Marken sein. Die beschlossene Lösung, um konzernweit sowohl Kundennähe als auch Kosteneffizienz zu erreichen, soll die Verwendung von Modulbaukästen sein. Um Skaleneffekte zu erzielen, verfolgt man mit dem Konzept die Kernidee, möglichst viele gleiche Teile in verschiedenen Fahrzeugen zu verwenden, unabhängig von Marke, Standort oder Segment. So könnte man sich z.B. vorstellen, dass man in den meisten Konzernmarken lediglich ein einziges Klimaanlage-Modell verwendet, das sich nur in der Verkleidung zum Kunden unterscheidet. Neben geringeren Stückkosten soll dadurch auch eine höhere Flexibilität in der Produktion erreicht werden. Da Module in verschiedensten Fahrzeugen eingesetzt werden, kann die Fertigung relativ zeitnah an die jeweilige Nachfrage angepasst werden. Die Baukästen sind damit ein komplexitätsreduzierender Mechanismus, der gleichzeitig sowohl eine hohe Anzahl an Modelltypen, Optionen und individuellen Autokonfigurationen zulässt, als auch eine hohen Grad an Gleichteilen erlaubt.

Das Baukastensystem wurde erstmals unter Ferdinand Piëch in seiner Zeit bei Audi entwickelt und später unter Winterkorn in Form des Modularen Längsbaukasten (*MLB*) erprobt und etabliert.⁴⁴ Ein solches Baukastensystem soll nun die Grundlage der konzernweiten Produktion bilden. Die gewählte technische Lösung für die Zukunft ist der Modulare Querbaukasten (*MQB*). Dieser soll das technische Fundament für zahlreiche Fahrzeuge des Konzerns im Bereich des Klein- und Mittelklassensegments bilden. Der Name *MQB* leitet sich aus der Architektur des Motors ab, der in Querrichtung eingebaut wird. Diese Einbauweise erlaubt es, Fahrzeuge produzieren, die trotz unterschiedlicher Längen, Breiten oder Radständen ein hohes Mass an gleichen Teilen aufweisen. Laut Volkswagen bildet die markenübergreifende Vereinheitlichung den nächsten Quantensprung in der Entstehung von konzernweit einheitlichen Prozessen. Sie ist keinesfalls auf Motorenbestandteile beschränkt, sondern auch auf Elektronikteile, Infotainment (*MIB* - Modularer Infotainment Baukasten) und Softwarekomponenten anwendbar. Der

Modulbaukasten wurde dann bald nicht mehr nur bei einzelnen Komponenten, sondern auch in ganzen Funktionsbereichen angewendet, wie z.B. bei der Stop & Go-Funktion. Mit der Zeit soll das Prinzip in sämtlichen Gebieten der Fahrzeugproduktion und -entwicklung (Karosserie, Fahrwerk etc.) geprüft und gegebenenfalls angewendet werden.

Als erster Standort ist im Oktober 2010 im Stammwerk Wolfsburg die Karosseriefertigung auf eine MQB-Plattform modifiziert worden. Angesichts der Erfolge wurde 2011 das Konzept des Modularen Produktionsbaukastens (MPB, vgl. Abbildung 4) ausgearbeitet. Unter der Bezeichnung MPB wird eine Integration sämtlicher Baukasten verstanden. Volkswagen wollte damit eine weitreichende Standardisierung erreichen: Vom Betriebsmittel über Anlagen und Fertigungsbereich bis hin zur kompletten Fabrik.⁴⁵ Zukünftig sollte es in allen Fabriken möglich sein, verschiedene Modelle der unterschiedlichen Marken auf denselben Linien herzustellen. Ein Ansatz, der zu diesem Zeitpunkt und in dieser Form in der Automobilindustrie einzigartig war.

Die Modulansätze in ihrer Gesamtheit gehen einher mit dem Volkswagen-Weg und schaffen die Basis, um ein einheitliches, konzernweites Produktions- und Beschaffungssystem für den Einkauf zu etablieren. Gerade die in diesem Zuge beschlossene zentralisierte Beschaffungsstrategie stellte einen wesentlichen Hebel dar, um Kosten zu senken. Verschiedene Initiativen in der Beschaffung sollten ein weltweites Netz an qualitativ hochwertigen Lieferanten zu günstigen Preisen sichern.⁴⁶

Der im Frühjahr 2012 in den Markt eingeführte Audi A3 ist das erste Fahrzeug, das mithilfe des MQB gebaut wurde. Nur wenige Monate später folgten auf derselben Plattform basierend der VW- Topseller Golf und der Seat Leon.⁴⁷ Die Möglichkeit zur Kostenreduktion durch den neuen Baukasten ist Chance und Risiko zugleich. Denn steckt ein Fehler im Baukasten-Modul, wird sich dieser auf alle Modelle auswirken und könnte zu kostspieligen Rückrufaktionen führen.

Auch bei Porsche bedient man sich inzwischen dem Baukastenprinzip. Der Modulare Standardbaukasten (*MSB*) und der Mittelbaukasten (*MMB*) werden zur Kosteneinsparung und der Einhaltung konstanter Qualität verwendet.

Zuletzt findet die Baukastenstrategie auch in der Produktion Anwendung. Der Modulare Produktionsbaukasten (*MPB*) umfasst den vollständigen Fertigungsprozess und legt Standards für Fertigungsanlagen fest. Der Einsatz gleicher Baukastenkomponenten erlaubt es, die Fertigung flexibler und schneller zu machen. In Konsequenz kann hier besser auf Nachfrageveränderungen reagiert und Kosten können generell gesenkt werden.⁴⁸

Um die Ziele der Strategie 2018 zu erreichen, sollen künftig über vier Millionen Fahrzeuge pro Jahr auf dem MQB basieren. Dabei sollen über 40 Fahrzeugmodelle nach standardisiertem Baukastenprinzip gefertigt werden.⁴⁹ Die komplexen Herausforderungen beschreibt Volkswagen-Konzern-Produktionsvorstand Michael Macht im Jahr 2012 folgendermassen: *„Die entscheidende Frage ist, wie ein schlagkräftiges, globales Produktionsnetzwerk, bestehend aus 94 Fabriken rund um den Erdball, strukturiert sein muss, um die Fertigung von zehn Millionen Fahrzeugen pro Jahr in gleichbleibender Qualität sicherzustellen. Der Anspruch an mein Ressort bedeutet also Wirtschaftlichkeit und Prozessorientierung voranzutreiben – und gleichzeitig die Fehlerfreiheit der Modellläufe von über 40 Fahrzeugen pro Jahr sicherzustellen.“*⁵⁰

Dieses Baukastensystem sollte jedoch nicht nur bei den PKW zur Anwendung gelangen, sondern

auch bei den Nutzfahrzeugen sollte ein integrierter Konzern geschaffen werden. Dazu wurde am 21.2.14 zum 1.2.15 Andreas Renschler, der zuvor Vorstandsmitglied bei der Daimler AG war, durch den Aufsichtsrat in den Vorstand berufen. Um diese Integrationsstrategie auch strukturell zu hinterlegen, wurde am 4.5.15 durch den Aufsichtsrat beschlossen, Scania und MAN in eine neue *Holding Truck & Bus GmbH* mit Sitz in Braunschweig einzubringen. Strategie, Entwicklung, Personal, Einkauf und andere Themen sollen markenübergreifend aufeinander abgestimmt werden. Sie soll zunächst 40 bis 50 Mitarbeiter beschäftigen, bis zu 100 Jobs sind dort vorgesehen. Renschler, jetzt auch Vorsitzender der Geschäftsführung der neuen Holding, hatte nun die Aufgabe, nutzfahrzeugspezifische Prozesse einzurichten, um so das Synergiepotential zwischen den Marken zu heben. Dazu sagte er: *„Die Bündelung unserer Nutzfahrzeugmarken unter einem Dach erlaubt eine stärkere Konzentration auf Lkw- und Bus-Belange und damit schnellere Entscheidungen. Dabei bleibt die Eigenständigkeit der Marken MAN und Scania erhalten, wie es dem Grundprinzip von Volkswagen entspricht.“*⁵¹ Auch Volkswagen Nutzfahrzeuge wird als Hersteller von leichten Nutzfahrzeugen Bestandteil dieser Nutzfahrzeugholding sein und an Renschler berichten. Über diese Holding will nun auch hier zum weltweiten Marktführer werden. Hauptkonkurrenten sind Daimler und Volvo. Um dies zu erreichen muss man allerdings die Präsenz insbesondere in China, Indien und USA entsprechend stärken, was vermutlich nur über Zukäufe möglich ist. Renschler ist der Auffassung, dass man über Synergien jährlich etwa 650 Mio. € jährlich einsparen kann.⁵² So will man z.B. eine gemeinsame Getriebepattform einrichten, die dann durch die drei Marken entlang ihrer spezifischen Bedürfnisse weiterentwickelt werden können. Dies alles zu realisieren wird allerdings angesichts der doch sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen herausfordernd sein.

