



Weert Canzler, Andreas Knie  
**Taumelnde Giganten**  
Gelingt der Autoindustrie die Neuerfindung?  
ISBN 978-3-96238-019-9  
160 Seiten, 12,0 x 18,0 cm, 13,00 Euro  
oekom verlag, München 2018  
©oekom verlag 2018  
[www.oekom.de](http://www.oekom.de)

## 2

# Die Unfähigkeit zum Wandel

Man schrieb das Jahr 1997. Die Audi AG hatte im Vorstand entschieden, mehr Präsenz in der Hauptstadt Berlin zu zeigen und dabei demonstrativ über die Zukunft der Mobilität nachzudenken. Gedankenspiele über neue Fahrzeugkonzepte und Verwendungsformen zu entwickeln, war Teil eines neuen Zeitgeistes und wirkte nach außen als Beweis einer innovativen und vorsorgenden Unternehmenspolitik. Die Ingolstädter zeigten sich besonders am Carsharing interessiert, an einer auch aus Sicht der Audi AG interessanten Weiterentwicklung des bisherigen Geschäftsmodells. Es kam gerade in Mode, dass Automobilkonzerne kleine Institute und wissenschaftliche Netzwerke zur Zukunftsforschung gründeten.

Die notwendigen örtlichen Kontakte waren schnell hergestellt, gemeinsam mit Carsharing-Aktivisten und Wissenschaftlern dachte man sich auch gleich eine dazu passende Idee aus. Man entwickelte ein Leasingangebot für ein Fahrzeug, das mit einem besonderen Zusatz versehen war: Immer wenn man das Auto nicht brauchte, konnte man es an eine Carsharing-Firma zurückgeben, damit es dort in der Flotte eingesetzt werden konnte. Diese Über-

lassung wurde auch vergütet. Je öfter das eigene Auto also nicht gebraucht wurde, umso wirtschaftlich attraktiver entwickelte sich der Deal für den Fahrzeugbesitzer. Aus dem gewöhnlichen Leasing wurde ein Leasing mit der Option auf eine temporäre Rückgabe, die vergütet wird. »Cashcar« wurde dieses innovative Teilauto-Angebot deshalb werbewirksam getauft. Ursprünglich war vorgesehen, dass je nach Nachfrage in der Carsharing-Flotte der Preis für das Zurückgeben sogar vergleichbar einer Börsennotierung schwanken konnte und Angebot und Nachfrage den tatsächlichen Kurs bestimmen sollten. Aber die IT war zu dieser Zeit noch zu behäbig, ein Kurs war nur mühevoll manuell zu ermitteln.

Von dieser Idee war es dann auch nicht mehr weit zur Gründung einer dazu passenden Forschungs- und Entwicklungsfirma, die sich mit einem zukünftigen Verkehrssystem auseinandersetzen sollte und einen weitsichtigen Namen erhielt: Company for Highly Integrated City Traffic Elements, kurz: choice. Die Firma wurde im Sommer des Jahres 1998 ins Berliner Handelsregister eingetragen. Gesellschafter waren die Audi AG, die Stattauto Carsharing AG sowie das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Choice hatte die Aufgabe, das Projekt Cashcar fortzuentwickeln und sich dabei auch noch eine Providerstruktur auszudenken, die den Kunden ganzheitlich betreute, also nicht nur Leasing und Carsharing, sondern auch Busse und Bahnen vermittelte. Alles in einer Hand, alles unter einer Marke.

