DER

NIEDERGANG VOLKSWAGENS

Geschichte, Krise, Verantwortung und der Weg zurück an die Spitze



VOLKSWAGEN | AUDI | PORSCHE | ŠKODA | SEAT | CUPRA

mit Bentley, Lamborghini, Ducati, Volkswagen Nutzfahrzeuge und TRATON

Eine faire und kritische Dokumentation über Aufstieg und Krise des Volkswagen Konzerns: Marken, Management, Dieselgate, China, Software, Niedersachsen, Mitbestimmung und die Folgen für Werke, Beschäftigte und die deutsche Zulieferindustrie.

THOMAS BREMER

Faktengeprüfte, korrigierte Ausgabe | 23. August 2026

Sachbuch | Wirtschaft | Automobilindustrie

Der Niedergang Volkswagens

Geschichte, Krise, Verantwortung und der Weg zurück an die Spitze

Thomas Bremer

Eine faire, sachliche und zugleich kritische Dokumentation über Volkswagen, Audi, Porsche, Škoda, SEAT/CUPRA und weitere Marken des Konzerns.

Faktengeprüfte, korrigierte Ausgabe. Redaktionsstand: 23. August 2026. Zahlen und Entwicklungen nach diesem Datum sind nicht berücksichtigt. Der Titel „Niedergang“ beschreibt die Erosion früherer Marktposition, Ertragskraft und strategischer Selbstverständlichkeit - nicht den Untergang des Unternehmens. Volkswagen bleibt ein großer, finanziell substanzieller und technologisch leistungsfähiger Konzern.

Impressum und Hinweis

Autor: Thomas Bremer. Diese Publikation ist eine journalistisch-analytische Darstellung auf Basis öffentlich zugänglicher Unternehmensberichte, Behördeninformationen, Gewerkschafts- und Verbandsquellen sowie seriöser Medienberichte. Sie ist weder Anlageberatung noch Rechtsberatung. Bewertungen sind als solche gekennzeichnet. Historische Verfehlungen, insbesondere die Einbindung des Volkswagenwerks in die nationalsozialistische Kriegswirtschaft und der Einsatz von Zwangsarbeit, werden ausdrücklich benannt.

Bei laufenden Restrukturierungsdiskussionen wird strikt zwischen Vereinbarungen, Konzernangaben und Medienberichten über Szenarien unterschieden. Beschlossen ist bei der Volkswagen AG an den deutschen Standorten seit Dezember 2024 ein sozialverträglicher Abbau von mehr als 35.000 Stellen bis 2030. Konzernweit summierten sich die bis Ende 2025 vereinbarten Programme bei Volkswagen, Audi, Porsche und CARIAD auf rund 50.000 Stellen in Deutschland. Die im Sommer 2026 zusätzlich diskutierte Größenordnung von bis zu weiteren 50.000 Stellen ist dagegen kein endgültig beschlossener Zielwert. [Q17][Q24][Q33]

Inhalt

Impressum und Hinweis 2

Inhalt 3

Vorwort: Ein Konzern zwischen Mythos und Realität 7

1. Die schwierigen Anfänge: Volkswagen 1937 bis 1949 9

1.1 Gründung als Teil des NS-Systems 9

1.2 Die britische Besatzungszeit als zweite Gründung 10

2. Käfer, Nordhoff und das Wirtschaftswunder 11

2.1 Der Käfer als industrielle Maschine 11

2.2 Die Ein-Produkt-Falle 11

3. Die Rettung durch Passat, Golf und Polo 12

3.1 Vom Heckmotor zum Frontantrieb 12

4. Audi: Vom Sanierungsfall zum Premiumanker 13

4.1 Auto Union, NSU und die Entstehung des modernen Audi 13

4.2 Audi als Technologiequelle - und als Teil der heutigen Krise 13

5. SEAT, CUPRA und Škoda: Die unterschätzte Stärke des Mehrmarkenmodells 15

5.1 SEAT: Von der Kooperation zur Konzerntochter 15

5.2 Škoda: Die vielleicht wichtigste positive Gegenprobe 15

6. Porsche, Bentley, Lamborghini, Ducati und TRATON 17

6.1 Porsche: Zwei Unternehmen mit fast gleichem Namen 17

6.2 Porsche als Warnsignal der Krise 17

6.3 Bentley, Lamborghini, Ducati und die Nutzfahrzeuge 18

7. China: Vom Meisterstück zur strategischen Abhängigkeit 19

7.1 Der frühe Vorsprung 19

7.2 Der Angriff der chinesischen Hersteller 19

8. Unternehmensleiter und Vorstandsvorsitzende seit 1948 21

8.1 Heinrich Nordhoff: Aufbau mit später Schattenseite 21

8.2 Hahn und Piëch: Globalisierung und Macht 22

8.3 Winterkorn bis Blume: Vom Wachstumsziel zur Transformation 22

9. Das Volkswagen-System: Eigentümer, Politik und Mitbestimmung 23

9.1 Eigentümerstruktur und besondere Rechte 23

9.2 Stärke und Schwäche desselben Systems 24

10. Dieselgate: Der Bruch im Selbstbild 25

10.1 Was technisch geschah 25

10.2 Warum der Skandal organisatorisch so wichtig ist 25

10.3 Was Dieselgate bis heute kostet 26

11. Elektromobilität und CARIAD: Richtige Richtung, schwierige Umsetzung 27

11.1 MEB und ID.-Familie 27

11.2 Das Organisationsproblem 27

12. Die aktuelle Krise 2024 bis 2026 29

12.1 Die Zahlen 29

12.2 Das Kernproblem der Marke Volkswagen 30

12.3 Was beim Stellenabbau wirklich beschlossen ist 31

12.4 China und die Premium-Marken verschärfen den Druck 31

12.5 Gleichzeitig gibt es echte Stärken 31

12.6 „Future Plan 2030“: die neue Vereinfachungsagenda 32

13. Niedersachsen als Großaktionär: Schutzschild oder Bremsklotz? 33

13.1 Die besondere Stellung . . . 33

13.2 Was für die Beteiligung spricht . . . 33

13.3 Was kritisch zu bewerten ist . . . 34

14. IG Metall und Betriebsräte: Schutzmacht, Partner - und mögliche Bremse 35

14.1 IG Metall ist nicht der Betriebsrat . . . 35

14.2 Die positiven Leistungen . . . 35

14.3 Die kritischen Punkte . . . 36

15. Der Arbeitsplatzabbau in der Zulieferindustrie 37

15.1 Der große Beschäftigungstrend . . . 37

15.2 Konkrete Beispiele . . . 38

15.3 Die neue Geografie der Arbeit . . . 39

15.4 Wie groß kann der weitere Abbau werden? . . . 39

16. Was tatsächlich hinter dem Niedergang steckt 40

17. Was Volkswagen jetzt tun muss 42

17.1 Zehn Prioritäten für den Neustart . . . 42

17.2 Die Frage der Werke . . . 43

17.3 Produktstrategie . . . 43

18. Drei Szenarien bis 2030 45

Szenario A: Der industrielle Neustart . . . 45

Szenario B: Der verwaltete Rückgang . . . 45

Szenario C: Die harte Zerschlagungslogik . . . 46

Fazit: Volkswagen ist nicht verloren - aber die alte Volkswagen-Welt ist vorbei 47

Anhang A: Kennzahlen auf einen Blick 48

Anhang B: Marken- und Konzernchronik in Kurzform 49

Anhang C: Quellen und Methodik 50

Vorwort: Ein Konzern zwischen Mythos und Realität

Volkswagen ist mehr als ein Autohersteller. Der Konzern ist Industriegeschichte, politisches Symbol, Arbeitgeber, Exportmaschine, Tariflabor und Projektionsfläche zugleich. Kaum ein Unternehmen ist so eng mit der Geschichte der Bundesrepublik, mit Niedersachsen und mit der deutschen Vorstellung von industrieller Sicherheit verbunden. Gerade deshalb ist die aktuelle Krise so bedeutend.

Über Jahrzehnte wuchs Volkswagen durch drei Fähigkeiten: Fahrzeuge für große Stückzahlen zu entwickeln, Produktionssysteme weltweit zu skalieren und unter einem Dach sehr unterschiedliche Marken zu führen. Der Käfer, der Golf, Audis Aufstieg zur Premiummarke, der Erwerb von SEAT und Škoda, die Expansion nach China und später die Integration von Bentley, Lamborghini, Porsche sowie der Nutzfahrzeugmarken machten aus Wolfsburg einen der größten Mobilitätskonzerne der Welt.

Dieser Erfolg erzeugte jedoch Nebenwirkungen. Größe wurde mit Komplexität bezahlt. Politik, Eigentümerfamilien, Gewerkschaften, Betriebsrat, Markeninteressen und lokale Standortlogik mussten dauerhaft miteinander austariert werden. Solange Absatz und Gewinne wuchsen, ließ sich vieles finanzieren. Als aber mehrere Veränderungen gleichzeitig eintraten - Software als Kernkompetenz, Elektromobilität, chinesische Wettbewerber, schwächeres Europa, hohe Kosten und geopolitische Handelskonflikte - wurden alte Kompromisse plötzlich teuer.

Dieses Buch sucht deshalb nicht nach einem einzigen Schuldigen. Es untersucht Entscheidungen und Strukturen. Niedersachsen hat Volkswagen Stabilität gegeben, aber politische Zielkonflikte geschaffen. Die IG Metall und die Betriebsräte haben Beschäftigte geschützt und soziale Härten abgefedert, zugleich aber teilweise den Spielraum für schnelle Kapazitätsanpassungen begrenzt. Das Management hat Wachstum organisiert, aber auch Fehlanreize gesetzt, Softwareprojekte überfrachtet und die Abhängigkeit von China lange unterschätzt. Der Dieselskandal war dabei kein zufälliger Betriebsunfall, sondern ein Warnsignal für Kultur und Kontrolle.

Der Begriff „Niedergang“ wird hier daher präzise verwendet: Gemeint ist der Verlust früherer Selbstverständlichkeit. Volkswagen ist nicht am Ende. Aber der Konzern kann nicht mehr davon ausgehen, dass seine Größe, seine Marken oder seine politische Bedeutung automatisch Marktführerschaft sichern. Die Zukunft muss neu verdient werden.

1. Die schwierigen Anfänge: Volkswagen 1937 bis 1949

Die Geschichte von Volkswagen beginnt nicht mit dem Wirtschaftswunder, sondern mit einem nationalsozialistischen Prestigeprojekt. Eine seriöse Unternehmensgeschichte muss diesen Ursprung ohne Relativierung darstellen.