3. Die Architekten des Wachstums

Die Führung des Volkswagen-Konzerns ist in hohem Masse geprägt von starken Führungspersönlichkeiten. Seit dem 17. November 2006 sitzt Martin Winterkorn dem Volkswagen Konzern und der Marke VW vor. Er wird gerne als der Musterschüler seines Förderers Ferdinand Piëch bezeichnet.⁵³ Piëch wurde 1993 als Nachfolger von Carl Hahn Vorstandschef des Volkswagen Konzerns. Damals stand der Konzern in der Krise: hohe Kosten, zu viele Mitarbeiter, Ineffizienzen und zunehmend schlechte Qualität.

Schon bei seinem Amtsantritt in 1993 sprach Piëch das Ziel aus, den Volkswagen-Konzern bis 2018 zur Nummer eins unter den Autobauern zu machen. Er brachte Schlüsseltechnologien (z.B.

die Plattform-Technologie und den Drei-Liter-Lupo) nach vorne und sanierte als Manager die Marken Audi und VW.⁵⁴ Nachdem Piëch 2002 vom Konzernvorsitz in den Aufsichtsratsvorsitz des Volkswagen Konzerns wechselte, rückt Bernd Pischetsrieder an seine Stelle. Durch seine Position an der Spitze des Aufsichtsrats sollte Piëch weiterhin eine bedeutende Stellung im Konzern innehaben.

Im Jahr 2002 übernahm Winterkorn den Vorstandsvorsitz der Marke Audi - eine Stelle, die er ursprünglich gar nicht haben wollte. Zuvor hatte er verschiedene Tätigkeiten im Vorstand des Volkswagen-Konzerns innegehabt (unter anderem als Leiter von Forschung & Entwicklung und Qualitätssicherung). Das Ziel für seine Aufgabe bei Audi war klar vorgegeben: Die Marke mit den vier Ringen solle als ernst zu nehmender Kandidat im Premiumsegment aufgebaut werden und eine starke Position im Konzern einnehmen.⁵⁵ Winterkorn ist promovierten Metallphysiker, der stets die Qualität von Produkten für den Kunden an erste Stelle setzt. Einige Jahre später wird Winterkorn in einem Interview auf die Frage eines Journalisten, ob Audi eine notwendige Reifeprüfung gewesen sei, antworten: „[...] *im Nachhinein bin ich froh, dass ich die Erfahrung bei Audi sammeln konnte. Als Entwicklungschef an die Spitze des Konzerns aufzusteigen, wäre wesentlich schwieriger gewesen. So konnte ich mir wichtige Themen, wie den Finanzbereich in Ingolstadt und das Auftreten im Rampenlicht, in Ruhe aneignen.*“⁵⁶

Ende 2006 war die Zeit für Martin Winterkorn gekommen, den Konzernvorsitz zu übernehmen.⁵⁷ Sein Vorgänger Pischetsrieder wurde nach langen Diskussionen in der Öffentlichkeit vom Aufsichtsrat freigestellt. Hinter der Personaldiskussion stand Ferdinand Piëch, der nun seinen engen Vertrauten Winterkorn an die Konzernspitze brachte. Traditionell ist der Vorsitzende des Konzerns auch der Vorsitzende des Vorstands der Marke VW und so nahm Winterkorn beide Ämter in Personalunion wahr. Gemeinsam mit ihm wechselten weitere Führungskräfte auf die Konzernebene bzw. zur Marke VW. Audis Chefdesigner wird zum Designzuständigen für die Marke VW und Ulrich Hackenberg neuer Volkswagen-Entwicklungsvorstand.⁵⁸

Seine Zusammenarbeit mit Piëch beschreibt Winterkorn in 2012 so: „*Ferdinand Piëch macht Innovationen, ich sichere sie ab.*“⁵⁹ So betitelte das Handelsblatt Winterkorn als den „Automacher“.⁶⁰ Das Führungsduo Piëch-Winterkorn einte die Mission, Volkswagen zum führenden Autohersteller der Welt zu machen.⁶¹

Trotz Lobeshymnen in der Presse war die Führung des Konzerns nicht frei von Kritik. So beklagten sich Vertraute Winterkorns, dass zu viel Verantwortung an seiner Person hänge. Die Manager sollten mehr selbst entscheiden dürfen, um schneller und flexibler reagieren zu können. So mussten beispielsweise häufig Modellanläufe wegen zusätzlichen Forderungen von Winterkorn kostenintensiv verschoben werden, da Winterkorn sich jede Modellfreigabe im Detail anschaute.⁶²

Was sich auch bereits im Zuge der internationalen Expansion abzeichnete ist, dass die Abstimmung zwischen der Konzernspitze und den Verantwortlichen für Südostasien, Lateinamerika, und den USA noch besser funktionieren könnte.⁶³

Einen grossen Einfluss auf die Entscheidungsfindung an der Konzernspitze hat auch die Eigentümerstruktur. 50,7% der Stammaktien hält die Porsche Automobil-Holding, welche die

Familien Piëch und Porsche repräsentiert. Sie besetzen fünf der 20 Sitze im Aufsichtsrat. Formell ist die Macht zwischen den ca. 60 Mitgliedern der Piëch/Porsche-Clans in etwa paritätisch verteilt. Um den Einfluss auf den Konzern zu erhöhen, haben sich alle Inhaber der Porsche Automobil-Holding vertraglich verpflichtet, mit einer Stimme im Volkswagen Aufsichtsrat zu sprechen. Dass die Familienmitglieder sich natürlich nicht immer einig sind, wurde auch bei der Attacke von Ferdinand Piëch auf Martin Winterkorn, als es um die Nachfolge im Vorsitz des Aufsichtsrats ging, im April 2015 deutlich. Wolfgang Porsche, Sprecher des Porsche-Zweigs, versuchte umgehend die Worte seines Cousins zu entschärfen, in dem er darauf verwies, dass dieser hier nur seine Privatmeinung geäußert habe, die inhaltlich und sachlich nicht mit der Familie abgestimmt gewesen sei.

Weiter liegen 20% beim Land Niedersachsen. Das Land Niedersachsen ist sehr an der Arbeitsplatzsicherheit im Lande interessiert. Drittgrößter Aktionär ist mit 17% die staatliche Investmentgesellschaft Qatar Holding LLC (QH). Das Emirat Katar hatte die hochverschuldete Porsche-Holding im Sommer 2009 nach der gescheiterten Übernahme von Volkswagen durch Porsche unterstützt. 2013 gab die QH seinen Anteil von 10% an der Porsche Holding wieder an die Familien Porsche und Piëch zurück. Die QH hat mittlerweile zwei Leute im Aufsichtsrat sitzen: Hussain Ali Al-Abdullah, Mitglied im Aufsichtsrat des Staatsfonds, und der frühere Chef von QH und heutige Minister Ahmed Al Sayed. Und letztlich befinden sich 12,3% der Stammaktien in Streubesitz.