Man zeigte sich begeistert bei Audi und unterstützte das kleine Unternehmen beispielsweise durch die Anmietung und Ausstattung extravaganter Mieträume im Bahnhof Jannowitzbrücke. Die Ideen vom Cashcar und vom Providing als neuer Form integrierter Verkehrsdienstleistung nahmen rasch Fahrt auf, man gewann Wettbewerbe und Preise und wurde auch immer wieder gerne von Audi bei Feiern und Jubiläen vorgezeigt. Zumindest im ersten Jahr. Die ersten Eintrübungen stellten sich dann im zweiten Jahr zügig ein. Der damalige Audi-Vorstandsvorsitzende war zu einer Rede eingeladen und wollte gerne vom neuen Start-up berichten. Bei der Vorbereitung stellte man im Vorstandsbüro dann fest, dass die Idee des Providings – konsequent zu Ende gedacht – bedeuten würde, dass eine neue Dachmarke entsteht. »Wo bleibt bei einer erfolgreichen Etablierung von choice dann die Marke Audi?«, ließ man aus der Vorstandsetage die Gründer fragen. Diese antworteten wahrheitsgemäß, dass in diesem Zukunftsbild eines vernetzten Verkehrs die Marke Audi nur noch für den Automobilbaustein stehen würde und alle Angebote unter der Dachmarke choice gebündelt wären. Wow! Das saß. Denn die Marke Audi wurde in Ingolstadt geschützt wie der Heilige Gral und war ja als »Vorsprung durch Technik« für Automobile mit führender Technologie entwickelt worden, die ihren Glanz im unmittelbaren Erlebnis für Endkunden entfachen sollte.

Zur gleichen Zeit hatte man das Start-up zur Eröffnung der neuen Audi-Repräsentanz in Berlin zu einem Vortrag

eingeladen. Die dort vor Publikum vorgetragene Idee lautete: choice bedeutet, den Verkehr effizienter zu gestalten, man kann auch mit weniger Autos mehr Geschäft machen. Aufmerksame Beobachter dieser Veranstaltung notierten die Rede im Wortlaut mit und sendeten die Botschaft an die Mitglieder der Produktstrategiekonferenz, dem damals mächtigsten Gremium der Audi AG, in der alle fahrzeugbezogenen Entscheidungen getroffen wurden. Die Vorstandsvorlage war danach schnell geschrieben und bedeutete den faktischen Ausstieg der Audi AG aus dem Abenteuer choice.

So ernst wollte man es bei Audi dann doch nicht gemeint haben mit der Beteiligung an der neuen Firma. Die in Gang gesetzte Welle drohte gefährlich die Grundsätze des Unternehmens zu unterwandern. Man sei eben – gab der Vorstand freimütig zu – am Ende allen Tuns und Denkens immer eine »Blechbiegebude« und man gedenke dies auch weiterhin zu sein. Gerne sondiere man hier und da und suche die Kooperation mit der Forschung und jungen Unternehmen. Man gehe auch weiterhin Beteiligungen an Start-ups ein. Aber die Aktivitäten dürften niemals den heiligen Markenkern beschädigen, der ein genau definiertes Verständnis von einem Automobil mit einem fahrzeugbezogenen Produkt- und Qualitätsversprechen repräsentiert. Wenn Geschäftsmodelle entwickelt und ernsthaft der Öffentlichkeit vorgestellt würden, die diesen Grundsatz infrage stellten, dann sei ein Engagement der Audi AG nicht mehr möglich.

Der Ausstieg aus dem Gemeinschaftsunternehmen choice wurde ordentlich und ohne Gesichtsverlust aller Beteiligten vollzogen, aber die Botschaft blieb glasklar: Wer an der Marke und ihrem automobiltechnischen Versprechen kratzt, bekommt die Grenzen aufgezeigt. Das war nicht nur Konsens im Vorstand, sondern auch die Mehrheitsmeinung aller Führungskräfte: Erkunden und probieren ja, auch Forschung ist prinzipiell denkbar, aber bitte keine Veränderung beim sinnstiftenden Kern. Der steht für eine ganz exklusive Interpretation des jeweils herrschenden Standes der Fahrzeugtechnik. Als das junge Unternehmen choice sich anschickte, die Beteiligung und Unterstützung der Audi AG für bare Münze zu nehmen und seine Ideen mutig in einem auch für Audi relevanten gesellschaftlichen Umfeld zu präsentieren, war die Grenze des Versuchsraumes überschritten. Alleine der Gedanke an eine Veränderung der Grundordnung der Branche lässt die Bewacher des gesicherten Terrains schaudern und erfordert die konsequente Abwehr bzw. die Einstellung dieser Versuche. Die Entwicklung und die Fertigung von Automobilen mussten als Grundidee gewahrt bleiben und hierzu gehörte auch die kontinuierliche Pflege des unter der Marke verkauften Technikstandards. Um diesen Kern herum sind im Unternehmen alle internen und externen Beziehungsgeflechte gruppiert. Sie sind auf diesen Geschäftszweck hin ausgerichtet, alle Stakeholder hierauf verpflichtet.