1.1 Gründung als Teil des NS-Systems

Am 28. Mai 1937 gründete die Deutsche Arbeitsfront zunächst die „Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH“ (Gezuvor). Am 16. September 1938 wurde sie in Volkswagenwerk GmbH umbenannt. Der „KdF-Wagen“ sollte die nationalsozialistische Idee einer breiten Motorisierung propagandistisch verkörpern. Die große Serienproduktion für zivile Sparer kam vor Kriegsbeginn jedoch nicht zustande. Mit dem Zweiten Weltkrieg wurde das Werk in die Rüstungswirtschaft eingebunden. [Q1][Q34]

Volkswagens eigene historische Aufarbeitung beschreibt, dass im Werk militärische Güter und Waffen gefertigt wurden. Von 1940 an stieg der Einsatz von Zwangsarbeit stark an. Insgesamt mussten schätzungsweise rund 20.000 Menschen aus besetzten oder beherrschten Ländern für das Unternehmen arbeiten; darunter waren Kriegsgefangene und KZ-Häftlinge. 1944 stellten Zwangsarbeiter und andere ausländische Arbeitskräfte einen sehr großen Teil der Belegschaft. Diese Geschichte gehört untrennbar zur Identität des Standorts und darf bei einer Erfolgserzählung über Käfer und Wirtschaftswunder nicht ausgeblendet werden. [Q1]

Historische Einordnung
Volkswagen hat seit den 1980er Jahren die eigene NS-Geschichte systematisch aufarbeiten lassen und unterhält in Wolfsburg eine Erinnerungsstätte zur Zwangsarbeit. Das ist wichtig, ändert aber nichts daran, dass die Unternehmensgründung und die ersten Produktionsjahre Teil der NS-Kriegswirtschaft waren. [Q1]

1.2 Die britische Besatzungszeit als zweite Gründung

Nach Kriegsende wurde das Werk zunächst von amerikanischen, dann von britischen Besatzungsbehörden kontrolliert. Diese Phase war für die spätere Unternehmensgeschichte entscheidend. Aus einem Rüstungsbetrieb entstand schrittweise ein ziviler Hersteller. Die britische Militärverwaltung gab Produktionsaufträge, stabilisierte den Standort und sorgte dafür, dass aus der Fabrik kein demontiertes Industrieobjekt wurde, sondern ein Arbeitgeber mit Perspektive.

Am 1. Januar 1948 trat Heinrich Nordhoff als Generaldirektor der Volkswagenwerk GmbH an. Damit begann der eigentliche Aufstieg des Nachkriegs-Volkswagen. Nach der Umwandlung in die Volkswagenwerk AG im Jahr 1960 führte Nordhoff das Unternehmen als Vorstandsvorsitzender weiter. Er konzentrierte sich auf Qualität, Export und die konsequente Weiterentwicklung eines technisch einfachen Grundmodells. Der Käfer wurde zum Symbol westdeutscher Massenmotorisierung und zu einem Exportprodukt mit enormer Markenwirkung. [Q2][Q35]

2. Käfer, Nordhoff und das Wirtschaftswunder

Volkswagens erste große Stärke war Konzentration. Diese Stärke wurde später zur Gefahr, weil das Unternehmen zu lange an einem erfolgreichen Grundkonzept festhielt.

2.1 Der Käfer als industrielle Maschine

Unter Heinrich Nordhoff entwickelte Volkswagen ein Produktions- und Vertriebsmodell, das für die junge Bundesrepublik beispielhaft wurde. Ein standardisiertes Produkt, hohe Stückzahlen, kontinuierliche Detailverbesserungen und ein dichtes Händlernetz sorgten für Skaleneffekte. Der Käfer wurde nicht nur in Deutschland, sondern auch in Nordamerika und vielen anderen Märkten zu einem kulturellen Objekt.

Nordhoffs Ära stand für Disziplin und klare Verantwortung. Gleichzeitig entstand ein Problem: Der Erfolg des Käfers machte Volkswagen abhängig von einem technisch alternden Konzept mit luftgekühltem Heckmotor. Je länger die Nachfrage hoch blieb, desto weniger dringlich erschien eine radikale Erneuerung.

2.2 Die Ein-Produkt-Falle

In den 1960er Jahren begann sich der Markt zu verändern. Wettbewerber boten moderne Frontmotor-Konzepte, mehr Modellvielfalt und zunehmend differenzierte Segmente. Volkswagen reagierte mit Varianten und neuen Baureihen, doch die strategische Basis blieb lange vom Käfer geprägt. Die Übernahme der Auto Union von Daimler-Benz in den 1960er Jahren erwies sich deshalb als lebenswichtig: Mit ihr kamen wassergekühlte Motoren, Frontantriebskompetenz und die Grundlage für die spätere Marke Audi in den Konzern.

Der Übergang von Nordhoff zu Kurt Lotz und später Rudolf Leiding war von Unsicherheit geprägt. Große Entwicklungsprogramme wurden begonnen und wieder gestoppt. Zugleich wuchs der finanzielle Druck. Rückblickend zeigt diese Phase ein Muster, das Volkswagen später mehrfach erleben sollte: Ein erfolgreiches System wird so lange optimiert, bis die äußere Veränderung schneller ist als die interne Anpassung.

3. Die Rettung durch Passat, Golf und Polo

Die Krise der frühen 1970er Jahre hätte Volkswagen existenziell treffen können. Gerettet wurde der Konzern durch einen konsequenten technologischen Bruch.

3.1 Vom Heckmotor zum Frontantrieb

Rudolf Leiding stoppte kostspielige Projekte und beschleunigte die Umstellung auf moderne Fahrzeugarchitekturen. Der Passat kam 1973, der Golf 1974, der Polo 1975. Innerhalb kurzer Zeit entstand eine Modellfamilie, die Volkswagen technisch und wirtschaftlich neu aufstellte. Der Golf war mehr als ein Käfer-Nachfolger: Er definierte ein Segment, das über Jahrzehnte zum Kern des europäischen Marktes wurde.

Toni Schmücker übernahm 1975 in einer tiefen Krise. Volkswagen hatte im Vorjahr einen Rekordverlust geschrieben. Schmücker straffte Strukturen, baute Personal ab, verbesserte Auslastung und trieb die Internationalisierung voran. Die neue Modellgeneration traf auf die wirtschaftliche Erholung und machte aus einer existenziellen Krise einen Neustart.

Lehre aus den 1970er Jahren
Volkswagens erfolgreichster Turnaround entstand nicht durch das Festhalten am Alten, sondern durch einen klaren Technologiesprung, eine neue Produktarchitektur und schmerzhafte Kapazitätsanpassungen. Genau deshalb ist diese Epoche für die Krise 2026 so relevant.

4. Audi: Vom Sanierungsfall zum Premiumanker

Audi ist ein Schlüssel zum Verständnis des Volkswagen Konzerns. Die Marke brachte Technologie in den Verbund - und zeigte, wie aus Plattformen und eigenständigem Markenprofil hohe Wertschöpfung entstehen kann.

4.1 Auto Union, NSU und die Entstehung des modernen Audi

Die historische Auto Union mit ihren vier Ringen geht auf den Zusammenschluss von Audi, DKW, Horch und Wanderer im Jahr 1932 zurück. Volkswagen erwarb die Auto Union in den 1960er Jahren von Daimler-Benz. 1969 folgte der Zusammenschluss mit NSU. Aus dieser Gemengelage entwickelte sich die moderne Audi NSU Auto Union AG und später die Audi AG.

Entscheidend war, dass Audi nicht dauerhaft als verlängerte Werkbank von Volkswagen behandelt wurde. Mit eigenständigem Produktprogramm, Technikprofil und Vertrieb entwickelte sich die Marke zur Premiumalternative zu BMW und Mercedes-Benz. Unter Ferdinand Piëch wurden quattro, Aerodynamik, Leichtbau, TDI und hochwertige Innenräume zu Markenzeichen.

4.2 Audi als Technologiequelle - und als Teil der heutigen Krise

Über Jahrzehnte trug Audi überproportional zum technologischen Ansehen und zur Profitabilität des Konzerns bei. Gleichzeitig wurde die Marke in die Folgen des Dieselskandals hineingezogen; bei größeren V6- und V8-Dieselmotoren lag Entwicklungsverantwortung bei Audi. Das schwächte nicht nur Vertrauen, sondern führte auch zu langwierigen juristischen Verfahren.

In der Gegenwart kämpft Audi mit der teuren Transformation, China-Schwäche und US-Zöllen. Das Werk Brüssel wurde Ende Februar 2025 geschlossen; rund 3.000 Beschäftigte waren betroffen. 2025 erzielte Audi 65,5 Milliarden Euro Umsatz und 3,4 Milliarden Euro operatives

Ergebnis. Im ersten Halbjahr 2026 lag die operative Marge bei 3,8 Prozent. Das ist solide, aber deutlich unter dem Anspruch einer Premiumplattform, die dem Konzern hohe Ergebnisbeiträge liefern soll. [Q18][Q19]

5. SEAT, CUPRA und Škoda: Die unterschätzte Stärke des Mehrmarkenmodells

Volkswagens Mehrmarkenstrategie ist nicht nur ein Symbol für Größe. Richtig geführt kann sie Kosten teilen, unterschiedliche Zielgruppen bedienen und Risiken verteilen.

5.1 SEAT: Von der Kooperation zur Konzerntochter

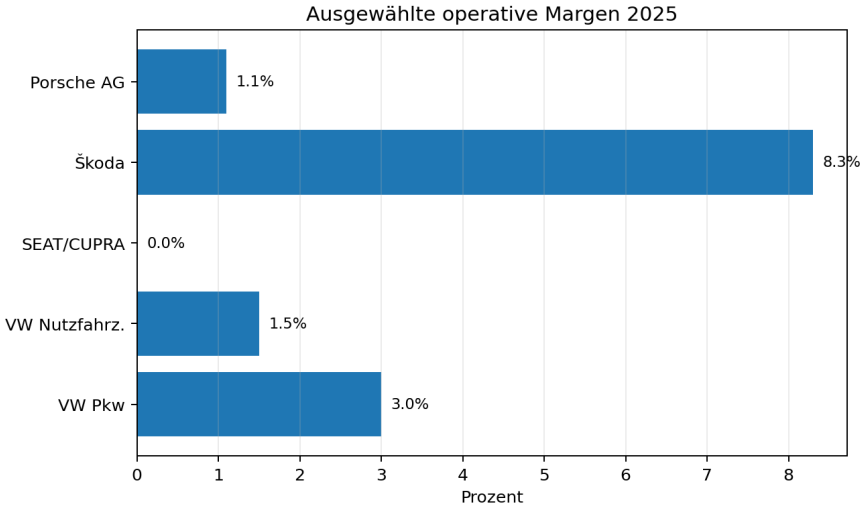
Anfang der 1980er Jahre begann Volkswagen mit SEAT zusammenzuarbeiten. 1986 übernahm der Konzern die Mehrheit. Der spanische Hersteller sollte eine jüngere, mediterranere Position im Volumensegment besetzen. Über viele Jahre war die wirtschaftliche Entwicklung jedoch wechselhaft.

