VW UND TOYOTA

# Quo vadis, Volkswagen?

Wie gut ist der Konzern im Vergleich zu Branchenprimus Toyota aufgestellt? Experten vom IFA-Institut sind der Frage nachgegangen.

Europas Autobauer Nummer eins ist mit rund 10,2 Mio. abgesetzten Fahrzeugen, einem Umsatz von 202 Mrd. Euro und einem Gewinn von rund zwölf Mrd. Euro (EBIT) im Jahr 2014 sowie mit 119 Fertigungsstätten und knapp 600.000 Beschäftigten auf dem Weg zur Weltspitze. Jeder achte Neuwagen weltweit wird heute über die elf Marken für Pkw, Nutzfahrzeuge und Lkw abgesetzt. So rangiert Volkswagen in einer globalen Perspektive bislang zwar hinter Toyota auf Rang zwei – allerdings kann Volkswagen mit 5,04 Mio. Fahrzeugauslieferungen den japanischen Wettbewerber (5,02 Mio.) bereits im ersten Halbjahr 2015 überholen.

## Kritik am Konzernmanagement

Trotz dieser Positivposten kommt der Wolfsburger Konzern nicht zur Ruhe. Seit Monaten überschlagen sich Medienberichte mit Kritik an der strategischen Ausrichtung. Als Auslöser der Diskussion um die künftige Ausrichtung des Konzerns gilt die Distanzierung des früheren Aufsichtsratschefs Ferdinand Piëch vom Vorstandsvorsitzenden Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Martin Winterkorn im April. Aber schon vor diesem beispiellosen Machtkampf stand das Management massiv in der Kritik. Vor allem die zu teure Produktion in Verbindung mit Renditeschwächen, die ungenügende Marktperformance in Nordamerika, die große Abhängigkeit vom chinesischen Absatzgeschehen, Lücken im Produktportfolio mit fehlenden Optionen bei alternativen Antrieben und Fahrzeugen im Low-Budget-Marktsegment sowie zentralistisch geführte, komplexe Führungsstrukturen sind die aktuellen Hauptkritikpunkte.

Zwar sind die Chancen gestiegen, dass VW im laufenden Jahr Toyota absatzseitig überholt. Dennoch haben die Wolfsburger verschiedene Defizite zu bewältigen, die nicht zuletzt aus einer vergleichsweise niedrigeren Rendite deutlich werden. Mit einem operativen Ergebnis von rund 12,7 Mrd. Euro (+8,8 Prozent im Vergleich zu 2013) erreicht Volkswagen im Geschäftsjahr 2014 lediglich eine daraus abgeleitete Rendite von 6,3 Prozent – bei Toyota sind es 10,1 Prozent. Sowohl umsatz- als auch gewinnseitig fließt in dieses Zahlengerüst allerdings das Chinageschäft nicht ein, da der Konzern mit weniger als 50 Prozent an den Joint Ventures beteiligt ist. Daher wird der Gewinn als „at Equity" ausgewiesen. Würde die China-Rendite berücksichtigt, dann ließe sich ein operatives Ergebnis von annähernd 18 Mrd. ermitteln.

## Unterschiedliche Performance

Zum Konzernergebnis tragen 2014 vor allem die Premiummarken Audi (5.150 Mrd. Euro) und Porsche (2.718 Mrd. Euro) mit einem operativen Gewinn von zusammen rund 7,9 Mrd. Euro bei. Aber auch Skoda ist mit einem Ergebnisbeitrag von über 817 Mio. Euro auf Erfolgskurs. Auch die Nutzfahrzeugsparten VW Nfz, MAN und Scania erwirtschaften im Jahr 2014 ein zufriedenstellendes Ergebnis von insgesamt mehr als 1,8 Mrd. Euro.

Zudem kann der verhältnismäßig starke Finanzdienstleistungsbereich mit einem Umsatzvolumen von 22,1 Mrd. Euro, aber mit einem verhältnismäßig niedrigen Ergebnisbeitrag von 1,7 Mrd. Euro überzeugen. Zum Vergleich: Toyota erreicht 2014 hier nur einen Umsatz von umgerechnet zwölf Mrd. Euro, aber ein operatives Ergebnis von 2,6 Mrd. Euro. Renditeseitig ist das Sorgenkind die Marke Seat mit einem operativen Verlust von -127 Mio. Euro. Aber auch die VW-Pkw-Sparte kann hier nicht überzeugen: Bei einem Umsatzvolumen von fast 100 Mrd. Euro erwirtschaftet diese Sparte lediglich ein operatives Ergebnis von 2,5 Mrd. Euro (Rendite: 2,5 Prozent).

Gerade die Kernmarke VW Pkw hinkt weit hinter den Erwartungen zurück. Zwar ist bei den Ergebnisdaten das etwas profitablere China-Geschäft nicht eingerechnet. Die Daten zeigen aber, dass einschneidende Maßnahmen erforderlich sind. Denn auch die anderen beiden Volumenmarken Skoda und Seat können mit der durch Toyota vorgegebenen Zielmarke von zehn Prozent nicht mithalten. Aber auch GM und Ford sind inzwischen profitabler als der VW-Konzern.