### Für radikale Innovationen nicht geschaffen

Die hier geschilderten Erfahrungen ließen sich heute noch genauso machen. Dies scheint verwunderlich, denn senden doch gerade Autohersteller ständig Signale der Offenheit und Innovationsbereitschaft aus, sie beteiligen sich auch gerne an Neugründungen in digitalen Geschäftsfeldern. Autounternehmen sind wie andere Großkonzerne auch gezwungen, über den Tellerrand zu schauen und Zukunftsfähigkeit zu demonstrieren. Seit Jahren gibt es in der Branche dazu einen passenden Spruch: »Es kann viel geschehen, es darf aber nichts passieren.« Die Autoindustrie ist geübt darin, sich flexibel und offen gegenüber den Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte darzustellen. Diese unbestrittene Fähigkeit zur Inszenierung darf aber nicht mit tatsächlichen Handlungsstrategien verwechselt werden. Man ist leicht geneigt, Unternehmen in einem Marktumfeld mit einer hohen Wettbewerbsdynamik auch immer gleich nicht nur eine Affinität, sondern auch die Fähigkeit zu Veränderungen zuzuschreiben. Doch Konzerne heißen nicht nur so, sie funktionieren auch so: Sie konzentrieren Arbeits- und Organisationsprozesse. Konzerne sind Organisationseinheiten, die primär auf die Standardisierung von Prozessen und Skaleneffekte abzielen und auf diese Weise die sogenannte Economy of Scale realisieren. In der Literatur wird diese Funktionsweise oft als Fordismus beschrieben. Damit ist sinnbildlich gemeint, was Henry Ford bei der Vorstellung des berühmten

Modell T von der Geschichtsschreibung in den Mund gelegt wurde: Die Amerikaner könnten sich erstmals Autos in allen Farben leisten – vorausgesetzt, sie seien schwarz. Hohe Stückzahlen erlauben günstige Preise und damit große Absatzmärkte, wenn man das Produkt selbst und den Produktionsprozess weitgehend standardisieren kann. Änderungen sind dann nur noch in der Erscheinung, aber nicht mehr in der Produkttiefe möglich. Es entsteht, was der amerikanische Ökonom William Abernathy schon in den 1970er-Jahren als »Produktivitätsdilemma« beschrieben hat.

Angesichts von Milliardenetats für Forschung und Entwicklung und eingedenk der vielen Bekenntnisse der Konzernchefs zur Innovation verliert man leicht aus den Augen, dass ein Wechsel zu anderen Technologien oder gar Geschäftsmodellen im unternehmerischen Programm von Automobilunternehmen gar nicht vorgesehen ist, ja überhaupt nicht möglich ist. Ironischerweise gehört der Dieselmotor zu den letzten großen technischen Innovationen, die sich die Branche weltweit leistete. Denn zu den Merkmalen des Produktionsdilemmas gehört auch, dass nicht nur die Produktion standardisiert ist, sondern auch die Automobiltechnik selbst genau definiert und einvernehmlich zwischen alle Zulieferern abgestimmt wird. Daher lohnt sich hier ein vertiefender Rückblick auf diesen vermeintlichen Erfolgsfall.

Die Aufnahme der Antriebsform Diesel in den Stand der herrschenden Antriebstechnologien auch für den Pkw

war nur möglich, weil die Branche mit dem Beginn der 1970er-Jahre in eine existenzielle Krise geriet. Das über viele Jahrzehnte sorgsam entwickelte Narrativ vom privaten Auto als einem wichtigen Teil des »Guten Lebens« geriet damals massiv ins Wanken. Nach dem Ausbruch des Jom-Kippur-Krieges wurde dem Westen erstmals nach Ende des Zweiten Weltkrieges schmerzlich klar, dass die gesamte automobilen Herrlichkeit auf den sprudelnden Ölfeldern des Nahen Ostens beruht. Schon die Androhung der damals noch arabisch dominierten Organisation erdölproduzierender Länder (OPEC), den Ölhahn zuzudrehen, brachte die deutsche Automobilgesellschaft an den Rand des Wahnsinns und bescherte dem westlichen Teil der Republik das Realexperiment von vier autofreien Sonntagen. Für Westdeutschland waren die Jahre der sogenannten Ölkrise eine erste wirkliche Identitätskrise. Bislang ging es mit der Wohlstandsgesellschaft immer bergauf und insbesondere die endlich in größerer Zahl zugelassenen Autos trugen dazu bei. Die Ölkrise zeigte urplötzlich die internationalen Abhängigkeiten und demonstrierte, dass der westliche Wohlstand auch auf Kosten anderer erwirtschaftet wurde.