Mit CUPRA entstand ab 2018 ein eigenständiges sportlich-emotionales Angebot, das höhere Preise und jüngere Käufer ansprechen sollte. CUPRA entwickelte sich zu einem wichtigen Wachstumsträger. Dennoch zeigt die Ergebnislage 2025, wie empfindlich das Modell ist: Für SEAT/CUPRA wurde konzernseitig eine operative Rendite von praktisch null Prozent ausgewiesen, nach 4,4 Prozent im Vorjahr. Im ersten Quartal 2026 verbesserte sich die Lage auf 1,2 Prozent. [Q15][Q16]

5.2 Škoda: Die vielleicht wichtigste positive Gegenprobe

Škoda trat 1991 schrittweise in den Volkswagen Konzern ein und wurde bis 2000 vollständig übernommen. Der tschechische Hersteller profitierte von Plattformen, Einkauf und Qualitätssystemen des Konzerns, behielt aber eine klare Markenidee: viel Raum, hohe Nutzbarkeit und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Gerade in der heutigen Krise ist Škoda wichtig, weil die Marke zeigt, dass die Konzernarchitektur funktionieren kann. 2025 lag die operative Rendite im Konzernvergleich bei 8,3 Prozent - deutlich über Volkswagen Pkw und SEAT/CUPRA. Wer erklären will, warum Volkswagen insgesamt unter Druck steht, darf daher nicht behaupten, der gesamte Konzern sei unprofitabel. Vielmehr ist die Frage, warum bestimmte Marken und Strukturen wesentlich effizienter arbeiten als andere. [Q15]



Operative Margen ausgewählter Marken 2025. Quellen: Volkswagen Group, Porsche AG. Die Zahlen sind aufgrund unterschiedlicher Abgrenzungen nur bedingt direkt vergleichbar.

6. Porsche, Bentley, Lamborghini, Ducati und TRATON

Unter Ferdinand Piëch wurde Volkswagen zum Konglomerat aus Volumen-, Premium-, Luxus- und Nutzfahrzeugmarken. Diese Breite ist Stärke und Managementaufgabe zugleich.

6.1 Porsche: Zwei Unternehmen mit fast gleichem Namen

Für Außenstehende ist die Porsche-Struktur verwirrend. Die Porsche Automobil Holding SE ist die börsennotierte Beteiligungsgesellschaft der Familien Porsche und Piëch und hält die Mehrheit der Stimmrechte an Volkswagen. Die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG hingegen ist der operative Sportwagenhersteller, der zum Volkswagen Konzern gehört und seit 2022 teilweise börsennotiert ist.

Die Integration des Sportwagenherstellers war das Ergebnis eines jahrelangen Machtkampfs. Porsche hatte zunächst versucht, Volkswagen zu übernehmen. Nach Finanzierungsproblemen drehte sich die Logik um: Volkswagen integrierte das operative Porsche-Geschäft schrittweise und übernahm 2012 vollständig die Automobilsparte. Seitdem ist Porsche ein zentraler Ergebnis- und Technologieträger.

6.2 Porsche als Warnsignal der Krise

2025 brach die Profitabilität von Porsche ungewöhnlich stark ein. Der Umsatz sank auf 36,27 Milliarden Euro, das operative Ergebnis auf 413 Millionen Euro und die operative Umsatzrendite auf 1,1 Prozent. Belastend wirkten eine Neuausrichtung der Produktstrategie, Batterieaktivitäten und US-Zölle. Porsche verschob Teile seiner Elektroplanung und entschied, Verbrenner und Plug-in-Hybride länger anzubieten. [Q20]

Das ist strategisch bedeutsam: Wenn selbst eine Hochpreismarke ihre Elektrifizierungsplanung korrigieren muss, zeigt das, wie unsicher die weltweite Übergangsphase geworden ist. Gleichzeitig wäre es falsch, daraus das Ende von Porsche abzuleiten. Die Porsche AG verfügte Ende 2025 trotz der Belastungen über eine gesunde Bilanz und hohe Nettoliquidität; die Marke besitzt weiterhin eine starke Produktidentität. Seit 1. Januar 2026 führt Michael Leiters die Porsche AG, während Oliver Blume Vorstandsvorsitzender des Volkswagen Konzerns bleibt. Damit endete

Blumes Doppelrolle. [Q20][Q36] Entschieden wird nun, ob Porsche die Balance zwischen elektrischen Modellen, Plug-in-Hybriden und Verbrennern wieder profitabel herstellen kann.

6.3 Bentley, Lamborghini, Ducati und die Nutzfahrzeuge

Bentley und Lamborghini kamen Ende der 1990er Jahre in den Konzern, Ducati 2012 über Audi. Diese Marken profitieren von Komponenten, Elektronik und Konzernressourcen, müssen aber ihre Exklusivität bewahren. Gerade Lamborghini zeigt, dass hohe Margen auch 2026 möglich sind: Im ersten Halbjahr lag die operative Marge laut Audi bei mehr als 20 Prozent. Bentley war deutlich schwächer.

Im Nutzfahrzeugbereich wurden Scania und MAN in der heutigen TRATON Group gebündelt, ergänzt um International und Volkswagen Truck & Bus. Strategisch ist TRATON wichtig, weil Nutzfahrzeuge andere Zyklen, Kunden und Elektrifizierungspfade haben. Gleichzeitig erhöht jede zusätzliche Marke die Koordinationskosten des Gesamtkonzerns.

7. China: Vom Meisterstück zur strategischen Abhängigkeit

Kaum eine Entscheidung hat Volkswagen so reich gemacht wie der frühe Einstieg in China. Kaum eine Abhängigkeit ist heute strategisch riskanter.

7.1 Der frühe Vorsprung

Unter Carl Hahn wurde China zu einem strategischen Schwerpunkt, als viele westliche Hersteller den Markt noch unterschätzten. Joint Ventures in Shanghai und später mit FAW verschafften Volkswagen einen Vorsprung bei Bekanntheit, Vertrieb und lokalem Produktionswissen. Über Jahrzehnte war Volkswagen eine der dominierenden ausländischen Markenfamilien des Landes.

Die Gewinne aus China halfen, hohe Kosten in Europa zu tragen und Investitionen zu finanzieren. Diese Erfolgsformel hatte aber eine Schattenseite: Ein sehr profitabler Markt kann strukturelle Schwächen anderswo verdecken. Solange chinesische Kunden Volkswagen, Audi und Porsche begehrten, schien das Modell robust.

7.2 Der Angriff der chinesischen Hersteller

Mit Elektromobilität, Batterietechnik und softwaredefinierten Fahrzeugen veränderte sich die Wettbewerbslage. BYD, Geely, SAIC und andere Hersteller entwickelten Fahrzeuge in kürzeren Zyklen, integrierten digitale Funktionen schneller und konnten in vielen Segmenten aggressiver bepreisen. Volkswagen verlor 2024 seine langjährige Spitzenposition in China an BYD. 2025 kamen die großen Volkswagen-Joint-Ventures nach Branchendaten zusammen auf rund 10,9 Prozent Marktanteil und lagen knapp hinter Geely mit 11,0 Prozent sowie deutlich hinter BYD mit 14,7 Prozent. Zwar meldete Volkswagen für das erste Quartal 2026 vorübergehend wieder die Marktführerschaft; im gesamten ersten Halbjahr 2026 sanken die Auslieferungen in China jedoch um 25,9 Prozent auf 973.000 Fahrzeuge. Von einer nachhaltigen Trendwende kann daher noch nicht gesprochen werden. [Q21][Q22][Q14]

Volkswagen reagiert mit Lokalisierung: Entwicklung, Plattformen und Software sollen stärker in China für China entstehen. Partnerschaften etwa

mit Xpeng sollen Entwicklungszeiten verkürzen. Dieser Kurs ist wirtschaftlich plausibel, birgt aber eine neue Governance-Frage: Wie viel Technologieentwicklung bleibt global integrierbar, wenn regionale Architekturen immer stärker auseinanderlaufen?

Bewertung
China war kein Fehler. Der Fehler wäre, aus dem historischen Erfolg abzuleiten, dass frühere Marktanteile automatisch zurückkehren. Volkswagen muss China heute wie einen eigenständigen Innovationsmarkt behandeln, nicht wie einen Absatzmarkt für in Deutschland entwickelte Fahrzeuge.

8. Unternehmensleiter und Vorstandsvorsitzende seit 1948

Die Geschichte Volkswagens lässt sich auch als Folge sehr unterschiedlicher Führungsmodelle lesen. Die Tabelle beginnt 1948, obwohl die Volkswagenwerk AG erst 1960 entstand: Heinrich Nordhoff war zuvor Generaldirektor der Volkswagenwerk GmbH und wurde mit der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft Vorstandsvorsitzender. [Q35][Q37]

Name	Amtszeit	Prägende Themen
Heinrich Nordhoff	01/1948 - 04/1968	Generaldirektor; ab 1960 Vorstandsvorsitzender
Kurt Lotz	05/1968 - 09/1971	Modellwende vorbereitet, Strukturkonflikte
Rudolf Leiding	10/1971 - 01/1975	Projektstopps, Passat/Golf-Wende
Toni Schmücker	02/1975 - 12/1981	Sanierung, Internationalisierung
Carl H. Hahn	01/1982 - 12/1992	China, SEAT, Škoda, Globalisierung
Ferdinand Piëch	01/1993 - 04/2002	Plattformstrategie, Qualität, Luxusmarken
Bernd Pischetsrieder	04/2002 - 12/2006	Konsolidierung, Kostenprogramme
Martin Winterkorn	01/2007 - 09/2015	Wachstum, MQB; Rücktritt im Dieselskandal
Matthias Müller	09/2015 - 04/2018	Krisenstabilisierung, Strategie 2025
Herbert Diess	04/2018 - 08/2022	Elektro- und Softwarewende, CARIAD
Oliver Blume	seit 09/2022	Portfolio, Partnerschaften, Restrukturierung

8.1 Heinrich Nordhoff: Aufbau mit später Schattenseite

Nordhoff schuf die industrielle und kulturelle Grundlage des Nachkriegs-Volkswagen. Seine Konzentration auf Qualität und Export war außerordentlich erfolgreich. Kritisch ist rückblickend die späte Abkehr vom Käfer-Konzept. Ein Führungsmodell, das über lange Zeit erfolgreich ist, neigt dazu, Widerspruch zu schwächen - ein Thema, das Volkswagen später erneut begegnen sollte.