4. Neue Herausforderungen für die Automobilbranche

Der tiefgreifende externe Wandel, den die Automobilbranche in den kommenden Jahren durchlaufen wird, muss zu signifikanten kurz- Strategieanpassungen führen. Winterkorn sagte dazu: *"Unsere Branche steht in den nächsten Jahren vor einem der größten Umbrüche seit Bestehen des Automobils. Die Erwartungen der Menschen an die Mobilität wandeln sich fundamental. Die Wünsche an das eigene Automobil verändern sich immer schneller. Die Lebensstile und Bedürfnisse unterscheiden sich grundlegend von Region zu Region. Und die Digitalisierung definiert die Art und Weise wie wir leben und arbeiten völlig neu. Vor diesen Herausforderungen darf die Automobilindustrie die Augen nicht verschließen, sondern muss sich die Entwicklungen zu eigen machen und in den langfristigen Strategien berücksichtigen."*⁶⁴ Das heisst, dass die Eigentümer und die Konzernleitung von Volkswagen zukunftsweisende Entscheidungen treffen müssen, damit der Erfolg der Volkswagen AG langfristig gesichert werden kann.

Auf der Jahrespresse- und Investorenkonferenz am 12. März 2015 stellte Winterkorn eine neue Konzerninitiative vor, genannt „Future Tracks“. Er begründete dies wie folgt: *„Das Standardprogramm reicht nicht mehr aus. Unsere Welt erlebt einen fundamentalen Wandel. [...] Die Rezepte von heute sind keine Garantie für den Erfolg von morgen. Es braucht feine Antennen für die großen gesellschaftlichen Umwälzungen: Für das, was die Menschen, unsere Kunden, bewegt. Für das, was sie in Zukunft von Mobilität und einem Unternehmen wie unserem erwarten. Und es braucht vor allem auch die Bereitschaft, sich immer wieder selbst zu hinterfragen und neue Wege zu gehen: Bei den alternativen Antrieben, bei der Digitalisierung,*

bei neuen Geschäftsfeldern. [...] [D]afür haben wir „Future Tracks“ ins Leben gerufen. Die Vision, die uns dabei antreibt, ist faszinierend: Auf lange Sicht wollen wir vom Autobauer zum globalen Mobilitätsanbieter, zum Mobilitätsermöglichender Nr. 1 werden.“⁶⁵

Dabei hat man die zentralen Zukunftsfelder Elektromobilität und den Einfluss der digitalen Welt auf das Automobil im Blick. So hat man ein Data Lab gegründet, das sich mit „Big Data“ beschäftigt. Informatiker, Computerlinguisten und Statistiker arbeiten dort an neuen, intelligenten Lösungen. Ein weiteres Beispiel: In der Konzernforschung arbeitet man an einer smarten Parkplatz-Vorhersage. Hier werden Schwarmdaten genutzt, um den Nutzer direkt zu einem freien Stellplatz zu leiten. Insgesamt geht es darum, dass Ingenieure und IT-Profis gemeinsam das Automobil intelligenter, sicherer und effizienter machen.

Wird die Initiative „Future Tracks“ ausreichen, um den Volkswagen-Konzern für die Zukunft bereit zu machen? Diese Frage ist angesichts der grossen Umwälzungen sicherlich berechtigt.

Zum einen ändern sich Grundsätze des Autobaus, die über Jahrzehnte in Stein gemeisselt schienen. Ein Hauptfaktor dabei sind umweltfreundliche Technologien. Auf Druck von Umweltschützern und staatlichen Regulierungsbestrebungen muss der Abgasausstoss von Autos deutlich gesenkt werden. Gemäss EU Regulierung muss die Flotte jedes Herstellers bis 2020 einen Abgaswert von durchschnittlich 95g pro Kilometer erreichen. Die 2013 von der Marke Volkswagen zugelassenen Modelle lagen bei durchschnittlich 134g/km, von Porsche sogar bei 204g/km.⁶⁶ Die Emissionsziele scheinen nur erreichbar, wenn massiv in Elektromobilität investiert wird. Dies erfordert von den Autobauern, sich neue Kompetenzfelder wie Elektromotoren, Batterien und Leichtbauweise anzueignen. BMW, zum Beispiel, hat massiv in eine elektrische Modellreihe mit eigenen Fabriken investiert. VW ist bei diesem Thema weniger radikal und bringt bestehende Modelle nach und nach in Hybrid- und elektrischen Varianten auf den Markt.

Ein zweiter Hauptfaktor für tiefgreifende Änderungen sind die Innovationen in Computer- und Sensortechnologie, die selbstfahrende Autos ermöglichen werden. Vorreiter auf diesem Gebiet sind nicht etwa Autokonzerne, sondern Technologieunternehmen wie Google. Diese neue Art von Autos muss untereinander und mit der Infrastruktur kommunizieren, um bestmöglich zu funktionieren. Können die traditionellen Automobilhersteller diese Technologien entwickeln und das dafür benötigte Forschertalent rekrutieren? Schon jetzt treten für manche Kunden Assistenz- und Unterhaltungssysteme bei Kaufentscheidungen in den Vordergrund, gegenüber klassischen Merkmalen wie Pferdestärken oder Hubraum.

Doch viel schwerwiegender als die technologischen Herausforderungen sind jedoch die zu erwartenden Verhaltensänderungen beim Kunden, die dadurch ausgelöst werden. Werden selbstfahrende Autos noch denselben Kaufanreiz auf die Kunden ausüben wie ein händisch gesteuertes und kontrolliertes Fahrzeug? Wenn die einzige Verbindung zum Auto die Zieleingabe ist, könnte es bedeutend weniger wichtig und attraktiv werden, ein Auto selbst zu besitzen.⁶⁷ Car sharing oder Mobilitätsdienstleister wie Uber gewinnen jetzt schon stark an Popularität. Eventuell reicht es Kunden bald, nur eine Mobilitätsgarantie zu bekommen, statt ein eigenes Fahrzeug zu besitzen.

Könnten Hersteller wie Volkswagen längerfristig den direkten Zugang zum Kunden verlieren

und ein B2B-Lieferant von grossen Mobilitätsplattformen werden? Könnte es sein, dass die Unternehmen, die künftig an Autos verdienen, die Softwarehersteller wie Google und Apple sind, und Volkswagen nur Standardbausätze liefert?

Multimedia-Tipp: <https://www.youtube.com/watch?v=5RUY-jjIMes> (Diskussion von Martin Winterkorn und Dieter Zetsche zur Zukunft der Automobilindustrie – 35 min).

5. Wie kann Volkswagen in die Zukunft geführt werden?

Mit der am 10. April 2015 gegenüber Spiegel Online getroffenen Aussage *"Ich bin auf Distanz zu Winterkorn."* löste Ferdinand Piëch eine Führungskrise aus. Was konnte der Aufsichtsratsvorsitzende vor dem Hintergrund der exzellenten Finanzergebnisse am Konzernchef auszusetzen haben? Der Unternehmenswert sank wegen der Unsicherheiten daraufhin kurzfristig um 1,37 Mrd. € oder fast 2%. Auch ist der Imageschaden für den Konzern mit diesem öffentlichen Entzug des Vertrauens nicht unerheblich.