In den Führungsetagen der Automobilkonzerne sowie in den Regierungsparteien brach blanke Panik aus, im Vergleich dazu nimmt sich die Dieselkrise der letzten Jahre wie ein laues Lüftchen aus. Den Beteiligten wurde deutlich, dass die »Freude am Fahren« mit Ottomotoren an ganz dünnen Fäden hing. Dieser äußere Druck schaffte die Vor-

aussetzung dafür, dass überhaupt erstmals intensiv über alternative Antriebe nachgedacht wurde. Die Autoindustrie begann, in neu gegründeten Forschungslaboratorien neue Antriebe und neue Kraftstoffe zu testen. Wasserstoff wurde ein Thema, auch der Wankelmotor. Dieser hatte bereits 1964 erstmals in einem NSU Spider das Licht der Welt erblickt und trieb ab 1967 den NSU Ro80 an, die wohl spektakulärste Interpretation eines motorisierten Kraftwagens. Sogar der batterieelektrische Antrieb fand sich unter den Optionen und selbst Stirlingmotoren und Dampfmaschinen wurden getestet. Der sorgsam entwickelte Kanon bewährter Technologien geriet durcheinander.

Tatsächlich schaffte es allerdings nur der zu der damaligen Zeit nicht wirklich geliebte Dieselmotor dauerhaft in den Fokus der Betrachter. Bis dahin hatte lediglich Daimler-Benz ein solches Aggregat im unteren Fahrzeugsegment im Angebot, damit – wie böse Zungen behaupteten – die Bauern ihren preissubventionierten Diesel auch für den privaten Pkw verwenden konnten. In dieser Krise wurde deutlich: Die Alternativen durften sich nicht zu weit vom existierenden Stand der Technik wegbewegen. Die bestehenden Referenzen und Validierungsinstanzen ließen sich nicht außer Kraft setzen, die Produktionsprozesse, die Logistik, der Vertrieb, alles war längst zu einem Gesamtkunstwerk verflochten. In den Führungskreisen der Konzerne konnte man sich nicht zu einem grundlegenden Wechsel entschließen. Man hoffte vielmehr auf eine

politische Krisenintervention, die dann auch im Laufe der 1970er gelang und spätestens Anfang der 1980er-Jahre wieder geregelte Verhältnisse herstellte. Die USA und die europäischen Staaten hatten sich mit der OPEC auf einen Modus Vivendi geeinigt, der eine moderate Preissteigerung für Öl vorsah. Im Tausch dazu gewährte man den Golfstaaten erstmals den Zugang zu Unternehmen mit avancierten Technologien. Das Emirat Kuwait stieg beispielsweise 1974 bei Daimler-Benz als Aktionär ein.

Das Bild vom privaten Glück mit einem Automobil hatte heftig, aber doch nur kurz gelitten. Es war alles wieder in Ordnung und nun verfügte man mit dem Dieselmotor über eine – gegenüber dem Ottomotor – etwas sparsamere Option. Die anderen Alternativen verschwanden wieder im Archiv. Nach Daimler-Benz übernahm ab 1974 Volkswagen den Dieselmotor in das Produktprogramm, wenige Jahre später folgten auch alle anderen Hersteller. Im Detail schlugen die Autobauer durchaus unterschiedliche konstruktive Wege ein, aber erstmals hatte es neben dem Ottomotor eine Alternative in den Kreis akzeptierter Antriebslösungen geschafft. Das Erfolgskriterium war das offenkundig enge Verwandtschaftsverhältnis zwischen den beiden Verbrennungsarten. Die Stabilität des Wissens- und Erfahrungskanons konnte kontrolliert fortgeführt werden.