Kurt Lotz und Rudolf Leiding erbten diese technologische Sackgasse. Lotz initiierte wichtige Planungen, konnte den Wandel aber nicht stabilisieren. Leiding traf harte Stop-Entscheidungen und beschleunigte die neue

Modellfamilie. Toni Schmücker wiederum zeigte, dass Restrukturierung und Beschäftigungspolitik nicht voneinander zu trennen sind: Er senkte Kosten und Personal, während neue Produkte die Auslastung retteten.

8.2 Hahn und Piëch: Globalisierung und Macht

Carl Hahn war der Architekt des globalen Konzerns. China, SEAT, Škoda und internationale Produktionsnetze legten die Basis für den späteren Umfang. Ferdinand Piëch machte daraus ein technologisch ambitioniertes Mehrmarkensystem. Plattformen, Qualitätsanspruch und Markenakquisitionen erhöhten die Reichweite vom Kleinwagen bis zum Supersportwagen.

Der Preis war eine stark personenzentrierte Führungskultur. Piëch galt als technisch brillant und extrem anspruchsvoll. Solche Systeme können Geschwindigkeit erzeugen, solange Entscheidungen richtig sind. Sie können aber auch Angst vor schlechten Nachrichten fördern. Für die spätere Dieselkrise ist deshalb weniger die Frage entscheidend, ob ein einzelner Spitzenmanager jedes technische Detail kannte, sondern ob die Organisation Probleme offen eskalieren konnte.

8.3 Winterkorn bis Blume: Vom Wachstumsziel zur Transformation

Unter Martin Winterkorn sollte Volkswagen zum weltweit größten und nachhaltigsten Hersteller werden. Absatz, Modularer Querbaukasten und China-Geschäft wuchsen. 2015 zerbrach die Erfolgserzählung am Dieselskandal. Matthias Müller stabilisierte das Unternehmen und leitete strategisch die Abkehr vom Diesel ein.

Herbert Diess forcierte Elektromobilität und Software so radikal wie kaum ein Vorgänger. Der ID.3, die MEB-Plattform und der Aufbau von CARIAD sollten Volkswagen technologisch neu positionieren. Die Richtung war nachvollziehbar; die Umsetzung war vielfach überkomplex, verspätet und konfliktgeladen. Oliver Blume erbte daher keinen normalen Konzern, sondern mehrere parallele Transformationen - und muss gleichzeitig die Kostenbasis angreifen.

9. Das Volkswagen-System: Eigentümer, Politik und Mitbestimmung

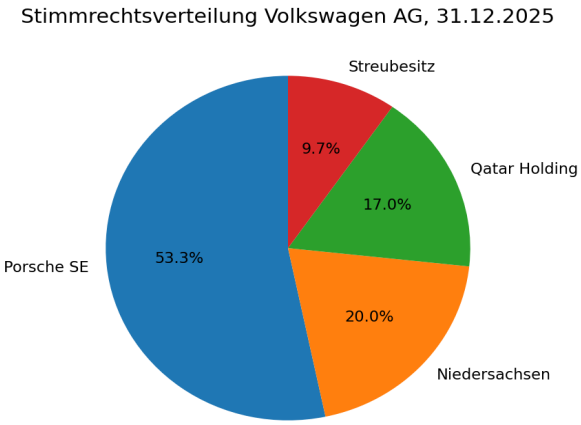
Volkswagen wird nicht wie ein gewöhnlicher börsennotierter Konzern geführt. Das ist weder automatisch gut noch automatisch schlecht - aber es prägt große Entscheidungen.

9.1 Eigentümerstruktur und besondere Rechte

Zum 31. Dezember 2025 hielt die Porsche Automobil Holding SE 53,3 Prozent der Stimmrechte an den Stammaktien. Das Land Niedersachsen verfügte über 20,0 Prozent, Qatar Holding über 17,0 Prozent; 9,7 Prozent lagen im Streubesitz. Bezogen auf das gesamte Grundkapital hielt Niedersachsen 11,8 Prozent. [Q11]

Der Aufsichtsrat hat 20 Mitglieder: zehn Anteilseigner- und zehn Arbeitnehmervertreter. Auf der Arbeitnehmerseite sind sieben von der Belegschaft gewählte Beschäftigtenvertreter und drei ebenfalls von der Belegschaft gewählte Gewerkschaftsvertreter vertreten. Das ist wichtig, weil Betriebsrat und IG Metall organisatorisch nicht dasselbe sind. [Q12][Q38]

Das Recht Niedersachsens, zwei Anteilseignervertreter in den Aufsichtsrat zu entsenden, folgt aus § 11 Abs. 1 der Satzung der Volkswagen AG und gilt, solange das Land unmittelbar oder mittelbar mindestens 15 Prozent der Stammaktien hält. Das Volkswagen-Gesetz enthält daneben besondere Regeln: Die Errichtung und Verlegung von Produktionsstätten bedarf nach § 4 Abs. 2 einer Zweidrittelmehrheit im Aufsichtsrat. Hauptversammlungsbeschlüsse, für die das Aktiengesetz mindestens drei Viertel des vertretenen Kapitals verlangt, benötigen bei Volkswagen mehr als vier Fünftel. Mit 20 Prozent der Stimmrechte besitzt Niedersachsen deshalb bei solchen qualifizierten Hauptversammlungsbeschlüssen faktisch eine Sperrminorität - aber kein pauschales Vetorecht über jede operative Entscheidung. [Q39][Q40]



Stimmrechtsverteilung der Stammaktien zum 31. Dezember 2025. Quelle: Volkswagen Group.

9.2 Stärke und Schwäche desselben Systems

Die Stärke liegt in langfristiger Stabilität. Ein kurzfristiger Strategiewechsel allein auf Druck einzelner Kapitalmarktakteure ist schwer durchzusetzen. Arbeitnehmerinteressen, Standortfragen und industrielle Strategie müssen früh berücksichtigt werden. Das kann soziale Konflikte reduzieren und Investitionen über lange Zyklen absichern.

Die Kehrseite ist eine Governance mit mehreren Interessenachsen. Eigentümerfamilien, Niedersachsen, Arbeitnehmerseite, Vorstand und Marken verfolgen nicht immer dieselben Ziele. Konsens kann Entscheidungen robuster machen, aber auch verlangsamen. Welche Seite tatsächlich blockieren kann, hängt von der konkreten Entscheidung und den dafür geltenden Mehrheiten ab. Deshalb wäre die pauschale Formel von „zu vielen Vetospielern“ zu grob.

10. Dieselgate: Der Bruch im Selbstbild

Der Dieselskandal war der schwerste Reputations- und Compliance-Schock der neueren deutschen Industriegeschichte. Seine Bedeutung reicht weit über Strafzahlungen hinaus.

10.1 Was technisch geschah

Am 18. September 2015 veröffentlichte die US-Umweltbehörde EPA eine „Notice of Violation“. Bestimmte Dieselmodelle verfügten über Software, die Prüfbedingungen erkannte und die Abgasreinigung entsprechend anders steuerte. Die EPA erklärte später, betroffene 2,0-Liter-Fahrzeuge hätten im realen Betrieb Stickoxidwerte bis zum Vierzigfachen des zulässigen US-Grenzwerts erreichen können. [Q7]

Volkswagen erklärte kurz darauf, der Motortyp EA 189 sei weltweit in rund elf Millionen Fahrzeugen verbaut. Später wurden in den USA auch 3,0-Liter-Dieselmotoren von Audi und Porsche erfasst. Im amerikanischen Straf- und Zivilverfahren bekannte sich Volkswagen 2017 schuldig und akzeptierte allein in einem zentralen Vergleich 4,3 Milliarden US-Dollar an straf- und zivilrechtlichen Zahlungen; insgesamt lagen die weltweiten Dieselgate-Kosten über die Jahre deutlich über 30 Milliarden Euro. [Q8][Q9]

10.2 Warum der Skandal organisatorisch so wichtig ist

Die Manipulation war kein zufälliger Codefehler. Dass unzulässige Abschalteinrichtungen bewusst eingesetzt wurden, ist durch Behörden- und Gerichtsverfahren belegt. Welche Personen zu welchem Zeitpunkt Kenntnis hatten, muss dagegen nach Person und Verfahren differenziert beurteilt werden. Organisatorisch relevant sind deshalb Zielvorgaben, Eskalationswege, Kontrolle und die Frage, ob technische Grenzen offen nach oben gemeldet werden konnten. Genau darin liegt die Governance-Dimension des Skandals.

Volkswagen selbst ließ nach dem Skandal Verantwortlichkeiten untersuchen. 2021 erklärte der Aufsichtsrat, bei Martin Winterkorn und dem früheren Audi-Chef Rupert Stadler aktienrechtliche Sorgfaltspflichtverletzungen festgestellt zu haben; bei anderen untersuchten Konzernvorständen seien keine Pflichtverletzungen festgestellt worden. Die

strafrechtliche Aufarbeitung dauerte wesentlich länger an. Im Mai 2025 verurteilte das Landgericht Braunschweig vier Angeklagte wegen Betrugs zu Freiheitsstrafen; bei zwei wurden die Strafen zur Bewährung ausgesetzt. Die Urteile waren zunächst nicht rechtskräftig, alle vier Angeklagten legten Rechtsmittel ein. Volkswagen AG war nicht Partei dieses Strafverfahrens. [Q10][Q41]

10.3 Was Dieselgate bis heute kostet

Finanziell ist der größte Teil der direkten Belastungen verarbeitet, aber nicht vollständig beendet. Im Geschäftsbericht 2025 wurden im Zusammenhang mit der Dieselthematik noch 0,1 Milliarden Euro Aufwand erfasst. Zudem bestanden Rückstellungen und Eventualverbindlichkeiten für weiterlaufende Rechtsrisiken.

Gravierender ist der kulturelle Schaden. Volkswagen musste Milliarden in eine Transformation investieren, während gleichzeitig Vertrauen wieder aufgebaut werden musste. Der Skandal beschleunigte den Strategiewechsel zur Elektromobilität, aber er erzeugte auch einen enormen Zeit- und Erwartungsdruck. In diesem Klima entstand später der Versuch, Software in sehr kurzer Zeit als neue Kernkompetenz aufzubauen.

11. Elektromobilität und CARIAD: Richtige Richtung, schwierige Umsetzung

Volkswagen erkannte früh, dass die nächste Automobilära elektrisch und softwaregeprägt sein würde. Das Problem lag weniger in der Diagnose als in der organisatorischen Umsetzung.