Nach einer Krisensitzung des sechsköpfigen Aufsichtsratspräsidiums der Volkswagen AG am 16. April 2015 in Salzburg versuchte man zwar die Situation zu beruhigen, in dem man sich bei nur einer Gegenstimme zu folgender Erklärung entschied: *„Das Präsidium des Aufsichtsrates der Volkswagen AG stellt fest, dass Professor Dr. Martin Winterkorn der bestmögliche Vorsitzende des Vorstands für Volkswagen ist. Das Präsidium legt großen Wert darauf, dass Herr Professor Dr. Winterkorn seine Funktion als Vorsitzender des Vorstands auch weiterhin so aktiv und erfolgreich wie bisher verfolgt und hat hierbei die uneingeschränkte Unterstützung des Gremiums. Das Präsidium wird dem Aufsichtsrat jetzt vorschlagen, den Vertrag von Herrn Professor Dr. Winterkorn in der Februar-Aufsichtsratssitzung des Jahres 2016 zu verlängern.“*⁶⁸ In diesem Präsidium sitzen Ferdinand Piëch (Vorsitz), Berthold Huber von der IG Metall (stellvertretender Vorsitz), Bernd Osterloh als Volkswagen-Konzernbetriebsratsvorsitzender, Stephan Wolf (Vize von Osterloh), Wolfgang Porsche als Sprecher des Porsche-Familienzweigs, und Stephan Weil, der Ministerpräsident von Niedersachsen. Dieser Vertrauensbeweis für Winterkorn ist deutliche Niederlage für Ferdinand Piëch, der sich daraufhin zusammen mit seiner Frau aus dem Aufsichtsrat zurücktrat. Interimistisch übernahm Berthold Huber die Leitung des Aufsichtsrats.

Welche Gründe genau Ferdinand Piëch bewogen haben, Martin Winterkorn öffentlich das Vertrauen zu entziehen, werden der Öffentlichkeit wohl nicht bekannt werden. Waren es die strategischen Herausforderungen, die er im Spiegel-Interview nannte? Oder waren es persönliche Konflikte, weil Winterkorn zu offensichtlich auf die Nachfolge von Piëch als Aufsichtsratsvorsitzender abzielte? Sicher ist, dass die Führung von Volkswagen geschwächt aus dem Konflikt herausgeht. Denn die Herausforderungen, für die mittelfristig eine Lösung gefunden werden muss, sind vielfältig.

- Wie kann die seit Jahren extrem schwache Position des Konzerns in den USA verbessert werden? Martin Winterkorns Idealvorstellung der Umsatzverteilung ist 1/3 in Europa, 1/3 in

Asien und 1/3 in Amerika⁶⁹ – tatsächlich wurden 2014 nur knapp 14% des Umsatzes in Amerika erzielt.

- Wie kann die operative Marge der Kernmarke Volkswagen bis 2018 auf das Ziel von 6% erhöht werden (was einer Verdreifachung im Vergleich zu 2014 bedeutet)?
- Soll der Volkswagen-Konzern ein Modell für das Low-Cost-Segment entwickeln, das Kunden aus dem Mittelstand in Schwellenländern und Kunden aus dem Einstiegssegment in Europa und den USA anspricht? Vorbilder wie Dacia aus dem Hause Renault oder der Tata Nano sind auf Märkten präsent, die nicht von Volkswagen bedient werden.
- Wie kann die Weltmarktführerschaft auf dem Gebiet der Nutzfahrzeuge erreicht werden, einem Segment, das kaum Gemeinsamkeiten mit dem Automobilgeschäft aufweist und von Problemen bei der Marke MAN geplagt wird?
- Wie kann die Technologieführerschaft vor dem Hintergrund der Innovationen beim elektrischen und autonomen Fahren aufrechterhalten werden? Muss der Volkswagen-Konzern sich grundlegend vom Autobauer zum Mobilitätsdienstleister wandeln und massiv in Informationstechnologie, Car-Sharing, andere Mobilitätsformen, etc. investieren?

Winterkorn selbst sieht im Baukastensystem einen Schlüssel zur Lösung der Zukunftsaufgaben: *"Mit unseren Modulare Baukästen halten wir den Schlüssel dafür bereits jetzt in Händen. Sie versetzen uns in die Lage, unsere Autos viel schneller, flexibler und wirtschaftlicher zu entwickeln und zu bauen als bisher. Wir können mit ihnen noch mehr Vielfalt bieten – und auch Nischenmodelle profitabel realisieren. Und sie ermöglichen uns, alle Innovationen und alle Antriebsarten in kürzester Zeit in alle Segmente und Marken zu bringen."*⁷⁰ Es ist ein Machtinstrument über sämtliche Marken hinweg, das aber nur funktioniert, wenn es von einer starken Konzernführung gesteuert wird. In dieser Hinsicht sieht Winterkorn den Konzern gut aufgestellt. *„Wir sind mit dieser gut funktionierenden [Organisation-]Struktur erfolgreich geworden und werden diese so beibehalten.“*⁷¹ Wird Winterkorn erfolgreich einen Kurs der Kontinuität einschlagen? Oder zwingen ihn die Probleme, die auch dem Konflikt mit Piëch zugrunde liegen, zu radikalen Struktur- oder Strategieanpassungen? Und wird es gelingen mit dem praktizierten patriarchalischen und zentralistischen Führungsansatz der Komplexität des Konzerns und den damit verbundenen Risiken gerecht zu werden?

Aufgabenstellungen zur Fallstudie

Konzernstrategie

1. Auf Basis welchen strategisch *Konzepts* (bzw. welcher strategischen Grundlogik) geht die Konzernleitung bei der Konzernentwicklung seit 2002 vor? Stellt dies ein Bruch zur Vergangenheit dar?
2. Beschreiben Sie die Entwicklung der Portfolio-*Konfiguration* des Volkswagen Konzerns und das Zusammenspiel der Konfiguration mit dem Konzept bzw. der Grundlogik!
3. Welche Synergietypen sind Bestandteile der *Koordination* des Konzerns?

Alignment der Führungsorganisation

4. Welche Änderung des *Interaktionsstils* stellen Sie zwischen Pischetsrieders Kostenfokus-Strategie und Winterkorns „Strategie 2018“ fest? Welche Elemente des Interaktionsstils bleiben dabei konstant?
5. Wie wurde die *Organisationsstruktur* des Konzerns an die Corporate Strategy von Pischetsrieder und die von Winterkorn angepasst? Wären andere Strukturen ggf. besser geeignet gewesen?
6. Welche wichtigen *Managementsysteme* helfen Volkswagen bei der Entwicklung und Umsetzung der Konzernstrategie? Ist Volkswagen – insbesondere auf oberster Führungsebene – ein sehr systemfokussierter und prozessorientierter Konzern?

Zur Zukunft des Konzerns

7. Welche *Risiken* nimmt der Konzern – insbesondere auf Grund seiner Grösse, Komplexität und hohen Integration – mit seiner Corporate Strategy in Kauf? Beschränken sich diese Risiken nur auf den Konzern? Was kann zur Mitigation dieser Risiken unternommen werden?
8. Volkswagen muss Wege finden, den Veränderungen in der Automobilbranche erfolgreich zu begegnen (siehe Kapitel 4). Welche neuen *Initiativen* müssten dazu von der Konzern- oder der Geschäftseinheits-Ebene kommen? Ist die derzeitige Konzernstruktur und Governance langfristig dafür geeignet?
9. Volkswagen wurde schon einmal fast Ziel einer Übernahme (2009 durch Porsche). Ziel der Konzernleitung ist es daher, für die Geschäftseinheiten einen „parenting advantage“ zu bieten, um zu einem „corporate surplus“ zu gelangen.

Sie übernehmen nun die Rolle des Leiters einer Geschäftseinheit. Erstellen Sie einen *Businessplan* von 2015-2018, in dem Sie den Wert der eigenständigen Geschäftseinheit maximieren. Überlegen Sie, welche Ressourcen der Corporate-Ebene Sie für die Realisierung des Plans benötigen. Welche Einschränkungen der Corporate-Ebene könnten Ihre Planung beeinflussen?

Die Businesspläne aller Geschäftseinheiten werden danach aggregiert.