Die Analyse zeigt eine vielschichtige Problematik: Die Wertschöpfungstiefe von VW ist einerseits sehr hoch, das zeigt nicht zuletzt die hohe Anzahl an Beschäftigten, vor allem im lohnkostenintensiven Stammland Deutschland. Toyota produziert ähnlich viele Autos und beschäftigt einen Großteil der Belegschaft im Stammland Japan, hat aber einen um über 40 Prozent niedrigeren Mitarbeiterstamm. Grund: VW stellt viele Komponenten und Module selbst her, obwohl etwa Achsen, Antriebsstränge und Getriebe günstiger über Zulieferer beschaffbar wären. Andererseits ist die Marken- und Produktvielfalt Segen und Fluch zugleich: Mit verschiedenen Marken lassen sich unterschiedliche Zielgruppen und Marktregionen gezielt bearbeiten. Dem gegenübersteht der hohe Forschungs- und Entwicklungsaufwand, der die Ausgabenseite mit 7,4 Prozent vom Umsatz stärker belastet als bei Toyota (vier Prozent).

Ebenso fehlt es an einer überschneidungsfreien Positionierung einzelner Marken. Beispielsweise ist VW Pkw qualitativ und preislich zu nahe bei Audi positioniert. Von unten macht gleichzeitig Skoda Druck. Während der VW-Konzern mit elf Pkw- und Nfz-Fabrikaten sowie mit einer Motorradmarke im globalen Geschäft vertreten ist, schafft es Toyota, seine Kunden mit vier Pkw- und zwei Nfz-Marken zu überzeugen. Dies führt zu einer eindeutigeren Positionierung: Toyota als Volumenmarke mit breitem Portfolio, Daihatsu als Kleinwagenmarke, Scion als attraktive Marke für junge Kunden, Lexus steht für Premium – und Hino ist die Nfz-Sparte.

Aber auch Toyota hat Schwächen: Überschneidungen von Daihatsu-Fahrzeugen mit Toyota-Kleinwagen, aber auch hinsichtlich kleinerer Nutzfahrzeuge der Marke Hino, sind eher negativ zu bewer-

Foto: dpa

ten. Jedoch führen die Schwächen in der Markenstrategie bei den Japanern nicht zu spürbaren Dellen in der Profitabilität. Es ist unübersehbar, dass die Wolfsburger mit einer Vielzahl an Varianten mit der daraus resultierenden Komplexität zu kämpfen haben. Dies schlägt sich nicht zuletzt in stark zentralisierten und trägen Führungs- und Steuerungsstrukturen nieder.

Während Toyota schon seit 2012 – nicht zuletzt ausgelöst durch Qualitätsmängel mit vielen Rückrufaktionen – an schlankeren Führungsstrukturen arbeitet, ist die Führung bei VW mit den einzelnen Markenvorständen heute noch hochkomplex. Daneben verschlingen Vertrieb und Verwaltung 13,9 Prozent des Umsatzes.

### VW, wohin musst du gehen?

Bereits der Wettbewerbsvergleich mit Toyota offenbart, dass eine Vielzahl an Defiziten, trotz des Absatzrekords von 2014 und der guten Performance im ersten Halbjahr 2015, unübersehbar sind. Bei Toyota sind bei näherem Hinsehen zwar auch Schwächen identifizierbar. Der japanische Wettbewerber leistet sich allerdings keine allzu großen Fehler.

Bei VW ist hingegen eine Vielzahl von Schwachpunkten sichtbar, die die Profitabilität einschränken: die Mängel in der Wertschöpfungsstruktur, die mit eingeschränkter Produktivität und Effizienz einhergehen sowie die hohe Komplexität hinsichtlich des Marken- und Produktportfolios, aber auch in Hinblick auf Führungs- und Steuerungsstrukturen. Dies führt zu hohen Aufwandspositionen bei der Entwicklung, der Produktion, dem Vertrieb, dem Marketing und in der Administration. Hinzu kommt die unzureichende Performance in einzelnen Absatzregionen, ausgelöst durch eine ungenügende Ausrichtung des Produktportfolios an den relevanten Auslandsmärkten. Es ist demnach ein Mammut-Projekt, den Konzern für die Zukunft auszurichten. Vor allem deshalb, weil nicht nur das Bewegen einer Stellschraube nötig ist, um Erfolge zu erzielen. Es ist ein kompliziertes Geflecht aus organisatorischen und strategischen Sachverhalten, die den Konzern herausfordern. Volkswagen will bis 2018 zum Weltmarktführer aufsteigen, nicht nur beim Absatz – sondern auch bei Produktivität und Rendite.