11.1 MEB und ID.-Familie

Der Modulare E-Antriebs-Baukasten MEB war strategisch logisch: eine einheitliche elektrische Plattform sollte über mehrere Marken hohe Stückzahlen ermöglichen. Fahrzeuge wie ID.3 und ID.4 machten Volkswagen zu einem der größten europäischen Anbieter von Elektroautos. Die Plattformidee entsprach einer traditionellen Stärke des Konzerns.

Doch die Software war nicht mehr nur ein Bauteil im Auto. Betriebssysteme, elektronische Architekturen, Cloud-Dienste und Over-the-Air-Updates mussten über Marken hinweg koordiniert werden. Volkswagen bündelte diese Aufgaben in CARIAD. Die Einheit wuchs schnell, erhielt viele parallele Anforderungen und wurde zum Engpass für mehrere Modellprogramme.

11.2 Das Organisationsproblem

CARIAD zeigte eine typische Konzernfalle: Zentralisierung kann Doppelarbeit reduzieren, aber nur, wenn Anforderungen klar priorisiert sind. Wenn hingegen jede Marke gleichzeitig eigene Premium- oder Volumenanforderungen in eine gemeinsame Einheit trägt, steigt die Komplexität schneller als die Effizienz.

Unter Oliver Blume wurde CARIAD neu strukturiert und verschlankt. Parallel ging Volkswagen ein milliardenschweres Joint Venture mit Rivian ein, um eine neue zonale Elektronik- und Softwarearchitektur für westliche Märkte zu entwickeln. Der Schritt ist ein Eingeständnis, dass Partnerschaften schneller sein können als vollständige Eigenentwicklung. Er ist aber auch eine Chance, weil Volkswagen seine Skalierungskompetenz mit Rivians Softwareansatz verbinden kann. [Q23]

Kernproblem
Volkswagen muss nicht jede Zeile Software selbst schreiben. Entscheidend

ist, dass der Konzern Architektur, Kundenerlebnis, Datenzugang und Integrationskompetenz beherrscht. Vertikale Integration ist nur dann ein Vorteil, wenn sie schneller und besser ist als Partnerschaften.

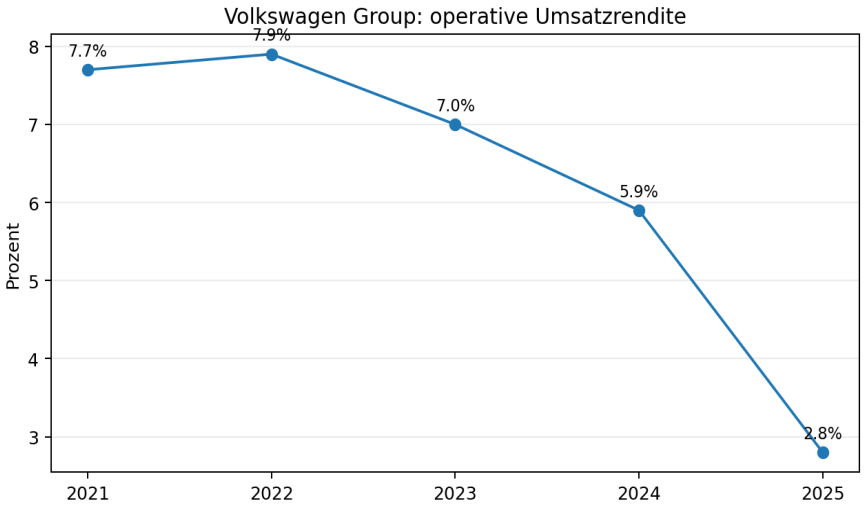
12. Die aktuelle Krise 2024 bis 2026

Die Krise ist real, aber sie ist keine einfache Absatzkrise. Sie ist eine Kombination aus Kosten-, Struktur-, Technologie-, Markt- und Governanceproblemen.

12.1 Die Zahlen

2025 erzielte der Volkswagen Konzern 321,9 Milliarden Euro Umsatz. Das operative Ergebnis sank von 19,1 Milliarden Euro im Vorjahr auf 8,9 Milliarden Euro; die operative Umsatzrendite fiel von 5,9 auf 2,8 Prozent. Ein erheblicher Teil des Rückgangs hing mit Wertberichtigungen und Aufwendungen rund um die veränderte Porsche-Produktplanung zusammen. [Q13]

Im ersten Halbjahr 2026 lag der Umsatz bei 158,1 Milliarden Euro. Das operative Ergebnis sank um 11,6 Prozent auf 5,9 Milliarden Euro; die Marge betrug 3,8 Prozent. Der Fahrzeugabsatz lag mit knapp 4,0 Millionen Einheiten 8,4 Prozent unter dem Vorjahreszeitraum, die weltweiten Auslieferungen sanken um 6,3 Prozent auf 4,126 Millionen Fahrzeuge. Die Belegschaft ging gegenüber dem Vorjahresstichtag um 1,6 Prozent auf rund 652.200 Beschäftigte zurück. Positiv waren ein Netto-Cashflow von 3,2 Milliarden Euro im Automobilbereich und ein rund zwölf Prozent höherer Auftragsbestand in Westeuropa. [Q14]



Die operative Konzernmarge fiel 2025 deutlich. Quelle: Volkswagen Group Geschäftsberichte.

12.2 Das Kernproblem der Marke Volkswagen

Die Kernmarke Volkswagen Pkw erzielte 2025 eine operative Rendite von 3,0 Prozent. Škoda lag bei 8,3 Prozent. Diese Differenz ist strategisch entscheidend: Drei Prozent Marge sind für einen Volumenhersteller nicht automatisch existenzbedrohend, reichen aber nur begrenzt aus, wenn gleichzeitig Milliarden für Plattformen, Batterien, Software und Fabriken finanziert werden müssen. [Q15]

Im August 2026 verschärfte Konzernchef Oliver Blume den Ton. Nach Reuters-Berichten verwies er auf Gemeinkosten, die mehr als 30 Prozent über denen wichtiger Wettbewerber lägen, und forderte tiefere Einschnitte. Eine zusätzliche Größenordnung von bis zu 50.000 Stellen wurde als Orientierungsgröße in der Diskussion genannt, ausdrücklich nicht als endgültig beschlossener Zielwert. [Q24][Q33]

12.3 Was beim Stellenabbau wirklich beschlossen ist

Der Tarif- und Strukturkompromiss „Zukunft Volkswagen“ vom Dezember 2024 sieht an den deutschen Standorten der Volkswagen AG eine dauerhafte technische Kapazitätsreduzierung von rund 734.000 Fahrzeugen und einen sozialverträglichen Abbau von mehr als 35.000 Stellen bis 2030 vor. Betriebsbedingte Kündigungen sollten dabei vermieden und die Beschäftigungssicherung neu geordnet werden. [Q17]

Eine zweite Zahl darf damit nicht verwechselt werden: Der Volkswagen Konzern berichtete für die bis Ende 2025 vereinbarten Programme bei Volkswagen, Audi, Porsche und CARIAD insgesamt von rund 50.000 in Deutschland wegfallenden Stellen bis 2030. Die im Juli und August 2026 öffentlich diskutierten bis zu weiteren 50.000 Stellen wären darüber hinausgehende Einschnitte. Sie waren zum Redaktionsstand kein endgültig beschlossener Konzernplan. [Q33][Q42]

12.4 China und die Premium-Marken verschärfen den Druck

Der Mengendruck kommt besonders aus China: Im ersten Halbjahr 2026 gingen die Konzern-Auslieferungen dort um 25,9 Prozent zurück. Gleichzeitig stehen die Premium-Marken unter Druck. Audi erzielte im ersten Halbjahr 2026 29,2 Milliarden Euro Umsatz und 1,1 Milliarden Euro operatives Ergebnis; die Marge lag bei 3,8 Prozent. Porsche hatte 2025 wegen hoher Sonderbelastungen nur 1,1 Prozent operative Marge erreicht. [Q14][Q19][Q20]

Damit fehlt dem Konzern gerade in einer kapitalintensiven Transformationsphase ein Teil jener Ergebnisbeiträge, die früher strukturelle Schwächen der Volumenmarken leichter überdecken konnten.

12.5 Gleichzeitig gibt es echte Stärken

Zu einer fairen Analyse gehört die Gegenseite. Volkswagen ist nicht zahlungsunfähig. Der Konzern verfügt über hohe industrielle Vermögenswerte, starke Marken, Forschungskapazität und Zugang zu den Kapitalmärkten. Im ersten Halbjahr 2026 lag der Netto-Cashflow im Automobilbereich bei 3,2 Milliarden Euro. In Europa wuchs der Auftragsbestand; bei den kleinen Elektroautos der „Electric Urban Car Family“ lagen nach Konzernangaben Ende Juli mehr als 70.000 Bestellungen vor. [Q14]

Einzelne Marken zeigen zudem, dass hohe Profitabilität möglich ist: Škoda erzielte 2025 8,3 Prozent operative Rendite; Lamborghini blieb auch 2026 hochprofitabel. Das Problem ist deshalb nicht, dass der gesamte Konzern kein funktionierendes Geschäft mehr hätte, sondern dass Kosten, Kapitalbindung und Geschwindigkeit sehr ungleich verteilt sind.

12.6 „Future Plan 2030“: die neue Vereinfachungsagenda

Am 9. Juli 2026 stellte Volkswagen einen konzernweiten Zukunftsplan mit zwölf Initiativen vor. Er zielt unter anderem darauf, die Modellpalette konzernweit um bis zu 50 Prozent und die Angebotskomplexität um bis zu 75 Prozent zu reduzieren. Plattformen, Elektronikarchitekturen und Software sollen stärker harmonisiert, Parallelstrukturen abgebaut und Beteiligungen nach strategischem Beitrag und Kapitalrendite überprüft werden. [Q43]

Auch die technische Produktionskapazität soll weiter sinken. Volkswagen nennt als langfristige Zielgröße rund neun Millionen Fahrzeuge pro Jahr; vor der Pandemie seien Kapazitäten für etwa zwölf Millionen Fahrzeuge aufgebaut worden, rund zwei Millionen seien bereits reduziert worden. Entscheidend ist die Formulierung: Der Plan wurde dem Aufsichtsrat vorgestellt, erste Maßnahmen laufen; nicht jede einzelne Maßnahme ist damit bereits als endgültiger, unveränderlicher Beschluss zu verstehen. [Q43][Q44]

13. Niedersachsen als Großaktionär: Schutzschild oder Bremsklotz?

Das Land Niedersachsen ist kein gewöhnlicher Finanzinvestor. Es verbindet Eigentümerinteressen mit Beschäftigung, Regionalpolitik und öffentlicher Verantwortung.