ANHANG

I. Abbildungen und Kennzahlen

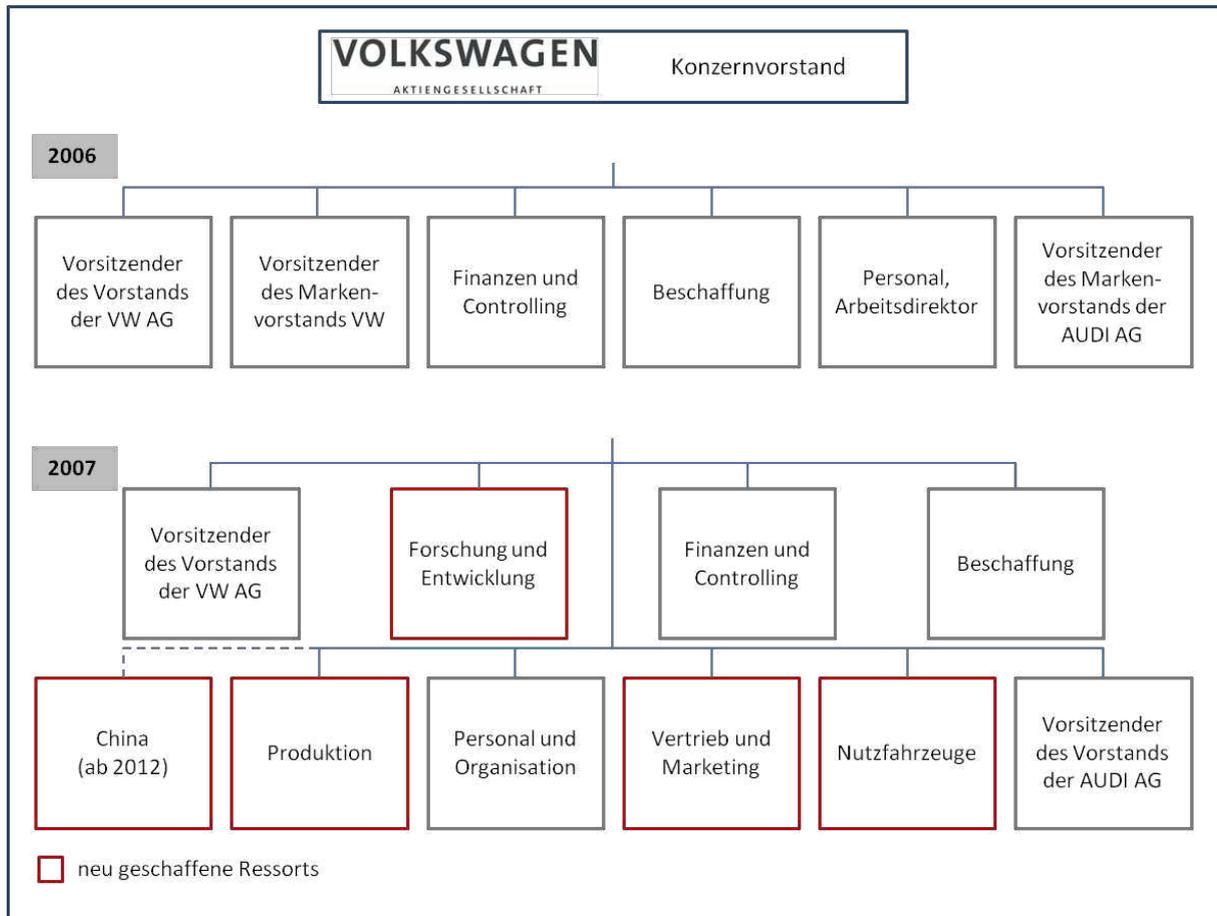


Abbildung 1: Volkswagen AG Konzernvorstand 2006 und 2007 (eigene Darstellung)

Konzernbereich/Segment	Automobile				Finanzdienstleistungen
Geschäftssparte	Markengruppe Volkswagen 	Markengruppe Audi 	Nutzfahrzeuge	Übrige Gesellschaften	Finanzdienstleistungen
Produktlinie/Geschäftsfeld	VW Pkw ŠKODA Bentley Bugatti	Audi SEAT Lamborghini		Finanzierung Dienstleistungen	Händler- und Kundenfinanzierung Leasing Versicherungen Flottengeschäft

Abbildung 2: Konzernstruktur bis 2006/2007 (eigene Darstellung in Anlehnung an Volkswagen AG, 2007)⁷²

Konzernbereich	Automobile					Finanzdienstleistungen
Marke/ Geschäftsfeld	Volkswagen Pkw 	Audi 	ŠKODA 	SEAT 	Bentley 	Händler- und Kundenfinanzierung Leasing Versicherungen Flottengeschäft Direktbank (ab 2009)
	Volkswagen Nutzfahrzeuge 	Sonstiges	Scania (ab 2008) 	MAN (ab 2011) 	Porsche (ab 2012) 	

Abbildung 3: Konzernstruktur ab 2007/2008 (eigene Darstellung in Anlehnung an Volkswagen AG, 2008)⁷³