### Gescheiterte Ausbruchsversuche

Wie eingeschränkt die Fähigkeit zum Wandel in jenen Jahren tatsächlich war und wie gefährlich die Ölkrise hätte werden können, dies hatte der mit Abstand größte deutsche Automobilkonzern bereits Ende der 1960er-Jahre demonstriert. Der VW-Konzern wurde bis dato nahezu autokratisch von Heinrich Nordhoff geführt, der mit dem VW Käfer eine beängstigende Produktmonokultur geschaffen hatte. 1968 starb Nordhoff mit 68 Jahren an den Folgen eines Herzinfarktes. Sein Nachfolger Kurt Lotz mutmaßte bei Antritt des Chefpostens, dass sein Vorgänger doch wohl eine Fülle an möglichen Alternativen zum VW Käfer hinterlassen habe, denn die Ablösung sei ja offenkundig überfällig gewesen. Doch alle Modelle und Prototypen, die man ihm vorführte, sahen mehr oder weniger wie Klone des VW Käfer aus und wurden ausnahmslos von einem luftgekühlten Boxermotor angetrieben, eine Antriebstechnik, die Ende der 1930er-Jahre Stand der Technik gewesen war, aber mittlerweile aus der Zeit zu fallen drohte. Die Unternehmenskultur, die Lotz damals antraf, war völlig unfähig zur Veränderung, alles war auf die eine, bewährte Technik und deren massenhafte Reproduktion ausgerichtet.

Das Überleben sicherte sich der Konzern durch den Kauf der Auto Union aus Neckarsulm und Ingolstadt und die damit mögliche Übernahme der dortigen technologischen Kompetenz. Die spätere Einführung des Diesel-

motors gelang dem Konzern nur, weil man den Motor in seiner technischen Performance soweit dem Ottoantrieb angleichen konnte, dass eine Adaption ohne große Veränderungen in der Konstruktion, Produktion und im Vertrieb möglich war. Volkswagen war nicht die Ausnahme.

Auch die anderen deutschen Autohersteller waren – und sind – eigentlich Monokulturen. Was sie betreiben, tun sie in höchster Perfektion. Aber genau das ist auch der Grund, warum eine grundlegende Neuinterpretation eines Autos zu einem Systembaustein nicht gelingen will. Weder ist diese Erkenntnis neu, noch hat es an Aktivitäten gefehlt, dies zu verändern. Ein besonders ambitionierter Versuch war der von Edzard Reuter, den Daimler-Benz-Konzern zu einem integrierten Technologiekonzern umzubauen, um damit die Abhängigkeit von dieser Monokultur zu verringern und sich Zukunftsmärkte zu erschließen. Ab 1987 kaufte sich der Konzern mit der Übernahme der Unternehmen MTU, AEG, MBB oder auch Fokker in die militärische und zivile Luftfahrt, in die Konsumgüterindustrie und sogar in den Schwermaschinen- und Lokomotivbau ein. Reuter löste die Konzernzentrale in Untertürkheim auf und zog in einen Neubau auf den Berg nach Möhringen, um sich auch räumlich von der Blechbiegeanstalt zu entfernen. Doch nach nicht einmal zehn Jahren war 1995 schon Schluss mit dem Umbau und sein neuer Konzernsitz als »Bullshit Castle« verspottet. Reuters Nachfolger Jürgen Schrempp zerschlug das neue Reich und konzentrierte alles wieder auf das bewährte Kerngeschäft. Als

Grund für den Rückbau wurden die anfänglichen Verluste der neuen Geschäftsfelder und die damit einhergehende Kritik der Aktionäre am Niedergang des Börsenwertes genannt. Kritisiert wurden lediglich Umstände, die bei solchen Umbauarbeiten fast zwangsläufig eintreten.

Es gab einige andere Versuche, die Branche zu diversifizieren, die heute fast undenkbar erscheinen – wie etwa die Übernahme des Büromaschinenkonzerns Triumph Adler durch VW im Jahre 1979. Auch hier war nach nur wenigen Jahren der Diversifizierung wieder Schluss. Schon 1985 verkaufte der VW-Konzern seine Anteile komplett an den italienischen Konzern Olivetti.