13.1 Die besondere Stellung

Niedersachsen hält 20,0 Prozent der Stimmrechte an den Stammaktien von Volkswagen. Bezogen auf das gesamte Grundkapital lag der Anteil Ende 2025 bei rund 11,8 Prozent. 2026 waren Ministerpräsident Olaf Lies und Kultusministerin Julia Willie Hamburg die vom Land entsandten Mitglieder des Aufsichtsrats. [Q11][Q45]

Wichtig ist die juristische Trennung: Das Entsendungsrecht für zwei Aufsichtsräte beruht auf der Satzung der Volkswagen AG, nicht unmittelbar auf dem Volkswagen-Gesetz. Das Gesetz und die Satzung enthalten daneben besondere Mehrheiten. Niedersachsen kann mit seinen 20 Prozent Stimmrechten bestimmte qualifizierte Hauptversammlungsbeschlüsse blockieren. Daraus folgt jedoch kein generelles Vetorecht gegen jede operative Maßnahme oder jede Standortentscheidung. [Q39][Q40]

13.2 Was für die Beteiligung spricht

Erstens sichert das Land einen langfristigen Blick auf Standorte, Qualifikation und regionale Wertschöpfung. Ein Automobilwerk ist kein beliebig verschiebbares Finanzasset. Rund um Wolfsburg, Braunschweig, Salzgitter, Hannover, Emden und andere Standorte hängen Kommunen, Zulieferer, Bildungseinrichtungen und Infrastruktur vom Konzern ab.

Zweitens kann staatliche Beteiligung in Krisen Stabilität schaffen und kurzfristigen Aktionärsdruck begrenzen. Drittens hat die Politik legitime Interessen: Ein ungeordneter Einbruch industrieller Beschäftigung würde erhebliche öffentliche Folgekosten verursachen. Die Beteiligung kann deshalb ein Instrument langfristiger Industriepolitik sein - vorausgesetzt, sie ersetzt keine betriebswirtschaftliche Prüfung.

13.3 Was kritisch zu bewerten ist

Der zentrale Nachteil ist der institutionelle Zielkonflikt. Ein Ministerpräsident muss einerseits den Wert der Beteiligung und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Blick behalten, andererseits Wähler, Kommunen und Beschäftigung schützen. Eine Kapazitätsreduzierung oder die Aufgabe einer Produktion kann betriebswirtschaftlich erwogen werden und politisch zugleich äußerst schwer vermittelbar sein. Dadurch besteht das Risiko, Anpassungen zu spät oder nur über komplizierte Kompromisse umzusetzen.

Daraus folgt aber nicht, dass Niedersachsen die Volkswagen-Krise verursacht hätte. Für Softwareprobleme, übermäßige Modellkomplexität, Investitionsentscheidungen oder operative Kosten trägt primär das Management Verantwortung. Die staatliche Beteiligung ist nur dort kritisch, wo politische Erwägungen nachweisbar wirtschaftlich notwendige Entscheidungen überlagern. Pauschale Schuldzuweisungen greifen ebenso zu kurz wie die Behauptung, die Beteiligung sei stets nur ein Schutzschild.

Bewertung
Die Beteiligung Niedersachsens ist vertretbar, wenn das Land seine Sperr- und Aufsichtsmacht für langfristige Wettbewerbsfähigkeit, Qualifizierung und regionale Transformation nutzt - nicht für die Garantie jeder bestehenden Struktur. Die Doppelrolle als Anteilseigner und politischer Akteur bleibt ein realer Zielkonflikt.

14. IG Metall und Betriebsräte: Schutzmacht, Partner - und mögliche Bremse

Volkswagen ist ein Paradebeispiel deutscher Mitbestimmung. Die Arbeitnehmerseite hat große Gestaltungsmacht. Das verdient Anerkennung und kritische Prüfung zugleich.

14.1 IG Metall ist nicht der Betriebsrat

Der Aufsichtsrat ist paritätisch besetzt: zehn Anteilseigner- und zehn Arbeitnehmervertreter. Von den zehn Arbeitnehmermandaten entfallen sieben auf Beschäftigtenvertreter und drei auf Gewerkschaftsvertreter. Die IG Metall ist damit ein wichtiger Akteur, aber nicht identisch mit dem Gesamt- oder Konzernbetriebsrat. Daniela Cavallo ist Vorsitzende des Gesamt- und Konzernbetriebsrats; Christiane Benner, Erste Vorsitzende der IG Metall, gehört seit 9. März 2025 dem Aufsichtsrat an und ist seit 14. März 2025 stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende. [Q38][Q46]

Zusätzlich verfügt die Volkswagen AG über einen Haustarifvertrag und traditionell starke Betriebsratsstrukturen. Management, Betriebsräte und Gewerkschaft haben wiederholt große Umbauten gemeinsam getragen - von der Vier-Tage-Woche der 1990er Jahre bis zum Zukunftstarifvertrag von 2024.

14.2 Die positiven Leistungen

Die Arbeitnehmervertretung hat verhindert, dass Restrukturierung ausschließlich über kurzfristige Entlassungen funktioniert. Qualifizierung, Altersteilzeit, interne Wechsel und Standortzusagen können Know-how erhalten und soziale Folgekosten begrenzen. In einer Transformation, in der Batterie-, Elektronik- und Softwarekompetenz aufgebaut werden muss, wäre ein ungeordneter Personalabbau auch ökonomisch riskant.

Der Kompromiss von Dezember 2024 akzeptierte mehr als 35.000 sozialverträgliche Stellenreduzierungen bis 2030, erhebliche Kapazitätskürzungen sowie strukturelle Kostensenkungen. Das widerspricht der pauschalen Behauptung, IG Metall und Betriebsräte blockierten jede Anpassung. [Q17]

14.3 Die kritischen Punkte

Kritisch wird Mitbestimmung dort, wo Beschäftigungssicherung mit dem Erhalt jeder bestehenden Tätigkeit verwechselt wird. Ein Unternehmen kann Arbeitsplätze dauerhaft nur sichern, wenn Produkte und Standorte wettbewerbsfähig sind. Unterauslastung bindet Kapital und kann Investitionen in Zukunftstechnologien verdrängen.

Im Mai 2026 bekräftigten Arbeitnehmervertreter ihre rote Linie gegen die Schließung deutscher Werke, zeigten sich laut Reuters aber offen für alternative Nutzungen und neue Geschäftsmodelle, sofern die Vereinbarung von 2024 eingehalten wird. Damit ist die Position differenzierter als ein schlichtes „Nein zu jeder Veränderung“. [Q25]

Kritisch zu prüfen sind mögliche Interessenüberschneidungen zwischen Arbeitnehmerseite und Niedersachsen, wenn beide kurzfristig Beschäftigungsvolumen priorisieren. Von einer festen „politischen Allianz“ oder einem pauschalen gemeinsamen Vetorecht zu sprechen wäre jedoch zu weitgehend. Die tatsächliche Macht hängt von Entscheidung, Gremium und Mehrheitserfordernis ab.

Bewertung
IG Metall und Betriebsräte sind weder Ursache noch automatisch Lösung der Krise. Sie haben reale soziale Stabilität geschaffen und zugleich Anreize, harte Kapazitätsentscheidungen möglichst lange zu vermeiden. Fair ist deshalb eine doppelte Erwartung: Arbeitnehmervertreter müssen Produktivität und realistische Auslastung akzeptieren; das Management muss belegen, dass Einschnitte wirtschaftlich notwendig sind und nicht eigene Fehlsteuerung auf Beschäftigte abwälzen.

15. Der Arbeitsplatzabbau in der Zulieferindustrie

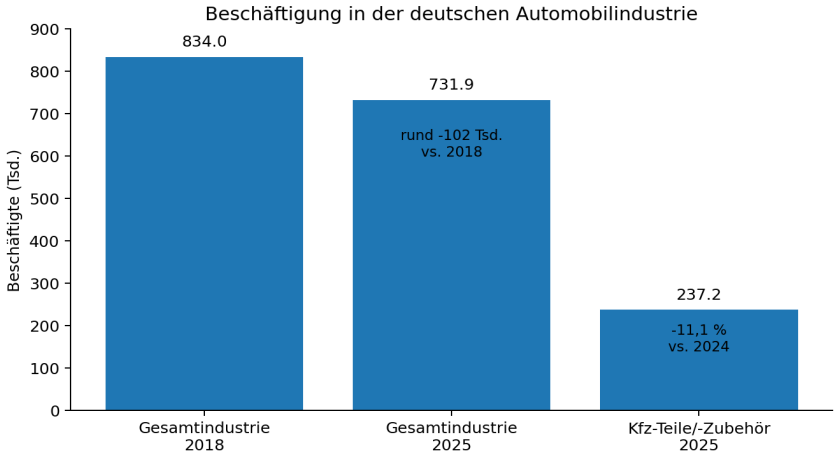
Volkswagens Krise trifft auf eine ohnehin laufende Strukturkrise der deutschen Autozulieferer. Ursache und Wirkung dürfen dabei nicht verwechselt werden.

15.1 Der große Beschäftigungstrend

Die deutsche Automobilindustrie beschäftigte 2018 im Jahresdurchschnitt rund 834.000 Menschen. Die inzwischen aktualisierte VDA-Jahreszahlentabelle auf Basis des Statistischen Bundesamts weist für 2025 insgesamt 731.928 Beschäftigte aus - 5,3 Prozent weniger als 2024 und rund 102.000 weniger als 2018. Bei Herstellern von Kfz-Teilen und -Zubehör lag die Beschäftigung 2025 bei 237.221; das waren 11,1 Prozent weniger als im Vorjahr. [Q26]

Für die Zulieferindustrie insgesamt beziffert der VDA den Stellenverlust von 2019 bis 2025 auf etwa 74.000 Beschäftigte beziehungsweise rund 24 Prozent. Diese Zahl ist eine Verbandsauswertung und zeigt die Größenordnung des Strukturwandels, ersetzt aber keine Analyse jedes einzelnen Unternehmens. [Q27]

Die Ursachen sind vielfältig: schwache europäische Fahrzeugproduktion, hohe Standortkosten, Preisdruck, Investitionen in neue Antriebe bei gleichzeitig schrumpfenden Volumina klassischer Komponenten, Digitalisierung, internationale Verlagerungen sowie chinesischer Wettbewerb. Beim elektrischen Antrieb entfallen bestimmte mechanische Komponenten des Verbrenners; gleichzeitig entstehen neue Tätigkeiten bei Batterien, Leistungselektronik, Halbleitern und Software. Der Nettoeffekt auf deutsche Beschäftigung hängt deshalb stark davon ab, wie viel dieser neuen Wertschöpfung tatsächlich in Deutschland lokalisiert wird.