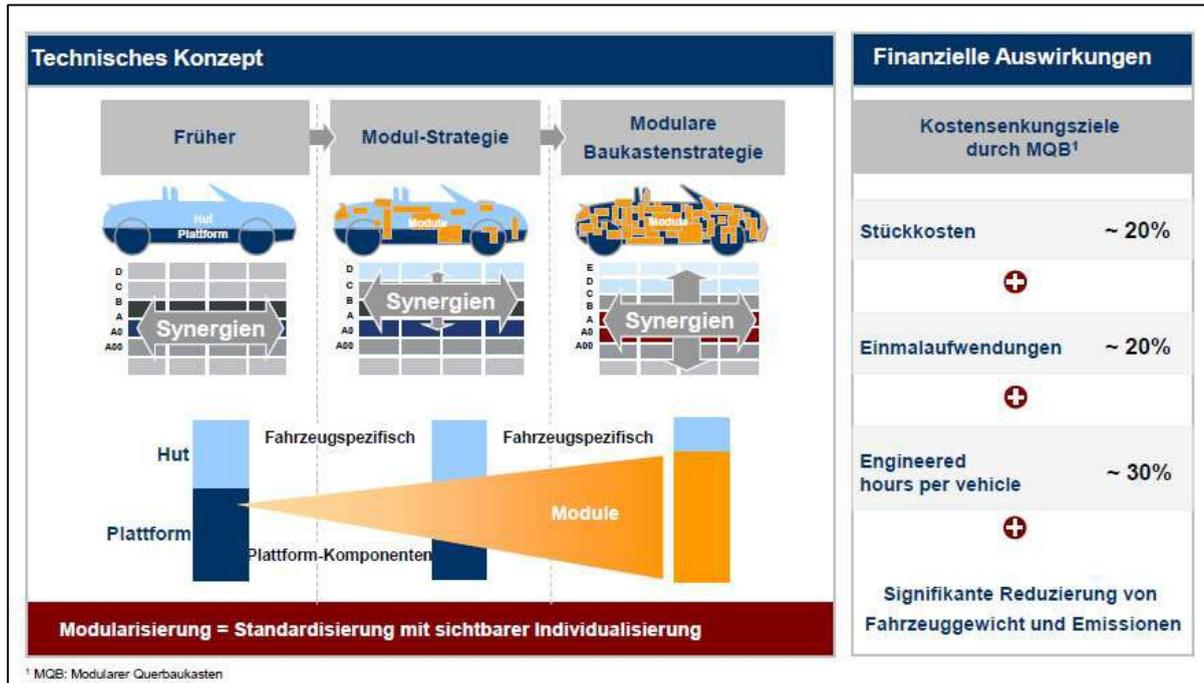


Abbildung 4: Transformation von der Plattform zum Modulbaukasten⁷⁴



Abbildung 5: Strategie 2018⁷⁵

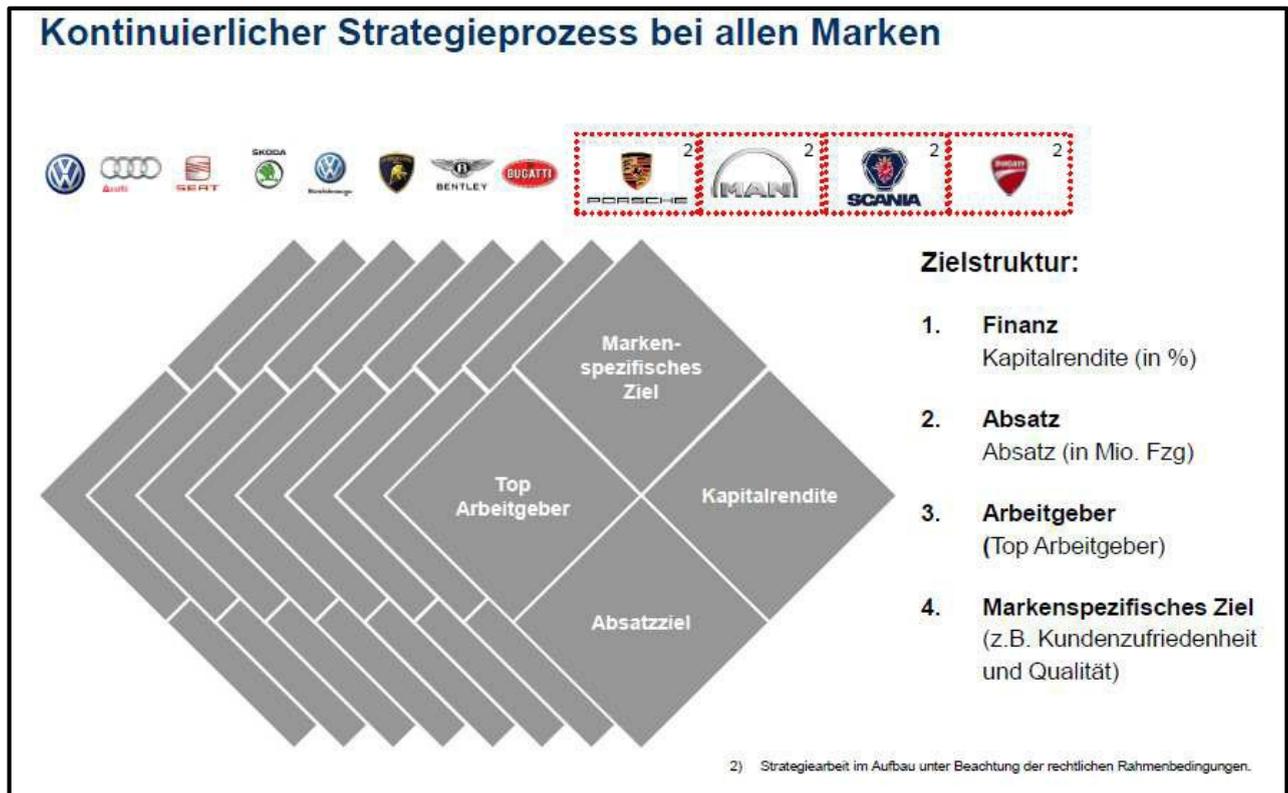


Abbildung 6: Kontinuierlicher Strategieprozess bei allen Marken (Winterkorn, 2012, S. 15)



Abbildung 7: Konkretisierung der Strategie 2018 (Pötsch, 2011)⁷⁶

Tsd. Fahrzeuge/Mio. €	ABSATZ		UMSATZERLÖSE		UMSATZERLÖSE MIT DRITTEN		OPERATIVES ERGEBNIS	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Volkswagen Pkw	4.583	4.704	99.764	99.397	68.396	71.426	2.476	2.894
Audi	1.444	1.349	53.787	49.880	36.105	34.560	5.150	5.030
ŠKODA	796	719	11.758	10.324	6.144	5.379	817	522
SEAT	501	459	7.699	6.874	3.412	3.044	-127	-152
Bentley	11	11	1.746	1.679	1.175	1.122	170	168
Porsche ²	187	155	17.205	14.326	15.727	13.175	2.718	2.579
Volkswagen Nutzfahrzeuge	442	436	9.577	9.370	4.826	4.651	504	448
Scania ²	80	80	10.381	10.360	10.381	10.360	955	974
MAN ³	120	140	14.286	15.861	14.092	15.744	384	319
VW China ⁴	3.506	3.038	-	-	-	-	-	-
Sonstiges	-1.454	-1.364	-45.885	-40.047	22.127	20.227	-2.052 ⁵	-2.725 ⁵
Volkswagen Finanzdienstleistungen ³	-	-	22.139	18.983	20.072	17.319	1.702	1.614
Volkswagen Konzern	10.217	9.728	202.458	197.007	202.458	197.007	12.697	11.671
Konzernbereich Automobile ⁶	10.217	9.728	177.538	175.003	179.864	176.914	10.780	9.807
davon: Bereich Pkw	9.575	9.071	143.601	140.077	151.138	147.107	9.835	9.013
Bereich Nutzfahrzeuge/ Power Engineering	642	657	33.937	34.927	28.726	29.808	945	794
Konzernbereich Finanzdienstleistungen	-	-	24.920	22.004	22.594	20.093	1.917	1.863

- 1 Die Zahlen sind jeweils für sich gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.
- 2 Inklusive Finanzdienstleistungen.
- 3 Mit Erwerb der MAN Finance International GmbH durch die Financial Services AG zum 1. Januar 2014 wird über das MAN Finanzdienstleistungsgeschäft innerhalb von Volkswagen Finanzdienstleistungen berichtet. Die Vorjahreswerte wurden nicht angepasst.
- 4 Die Umsatzerlöse und Operativen Ergebnisse der Joint-Venture-Gesellschaften in China sind in den Werten des Konzerns nicht enthalten. Diese chinesischen Gesellschaften werden At Equity konsolidiert und erzielen ein anteiliges Operatives Ergebnis von 5.182 (4.296) Mio. €.
- 5 Im Wesentlichen ergebniswirksame konzerninterne Posten, insbesondere aus der Eliminierung von Zwischengewinnen sowie inklusive Abschreibungen auf identifizierte Vermögensgegenstände im Rahmen der Kaufpreisallokationen von Scania, Porsche Holding Salzburg, MAN und Porsche.
- 6 Inklusive Zuordnung der Konsolidierung zwischen den Konzernbereichen Automobile und Finanzdienstleistungen.

Abbildung 8: Wesentliche Zahlen nach Marken und Geschäftsfeldern (Geschäftsbericht Volkswagen AG, 2015, S. 23)

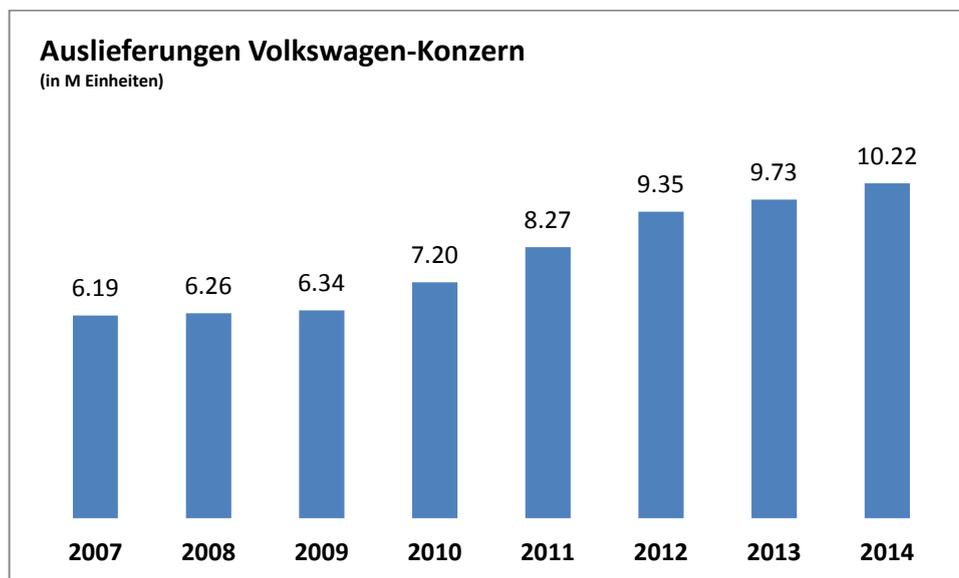


Abbildung 9: Auslieferungen des Volkswagen-Konzerns in Millionen Einheiten (eigene Darstellung in Anlehnung auf Basis der Geschäftsberichte)