Volkswagen-Chef Martin Winterkorn hat hierzu die Belegschaft mittlerweile auf ein milliardenschweres Sparprogram – insbesondere für die Pkw-Kernmarke – eingeschworen. Hinzu kommt eine Straffung des Modellprogramms auf der einen, aber auch ein Ausbau hinsichtlich einzelner Marktregionen auf der anderen Seite. Ein organisatorischer Konzernumbau liegt ebenfalls im Bereich des Möglichen. Es ist nicht nur an der Zeit, nein: Die Zeit drängt!

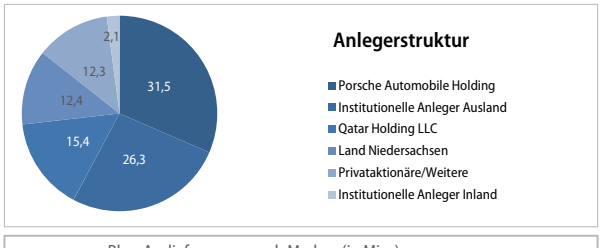
*Prof. Dr. Stefan Reindl, Benedikt Maier (M. A.)* ■

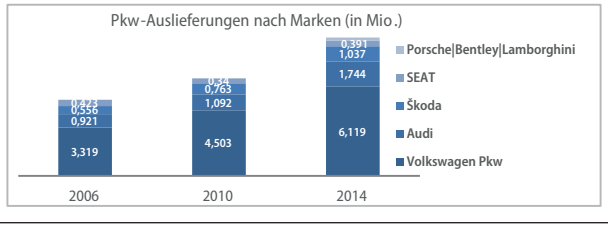
**Mehr zu Führungsstrukturen, der Abhängigkeit von China und den Schwächen im Modellprogramm finden AUTOHAUS-Abonnenten in unserem ePaper.**

## HINTERGRUND: VOLKSWAGEN UND TOYOTA IM VERGLEICH

### VOLKSWAGEN

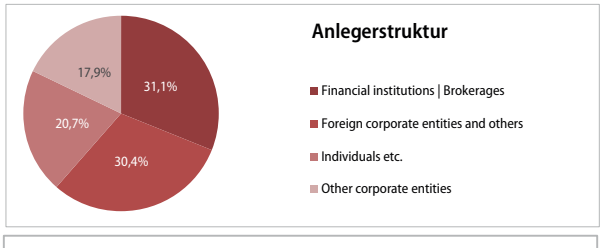
| Volkswagen AG (2014) | Kennzahlen |
|---|---|
| Absatz** | 10,217 Mio. Fahrzeuge |
| Umsatz | 202 Mrd. € |
| Umsatz Financial Services** | 22 Mrd. € |
| Fertigungsstätten*** | 119 |
| Mitarbeiter | 592.586 |
| Operatives Ergebnis | 12,697 Mrd. € |
| Operative Rendite (%) | 6,3 % |
| Mitarbeiterbezogener Umsatz | 341.652 € |
| Produktion pro Mitarbeiter | 17,2 Fzg. |
| Aufwendungen Forschung & Entwicklung | 11,5 Mrd. € |
| Patentanmeldungen | 6.198 Tsd. |

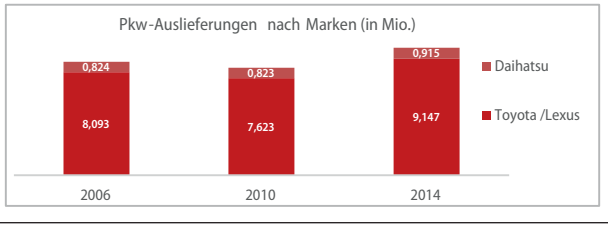



### TOYOTA

| Toyota Motor Corporation (2014) | Kennzahlen |
|---|---|
| Absatz** | 10,231 Mio. Fahrzeuge |
| Umsatz* | 196 Mrd. € (27.234 Mrd. Yen) |
| Umsatz Financial Services* | 12 Mrd. € (1.661,1 Mrd. Yen) |
| Fertigungsstätten | 70 |
| Mitarbeiter | 344.109 |
| Operatives Ergebnis* | 19,8 Mrd. € (2,750 Mrd. Yen) |
| Operative Rendite (%) | 10,1 % |
| Mitarbeiterbezogener Umsatz* | 569.587 € |
| Produktion pro Mitarbeiter | 29,6 Fzg. |
| Aufwendungen Forschung & Entwicklung* | 7,2 Mrd. € (1.004,5 Mrd. Yen) |
| Patentanmeldungen | ca. 14.000 |




Quellen: Geschäftsberichte Volkswagen AG & Toyota Motor Corporation 2014 + 2015 | IFA – Berechnungen | Hersteller-Webseiten
Geschäftsjahr Volkswagen AG: 01.01.2014 – 31.12.2014 | Geschäftsjahr Toyota Motor Corporation: 01.04.2014 – 31.03.2015
(*) Zugrundeliegender Umrechnungskurs: 1 Euro = 139 Yen | (**) Absatz 01.01.2014 bis 31.12.2014 (***) Wert für 2015