Quelle: VDA/Destatis; 2018 gerundet, 2025 aktualisierte Jahreszahlentabelle.

Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie: Gesamtindustrie 2018 und 2025; Teile- und Motorenteilehersteller 2025 separat. Quelle: VDA auf Basis Statistisches Bundesamt.

15.2 Konkrete Beispiele

ZF kündigte 2024 an, bis Ende 2028 in Deutschland 11.000 bis 14.000 Stellen abzubauen. Schaeffler beschloss im November 2024 strukturelle Maßnahmen mit einem Bruttoabbau von rund 4.700 Stellen in Europa, davon etwa 2.800 in Deutschland; Produktionsverlagerungen reduzieren den europäischen Nettoabbau nach Unternehmensangaben auf rund 3.700 Stellen. Auch Bosch, Continental und weitere große Zulieferer haben in mehreren Geschäftsbereichen Restrukturierungen angekündigt. [Q28][Q29]

Diese Programme hängen nicht ausschließlich an Volkswagen. Große Zulieferer beliefern viele Hersteller und reagieren auf globale Markt- und Technologietrends. Wenn ein Konzern mit der Größe Volkswagens jedoch deutsche Kapazitäten senkt, Modellprogramme reduziert, Varianten streicht oder Einkaufskosten stärker drückt, wirkt das entlang regionaler Lieferketten als zusätzlicher Multiplikator.

15.3 Die neue Geografie der Arbeit

In einer VDA-Mittelstandsumfrage vom Juni 2026 unter 116 Unternehmen gaben 54 Prozent an, Beschäftigung in Deutschland abzubauen; nur drei Prozent planten einen Aufbau. Von den Unternehmen, die in Deutschland Stellen reduzierten, bauten 44 Prozent zugleich Beschäftigung im Ausland auf. 36 Prozent der vom Abbau betroffenen Unternehmen nannten auch entwicklungs- oder innovationsnahe Funktionen. [Q31]

Das macht die Debatte strategisch: Verlagerte Produktion ist sichtbar, verlorene Entwicklungsnetzwerke weniger. Wenn Spezialisten, Werkzeugbauer, Entwicklungsdienstleister und Mittelständler dauerhaft aus einem Cluster verschwinden, können spätere Innovation und Industrialisierung schwieriger werden.

15.4 Wie groß kann der weitere Abbau werden?

Der VDA veröffentlichte im Mai 2026 ein Szenario, nach dem die Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie unter den aus Verbandssicht fortbestehenden Rahmenbedingungen von 2019 bis 2035 um rund 225.000 Stellen sinken könnte. Rund 100.000 davon seien bereits verloren gegangen, weitere etwa 125.000 könnten folgen. Diese Zahl ist keine amtliche Prognose und kein sicherer Verlauf, sondern ein industriepolitisches Szenario eines Interessenverbandes. Sie sollte deshalb als Warnindikator und nicht als Gewissheit gelesen werden. [Q47]

Für Volkswagen folgt daraus eine besondere Verantwortung: Kostensenkung ist notwendig, aber eine reine Verlagerungsstrategie kann die eigene industrielle Basis schwächen. Zulieferer wiederum können nicht erwarten, dass Volkswagen unwirtschaftliche Strukturen allein zur Sicherung bestehender Arbeitsplätze finanziert. Nachhaltig ist nur eine Transformation, bei der neue Wertschöpfung - Batterie, Leistungselektronik, Software, Automatisierung, Kreislaufwirtschaft - wirtschaftlich tragfähig in Europa entsteht.

Wichtige Differenzierung
Der Arbeitsplatzabbau bei Zulieferern ist nicht „die Folge von Volkswagen“ allein. Er ist Teil einer Branchen- und Standorttransformation. Volkswagen ist wegen seiner Größe, Einkaufsmacht und deutschen Produktionsbasis aber ein wichtiger Taktgeber - sowohl für Risiken als auch für neue industrielle Chancen.

16. Was tatsächlich hinter dem Niedergang steckt

Die Krise ist das Ergebnis einer Kette von Erfolgen, Fehlentscheidungen und verschobenen Anpassungen. Einzelne Erklärungen greifen zu kurz.

1. Erfolg als Betäubungsmittel Hohe China-Gewinne und große Stückzahlen finanzierten lange eine teure Struktur. Probleme mussten nicht sofort gelöst werden.
2. Zu viel Komplexität Marken, Plattformen, Gremien, regionale Sonderlösungen und Varianten erzeugten hohe Gemeinkosten und langsame Entscheidungen.
3. Software falsch organisiert Volkswagen erkannte die strategische Bedeutung, versuchte aber zu viel gleichzeitig zu zentralisieren und verzögerte Produkte.
4. Elektromobilität zu teuer umgesetzt MEB war technisch wichtig, doch Kosten, Batterien und Auslastung machten viele Modelle im Volumensegment schwer profitabel.
5. China zu lange als Absatzmarkt gedacht Lokale Wettbewerber definierten Tempo und Nutzererlebnis neu. Volkswagen musste Entwicklung erst nachträglich stärker lokalisieren.
6. Governance mit mehreren Interessenachsen Familien, Niedersachsen, Arbeitnehmerseite, Vorstand und Markenlogik erhöhen Legitimität und Kontrolle - können Konsensentscheidungen aber verlangsamen. Die tatsächlichen Vetorechte unterscheiden sich je nach Entscheidung.
7. Dieselgate als Kulturbruch Der Skandal kostete Geld, Reputation und Managementaufmerksamkeit und beschleunigte eine Transformation unter enormem Druck.
8. Standort Deutschland Hohe Energie-, Lohn-, Bürokratie- und Transformationskosten treffen besonders einen Konzern mit großer deutscher Belegschaft.
9. Geopolitik US-Zölle, China-Konflikte und regionale Regulierung zwingen zu teuren

Mehrfachstrategien.
10. Zu spät vereinfachte Führungsstruktur Volkswagen optimierte lange innerhalb komplexer Strukturen, statt Komplexität selbst als Kostenursache zu behandeln.

17. Was Volkswagen jetzt tun muss

Volkswagen braucht keinen einzelnen „Wunderwagen“. Der Konzern braucht eine neue industrielle Logik - weniger komplex, regional schneller und finanziell disziplinierter. Mehrere der hier empfohlenen Schritte decken sich inzwischen mit dem im Juli 2026 vorgestellten „Future Plan“; andere sind redaktionelle Schlussfolgerungen dieses Buches. [Q43]

17.1 Zehn Prioritäten für den Neustart

- **1. Kernmarke auf mindestens fünf bis sechs Prozent nachhaltige operative Marge bringen.** Ohne ausreichende Rendite kann Volkswagen die Transformation nicht aus eigener Kraft finanzieren.
- **2. Modell- und Angebotskomplexität drastisch reduzieren.** Der offizielle Future Plan nennt bis zu 50 Prozent weniger Modelle und bis zu 75 Prozent weniger Angebotskomplexität als Zielrichtung. Entscheidend ist, dass diese Vereinfachung beim Kunden nicht als Verarmung, sondern als klare, gut ausgestattete Produktlogik ankommt. [Q43]
- **3. Softwarearchitektur stabilisieren.** Rivian-Partnerschaft und CARIAD müssen klare Verantwortungsgrenzen haben. Keine parallelen Prestigeprogramme ohne Kundennutzen.
- **4. China wirklich lokal führen.** Fahrzeuge, digitale Dienste, Einkauf und Entwicklung müssen im dortigen Tempo stattfinden. Globale Standards sollten nur dort erzwungen werden, wo sie Kosten sparen.
- **5. Deutschland als Hochproduktivitätsstandort behandeln.** Ein deutscher Arbeitsplatz kann teurer sein, wenn er gleichzeitig automatisierter, flexibler und qualitativ überlegen ist. Hohe Kosten ohne Produktivitätsvorsprung sind nicht tragfähig.
- **6. Werksentscheidungen transparent und kennzahlenbasiert machen.** Für jeden Standort braucht es nachvollziehbare Daten zu Auslastung, Kosten, Investitionsbedarf, Produktperspektive und Alternativnutzung. Politik, Arbeitnehmerseite und Management sollten dieselbe Faktenbasis verwenden.
- **7. Einkauf und Zulieferer partnerschaftlicher transformieren.** Kurzfristiger Preisdruck darf nicht dazu führen, dass strategische deutsche Lieferanten kollabieren. Gleichzeitig müssen Zulieferer ihre eigene

Wettbewerbsfähigkeit nachweisen.

- **8. Kapital disziplinieren.** Beteiligungen und Projekte ohne klaren strategischen Beitrag gehören verkauft oder beendet. Größe ist kein Selbstzweck.
- **9. Markenrollen schärfen.** Volkswagen muss bezahlbare Qualität liefern, Škoda darf nicht künstlich gebremst werden, CUPRA braucht Profitabilität, Audi klare Premiumtechnik, Porsche Exklusivität statt Volumenjagd.
- **10. Führung vereinfachen.** Weniger Gremien, kleinere Entscheidungskreise, messbare Verantwortlichkeit und eine Kultur, in der schlechte Nachrichten schneller nach oben gelangen als gute Präsentationen.

17.2 Die Frage der Werke

Ein glaubwürdiger Sanierungsplan darf Werksschließungen weder zum Selbstzweck erklären noch grundsätzlich ausschließen. Zuerst müssen Produktbelegung, Mehrschichtfähigkeit, Flexibilität und alternative Nutzung geprüft werden. Ein Werk, das Batteriemodule, Elektronik, Komponenten oder Fahrzeuge für andere Marken effizient herstellen kann, sollte eine Zukunft erhalten. Ein dauerhaft leerer Standort bindet dagegen Kapital, das an anderer Stelle fehlt.

Für das Land Niedersachsen, IG Metall und Betriebsräte ergibt sich daraus eine anspruchsvolle Rolle: nicht jedes heutige Tätigkeitsprofil unverändert konservieren, sondern tragfähige Übergänge organisieren. Qualifizierung, interne Mobilität, neue Produktbelegung und die Ansiedlung neuer Industrie können sozial verantwortlicher sein als eine Garantie für Tätigkeiten, für die dauerhaft nicht genügend wirtschaftliche Nachfrage besteht.

17.3 Produktstrategie

Der Volumenmarkt entscheidet sich nicht nur über Reichweite und Beschleunigung. Volkswagen muss wieder Fahrzeuge bauen, die in ihrer Klasse selbstverständlich wirken: gute Ergonomie, robuste Software, niedrige Gesamtbetriebskosten, hohe Restwerte und verständliche Bedienung. Der Erfolg des Golf beruhte nicht auf maximaler technischer Extravaganz, sondern auf einem sehr guten Gesamtpaket.