Im Ergebnis sind alle Strategien und alle Ausbruchversuche aus der Monokultur gescheitert. Die Automobilhersteller sind Opfer ihres eigenen Erfolges. Sie sind Teil dieses stählernen Gehäuses, des Narrativs vom privaten Auto, das eingebettet ist in ein integriertes gesellschaftspolitisches Projekt – und das bis heute aktuell zu sein scheint. Die Heger und Pfleger dieser Monokultur sind nicht nur in den Konzernzentralen zu finden. Auch die Arbeitnehmervertreter und die Gewerkschaften gehören dazu. Sie haben beispielsweise im größten deutschen Unternehmen gemeinsam mit den niedersächsischen Landesregierungen ein enges Geflecht zur Sicherung des herrschenden Status quo etabliert, das riskant erscheinende Wende- oder Ausstiegsmanöver bereits im Keim erstickt. Die zwischenzeitliche Ära einer sich öffnenden und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Geschäftspolitik bei Volkswagen, verbun-

den mit den Namen Daniel Goeudevert und Ulrich Steger, ging nicht zuletzt aufgrund von Protesten der Gewerkschaften zu Ende. Die unglaubliche Macht des Ferdinand Piëch verdankte der Firmenpatriarch nicht nur seinem Aktienbesitz, sondern auch der Unterstützung durch die IG Metall.

Die Geschichte der Autoindustrie ist zwar die Geschichte der Suche nach Alternativen, aber eben auch immer die Geschichte des Scheiterns dieser Sondierungen. Bemühungen elektrische Antriebe in die Serie einzuführen, alternative Kraftstoffe zu testen, die Brennstoffzelle zu kultivieren, die Zellenfertigung für Traktionsbatterien neu zu erfinden oder sogar digitale Plattformen als Konzernmarken zu entwickeln, stehen noch oder auch schon wieder auf der Agenda der Unternehmen. Doch diese Aktivitäten und Projekte können alle im Schatten des technologischen Kernes, des erreichten Standes der Technik nicht reüssieren. Die Räume für Neuerungen bleiben sehr eng begrenzt. Der Stand der – bewährten – Technik ist vor allen Dingen eines: die oberste Validierungsinstanz, die gemeinschaftliche Verständigung zur Sicherung der Qualität. Denn wer kann schon in der Frühphase einer Neuerung entscheiden, ob etwas funktionieren und sich geschäftlich bewähren wird? Die Branche entwickelt hier in gegenseitiger professioneller Grundübereinstimmung ihre eigenen Kriterien für Erfolg. Kritiker bezeichnen diesen immer wieder stabilisierenden Hang zur Gleichförmigkeit abschätzig als »Inzucht-Engineering«.

Man darf sich dabei nicht täuschen lassen. Wenn digitale Plattformen dabei sogar den Status von Konzernmarken erhalten und Milliarden in neue Technologien oder Verfahren investiert werden, ist dies alles noch kein Garant für eine Erfolg versprechende Veränderung. Entscheidend ist einzig und allein, wer über die Macht der Bewertung verfügt, denn bei allen Neuerungen, Ergänzungen, Veränderungen und Verschiebungen braucht es einen roten Faden, an den man sich halten kann. Und das sicherste Verfahren besteht darin, die Meinung der Fachkollegen einzuholen. Solange der sinnstiftende Kern sich weiterhin als Blechbiegefirma definiert und alle professionellen Standards darauf ausgerichtet sind, stellen genau diese Fachkollegen das Maß der Dinge dar. Alternativen können so schwerlich gelingen. Entscheidend sind die zwischen den Kollegen geltenden Verständigungen, das Peer-to-Peer-Review, die eine klare Orientierung für richtig und falsch bieten und die sich in der Vergangenheit ja auch bewährt haben.

Ein Beispiel: Volkswagen veranstaltete 2011 für den ersten E-Golf – wie für jedes andere Modell auch – eine sogenannte Car Clinic. Unter anderem wurden in Berlin ausgewählte Nutzergruppen zum Testen und Probieren eingeladen. Nachdem die ersten Kunden einige Runden gedreht hatten, bemängelte die überwiegende Mehrheit ein Rasseln, das sich insbesondere bei niedrigen Geschwindigkeiten unangenehm bemerkbar machte. Die VW-Ingenieure erklärten daraufhin, dass dies ganz normal sei. Man habe