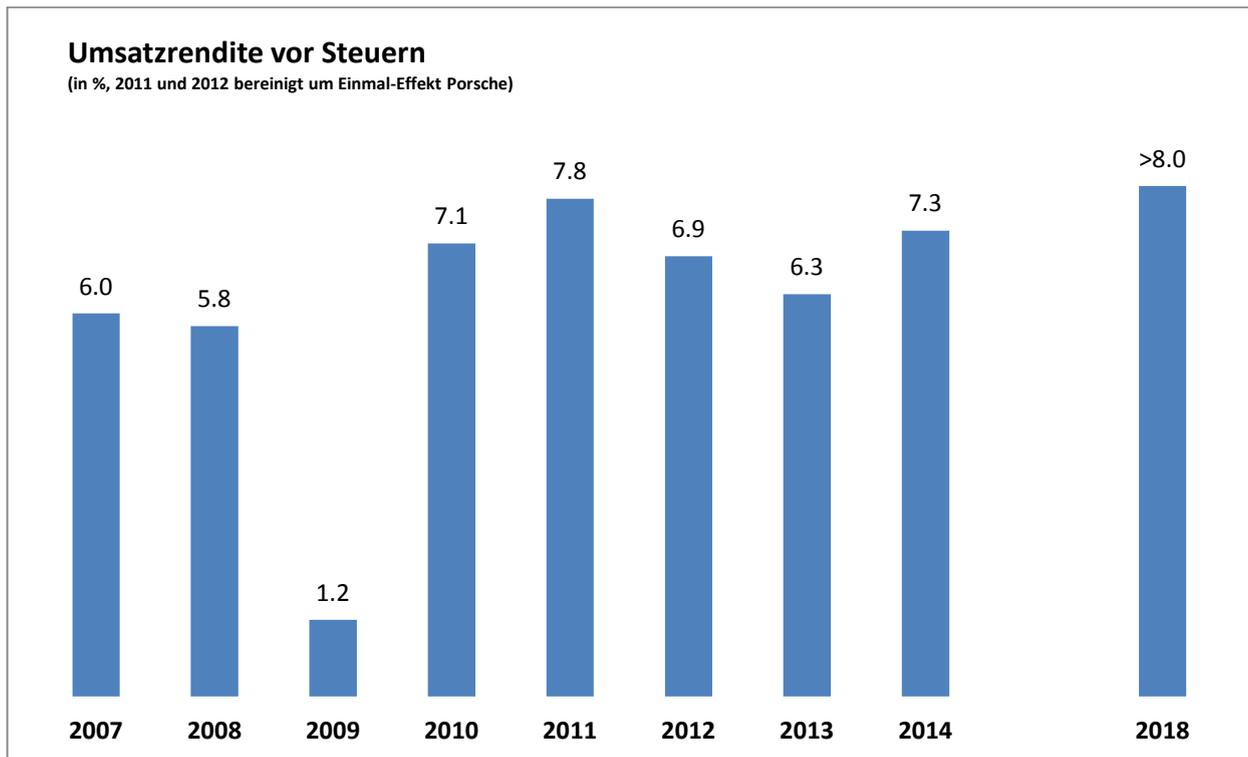


Abbildung 10: Konzern Umsatzrendite vor Steuern (eigene Darstellung in Anlehnung an Winterkorn, 2012 und Geschäftsberichte)⁷⁷

Quellenverzeichnis

- ¹ VW AG. (2008). Geschäftsbericht 2007. Wolfsburg: Autor., S. 10.
- ² Freitag, M. (2014). Auf die Harte Tour. Manager Magazin (8), S. 32.
- ³ Schneider, Mark C., Der Automacher, in: Handelsblatt (2012), Nr. 169, S. 53.
- ⁴ Vgl. zu diesem Absatz : http://de.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_AG.
- ⁵ Wimmer, E., Schneider, M. C., & Blum, P. (2010). Antrieb für die Zukunft. Wie VW und Toyota um die Pole Position ringen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.S. 18-19.
- ⁶ The Economist (2012, July 7th) VW conquers the world. Abgerufen von <http://www.economist.com/node/21558269>.
- ⁷ Dörner, A. & Schneider, Mark C. (2011, 24. Mai). VW und die offene Rechnung in Amerika. Abgerufen von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/neues-werk-in-chattanooga-vw-und-die-offene-rechnung-in-amerika/4213220.html>.
- ⁸ Freitag, M. (2014). Auf die Harte Tour. Manager Magazin (8), S. 32f.
- ⁹ The Economist (2012, July 7th) VW conquers the world. Abgerufen von <http://www.economist.com/node/21558269>.
- ¹⁰ Freitag, M. (2014). Auf die Harte Tour. Manager Magazin (8), S. 34.
- ¹¹ VW AG. (2003). Geschäftsbericht 2002. Wolfsburg: Autor. S. 9-10.
- ¹² Fortune. (2003). Declining share, falling profits, too many brands-can VW's new boss get the company back on track? Vol. 148 Issue 8, p145-150.
- ¹³ VW AG. (2004). Geschäftsbericht 2003. Wolfsburg: Autor. S. 12-13.
- ¹⁴ Spiegel Online Wirtschaft. (10. Juli 2004). Autoindustrie: VW-Konzern steuert in der Krise. Abgerufen am 20. April 2013 von <http://www.spiegel.de/spiegel/vorab/a-308136.html>.
- ¹⁵ VW AG. (2005). Geschäftsbericht 2004. Wolfsburg: Autor. S. 10-11.
- ¹⁶ Die Zeit Online. (5. Juli 2005). VW-Schmiergeldaffäre. Käferstündchen bei VW. Abgerufen am 4. Mai 2013 von <http://pdf.zeit.de/2005/27/VW-Skandal.pdf>.
- ¹⁷ VW AG. (2004). Geschäftsbericht 2003. Wolfsburg: Autor. S. 13.
- ¹⁸ VW AG. (2004). Geschäftsbericht 2003. Wolfsburg: Autor. S. 14.
- ¹⁹ VW AG. (2006). Geschäftsbericht 2005. Wolfsburg: Autor. S. 14-17; 20-21; VW AG. (2007). Geschäftsbericht 2006. Wolfsburg: Autor. S. 112.
- ²⁰ Handelsblatt (19.4.2007). Piech: Pischetsrieder war der Falsche. Abgerufen am 11.6.2015 von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/vw-hauptversammlung-piech-pischetsrieder-war-der-falsche/2797654.html>
- ²¹ VW AG. (2007). Geschäftsbericht 2006. Wolfsburg: Autor. S. 115
- ²² VW AG. (2007). Geschäftsbericht 2006. Wolfsburg: Autor. S. 9.
- ²³ VW AG. (2007). Geschäftsbericht 2006. Wolfsburg: Autor. S. 40.
- ²⁴ VW AG. (2008). Geschäftsbericht 2007. Wolfsburg: Autor. S. 78
- ²⁵ VW AG. (2007). Geschäftsbericht 2006. Wolfsburg: Autor. S. 23.
- ²⁶ VW AG. (2007). Geschäftsbericht 2006. Wolfsburg: Autor. S. 23.
- ²⁷ VW AG. (2007). Geschäftsbericht 2006. Wolfsburg: Autor. S. 18.
- ²⁸ VW AG. (2008). Geschäftsbericht 2007. Wolfsburg: Autor. S. 14.
- ²⁹ VW AG. (2008). Geschäftsbericht 2007. Wolfsburg: Autor. S. 11; 14-17.
- ³⁰ VW AG. (2008). Geschäftsbericht 2007. Wolfsburg: Autor. S. 17.
- ³¹ Wimmer, E., Schneider, M. C., & Blum, P. (2010). Antrieb für die Zukunft. Wie VW und Toyota um die Pole Position ringen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 59-62; VW AG. (2013). Geschäftsbericht 2012. Wolfsburg: Autor. S. 208.
- ³² Schneider, Mark C., Der Automacher, in: Handelsblatt (2012), Nr. 169, S. 523.
- ³³ Hamann G. und Lapartner, Dietmar H. „Mir geht's gut“. in: Die Zeit (2013), Nr. 10, S. 24.
- ³⁴ Louven, S., Schneider, Mark C. & Steingart, G., Der Automacher, in: Handelsblatt (2012), Nr. 169, S. 48.
- ³⁵ Becker, H. (2010). Darwins Gesetz in der Automobilindustrie. Warum deutsche Hersteller zu den Gewinnern zählen. Berlin: Springer-Verlag. S. 17f.
- ³⁶ VW AG. (2010). Geschäftsbericht 2009. Wolfsburg: Autor. S. 198-199.
- ³⁷ VW AG. (2010). Geschäftsbericht 2009. Wolfsburg: Autor.; Wimmer, E., Schneider, M. C., & Blum, P. (2010). Antrieb für die Zukunft. Wie VW und Toyota um die Pole Position ringen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. S. 17.
- ³⁸ VW AG. (2013). Geschäftsbericht 2012. Wolfsburg: Autor. S. 133.
- ³⁹ VW AG. (2013). Geschäftsbericht 2012. Wolfsburg: Autor. S. 126, 128.
- ⁴⁰ VW AG. (2013). Geschäftsbericht 2009. Wolfsburg: Autor. S. 154.
- ⁴¹ Barber, T. (10.1.2013). Crisis has accelerated VW's domination. Financial Times. Abgerufen am 16.6.2015 von <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/10ede0a8-5a58-11e2-a02e-00144feab49a.html#axzz3dEKO5Cf1>
Spear, S., & Bowen, H. K. (September/ October 1999). Decoding the DNA of the Toyota Production System. Harvard Business Review (77), S. 97ff.

- ⁴³ VW AG. (2008). Geschäftsbericht 2007. Wolfsburg: Autor. S. 157; 2009, S. 154-155; Wimmer, E., Schneider, M. C., & Blum, P. (2010). Antrieb für die Zukunft. Wie VW und Toyota um die Pole Position ringen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 24-25.
- ⁴⁴ Freitag, M., & Student, D. (22. Oktober 2010). Zwei tolle Käfer. Wie Martin Winterkorn aus VW einen Weltmarktführer formen will. Manager Magazin, S. 30.
- ⁴⁵ VW AG. (2012). Geschäftsbericht 2011. Wolfsburg: Autor. S. 202.
- ⁴⁶ VW AG. (2013). Geschäftsbericht 2012. Wolfsburg: Autor.
- ⁴⁷ VW AG. (2010). Geschäftsbericht 2009. Wolfsburg: Autor. S. 162-163; VW AG. (2011). Geschäftsbericht 2009. Wolfsburg: Autor. S. 184; VW AG. (2012). Geschäftsbericht 2009. Wolfsburg: Autor. S. 195.
- ⁴⁸ VW AG. (2013). Geschäftsbericht 2009. Wolfsburg: Autor. S. 156.
- ⁴⁹ Mayer, B. (Juni 2012). Interview mit Dr. Michael Macht, Produktionsvorstand Volkswagen AG. Automobil Produktion, S. 16.
- ⁵⁰ Mayer, B., & Kilimann, S. (Juni 2012). Eins werden. Automobil Produktion, S. 13.
- ⁵¹ http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2015/05/Truck.html.
- ⁵² Vgl. NZZ 12.10.15, S. 19.
- ⁵³ Schneider, Mark C., Der Automacher, in: Handelsblatt (2012), Nr. 169, S. 52.
- ⁵⁴ Manager Magazin online (2011, 10. Oktober). Ferdinand Piëch zum wichtigsten Manager seit 1971 gewählt. Abgerufen von <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/a-792662.html>.
- ⁵⁵ VW AG. (2012). Geschäftsbericht 2011. Wolfsburg: Autor.
- ⁵⁶ Wimmer, E Schneider, M. C., & Blum, P. (2010). Antrieb für die Zukunft. Wie VW und Toyota um die Pole Position ringen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 103.
- ⁵⁷ VW AG. (2007). Geschäftsbericht 2006. Wolfsburg: Autor. S. 6.
- ⁵⁸ Rumpelt, T. (März 2007). Im Fokus: Volkswagen. Neue Besen. Automobil-Produktion, S. 14.
- ⁵⁹ Schneider, Mark C., Der Automacher, in: Handelsblatt (2012), Nr. 169, S. 55.
- ⁶⁰ Schneider, Mark C., Der Automacher, in: Handelsblatt (2012), Nr. 169, S. 52.
- ⁶¹ Schneider, Mark C., Der Automacher, in: Handelsblatt (2012), Nr. 169, S. 52.
- ⁶² Freitag, M. (2014). Auf die Harte Tour. Manager Magazin (8), S. 34.
- ⁶³ Freitag, M. (2014). Auf die Harte Tour. Manager Magazin (8), S. 36.
- ⁶⁴ http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2014/03/Future_Tracks.html
- ⁶⁵ http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2015/03/.pdf
- ⁶⁶ CO2-Limit: Pkw-Flotten auf der Zielgerade (21.1.2014). Abgerufen am 15.6.2015 von <http://www.auto.de/magazin/co2-limit-pkw-flotten-auf-der-zielgeraden/>
- ⁶⁷ Gao, P., & Hensley, R. (2014). A road map to the future for the auto industry. McKinsey Quarterly, 4.
- ⁶⁸ http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2015/04/AR_Stellungnahme.html
- ⁶⁹ CNBC Interview with Martin Winterkorn (12.3.2015). Abgerufen am 16.6.2015 von <http://www.cnbc.com/id/102497075>
- ⁷⁰ http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/2014/03/Future_Tracks.html
- ⁷¹ Freitag, M., & Noé, M. (16.4.2014). Volkswagen stellt Ende 2014 neue Strategie vor. Manager Magazin.
- ⁷² VW AG. (2007). Geschäftsbericht 2006. Wolfsburg: Autor. S. 40.
- ⁷³ VW AG. (2008). Geschäftsbericht 2007. Wolfsburg: Autor. S. 78
- ⁷⁴ Winterkorn, P. D. (23. Mai 2012). Strategie 2018 - Qualitative und quantitative Werttreiber für einen globalen Automobilkonzern. Abgerufen am 30. April 2013 von http://www.bwl.wi.tum.de/contento/cms/upload/pdf/lehre/download/2012s/Vorlesung_SWM/Vorlesungsunterlagen_3_Strategie.pdf. S. 27.
- ⁷⁵ Winterkorn, P. D. (23. Mai 2012). Strategie 2018 - Qualitative und quantitative Werttreiber für einen globalen Automobilkonzern. Abgerufen am 30. April 2013 von http://www.bwl.wi.tum.de/contento/cms/upload/pdf/lehre/download/2012s/Vorlesung_SWM/Vorlesungsunterlagen_3_Strategie.pdf. S. 16
- ⁷⁶ Pötsch, H. D. (11. März 2011). Volkswagen – On the Road of Success. Abgerufen am 30. April 2013 von http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/talks_and_presentations/2011/03/Presentation_London_Poetsch.bin.html/binarystorageitem/file/Presentation+Lond+n+11-03-2011.pdf. S. 15.
- ⁷⁷ Winterkorn, P. D. (23. Mai 2012). Strategie 2018 - Qualitative und quantitative Werttreiber für einen globalen Automobilkonzern. Abgerufen am 30. April 2013 von http://www.bwl.wi.tum.de/contento/cms/upload/pdf/lehre/download/2012s/Vorlesung_SWM/Vorlesungsunterlagen_3_Strategie.pdf. S. 26.