Die kommende Familie kleiner Elektroautos kann deshalb wichtiger sein als ein weiteres Luxusprojekt. Wenn Volkswagen ein bezahlbares Elektroauto

mit europäischer Qualität, sauberer Software und konkurrenzfähigen Kosten in großer Stückzahl bauen kann, wäre das die moderne Entsprechung des Golf-Moments der 1970er Jahre.

18. Drei Szenarien bis 2030

Die Zukunft Volkswagens ist offen. Drei plausible Entwicklungspfade zeigen, woran Erfolg oder weiterer Abstieg zu erkennen wären.

Szenario A: Der industrielle Neustart

Die Kernmarke erreicht wieder eine Marge oberhalb von fünf Prozent. Die Zahl der Plattformen und Varianten sinkt deutlich. Die Rivian-Softwarearchitektur läuft stabil, China-Modelle werden lokal schneller entwickelt, kleine Elektroautos erreichen hohe Stückzahlen. Deutsche Werke sind weniger, aber besser ausgelastet. Der Personalabbau erfolgt überwiegend über Demografie und Qualifizierung. Volkswagen bleibt ein globaler Topkonzern - kleiner in manchen Strukturen, aber profitabler.

Dieses Szenario ist erreichbar, wenn Management, Eigentümer, Niedersachsen und Arbeitnehmerseite harte Kennzahlen über symbolische Positionen stellen.

Szenario B: Der verwaltete Rückgang

Volkswagen spart schrittweise, vermeidet aber grundlegende Entscheidungen. Werke bleiben unterausgelastet, Softwarearchitekturen überlappen, Marken konkurrieren intern um ähnliche Kunden. China stabilisiert sich auf niedrigerem Niveau, Europa wächst kaum. Der Konzern bleibt groß, aber die Rendite reicht dauerhaft nicht für alle Investitionswünsche. Es folgen immer neue Sparrunden.

Dies ist das gefährlichste Szenario, weil es nicht spektakulär aussieht. Es wäre kein Zusammenbruch, sondern eine schleichende Erosion von Marktwert, Innovationskraft und Beschäftigung.

Szenario C: Die harte Zerschlagungslogik

Wenn Margen weiter fallen und politische Kompromisse scheitern, könnte der Kapitalmarkt stärkere Abspaltungen oder Verkäufe verlangen. Beteiligungen, Komponentenbereiche oder Marken könnten stärker verselbstständigt werden. Werke würden schneller geschlossen oder verkauft. Das könnte finanziell Effizienz schaffen, würde aber den integrierten Charakter des Konzerns verändern und hohe soziale Kosten verursachen.

Volkswagen kann dieses Szenario vermeiden, wenn der Konzern selbst rechtzeitig vereinfacht. Wer nicht selbst restrukturiert, wird irgendwann von Markt, Gläubigern oder Eigentümern restrukturiert.

Fazit: Volkswagen ist nicht verloren - aber die alte Volkswagen-Welt ist vorbei

Der eigentliche Niedergang wäre nicht eine schwache Marge oder ein Stellenabbau. Der eigentliche Niedergang wäre die Weigerung, aus der Geschichte zu lernen.

Volkswagen hat schon mehrfach existenzielle Wendepunkte erlebt: die Umwandlung nach 1945, die Ein-Produkt-Krise Anfang der 1970er Jahre, die Sanierung der frühen 1990er Jahre und Dieselgate. Jedes Mal war das Unternehmen dann stark, wenn es technische Erneuerung mit klaren strukturellen Entscheidungen verband.

Die heutige Lage ist komplexer, weil der Gegner nicht ein einzelner Wettbewerber oder eine einzelne Technologie ist. Das Automobil wird gleichzeitig elektrisch, digital, regionaler und geopolitischer. Dazu kommt ein deutscher Standort, dessen Kostenstruktur sich nicht mehr durch hohe China-Gewinne überdecken lässt.

Niedersachsen muss seine Eigentümerrolle daran messen lassen, ob sie langfristig wettbewerbsfähige Standorte und Transformation unterstützt. IG Metall und Betriebsräte müssen Beschäftigte schützen und zugleich Produktivitätsfortschritte sowie realistische Kapazitäten mitverhandeln. Das Management wiederum darf Mitbestimmung oder Politik nicht als Ausrede für eigene Fehler benutzen. Softwareprobleme, übermäßige Komplexität und Kapitaldisziplin sind in erster Linie Managementaufgaben.

Der Konzern besitzt noch immer das, was vielen neuen Wettbewerbern fehlt: Millionen Kunden, starke Marken, industrielle Skalierung, Händlernetze, Entwicklungskompetenz und finanziellen Zugang. Aber diese Ressourcen garantieren keine Führung. Volkswagen muss wieder beweisen, dass es aus Komplexität Einfachheit machen kann.

Die Geschichte des Golf liefert dafür die passende Erinnerung. Volkswagen wurde in den 1970er Jahren nicht gerettet, weil man den Käfer noch effizienter machte. Das Unternehmen wurde gerettet, weil es den Mut hatte, ein altes Erfolgsmodell zu verlassen. Genau dieser Mut ist erneut gefragt.

Anhang A: Kennzahlen auf einen Blick

Kennzahl	Wert	Einordnung
Konzernumsatz 2025	321,9 Mrd. EUR	Volkswagen Group
Operatives Ergebnis 2025	8,9 Mrd. EUR	Marge 2,8 %
H1 2026 Umsatz	158,1 Mrd. EUR	Volkswagen Group
H1 2026 operative Marge	3,8 %	5,9 Mrd. EUR Ergebnis
H1 2026 Auslieferungen	4,126 Mio.	-6,3 % ggü. Vorjahr
H1 2026 Belegschaft	ca. 652.200	-1,6 % ggü. Vorjahr
VW Pkw Marge 2025	3,0 %	zu niedrig für hohen Transformationsbedarf
Škoda Marge 2025	8,3 %	starker Konzernbenchmark
Porsche AG Marge 2025	1,1 %	stark von Sondereffekten belastet
Niedersachsen Stimmrechte	20,0 %	11,8 % des gesamten Grundkapitals
VW AG Deutschland: vereinbart	>35.000 bis 2030	sozialverträgliche Stellenreduzierung
Konzernprogramme Deutschland	rund 50.000 bis 2030	Stand Ende 2025, mehrere Konzernunternehmen
Zusätzliche Debatte Sommer 2026	bis zu weitere 50.000	Szenario, nicht final beschlossen
Kapazitätsabbau VW Deutschland	734.000 Einheiten	vereinbart 2024
Autoindustrie Beschäftigte 2025	731.928	2018: rund 834.000
Kfz-Teile/-Zubehör 2025	237.221	-11,1 % ggü. 2024
Zulieferer-Stellen 2019-2025	ca. -74.000	VDA-Auswertung

Anhang B: Marken- und Konzernchronik in Kurzform

Jahr	Ereignis
1937	Gründung der Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH (Gezuvor)
1938	Umbenennung in Volkswagenwerk GmbH
1945	Ende der Rüstungsproduktion; britische Verwaltung stabilisiert das Werk
1948	Heinrich Nordhoff wird Generaldirektor der Volkswagenwerk GmbH
1960	Umwandlung in Volkswagenwerk AG; Handelsregistereintrag am 22. August
1965	Auto Union geht vollständig in den Besitz der Volkswagenwerk AG über
1969	Fusion von Auto Union und NSU zur Audi NSU Auto Union AG
1973-75	Passat, Golf und Polo ersetzen die alte Heckmotorlogik
1982	Kooperation mit SEAT; Carl Hahn wird Vorstandsvorsitzender
1984/85	China-Joint-Venture wird strategischer Wachstumspfeiler
1985	Volkswagenwerk AG wird in Volkswagen AG umbenannt
1986	Volkswagen übernimmt zunächst 51 % an SEAT, bis Jahresende 75 %
1991	Volkswagen erwirbt zunächst 31 % an Škoda und übernimmt die Führung
1993	Ferdinand Piëch wird Vorstandsvorsitzender
1998	Bentley, Lamborghini und Bugatti kommen zum Konzern
2000	Škoda wird zu 100 % Volkswagen-Tochter
2002	Piëch wechselt in den Aufsichtsrat; Pischetsrieder wird CEO
2007	Martin Winterkorn übernimmt den Vorstandsvorsitz
2012	Volkswagen integriert die Porsche-Automobilsparte vollständig; Audi übernimmt Ducati
2015	Dieselgate; Winterkorn tritt zurück
2018	Herbert Diess wird CEO; CUPRA wird als eigenständige Marke aufgebaut
2022	Oliver Blume wird Konzernchef; Porsche AG geht teilweise an die Börse
2024	„Zukunft Volkswagen“: Kapazitäts- und Personalabbau werden vereinbart
2025	Audi Brüssel schließt; Porsche korrigiert Produktstrategie
2026	Future Plan: weniger Modelle und Komplexität; zusätzliche Einschnitte werden diskutiert

Anhang C: Quellen und Methodik

Die wichtigsten Quellen wurden nach Möglichkeit direkt bei Volkswagen, Audi, Porsche, VDA, IG Metall, EPA und US-Justiz gewählt. Medienquellen dienen vor allem für laufende Restrukturierungsdiskussionen, bei denen Unternehmensbeschlüsse noch nicht vorliegen. Die Kennzeichnung [Qx] im Text verweist auf die folgende Auswahl.

Q1 - Volkswagen Group: NS-Zeit, Unternehmensgründung und Zwangsarbeit

Q2 - Volkswagen Group: 1945 bis 1949 - Das Werk der Briten

Q3 - Volkswagen Group: Historie und Konzernchronik

Q4 - Volkswagen Group: 1982 bis 1991 - neue Marken, neue Märkte

Q5 - Volkswagen Group: 1992 bis 2015 - Globalisierung

Q6 - Volkswagen Geschäftsbericht 1992: Berufung Ferdinand Piëch zum 1. Januar 1993

Q7 - US EPA: Volkswagen Violations / Notice of Violation, 18.09.2015

Q8 - US Department of Justice: VW guilty plea und 4,3 Mrd. US-Dollar Sanktionen, 11.01.2017

Q9 - Volkswagen Geschäftsbericht 2015: rund elf Millionen EA189-Fahrzeuge

Q10 - Volkswagen Group: Aufsichtsrat zu Schadensersatzansprüchen, 26.03.2021

Q11 - Volkswagen Group Geschäftsbericht 2025: Aktionärsstruktur

Q12 - Volkswagen Group Geschäftsbericht 2025: Aufsichtsrat

Q13 - Volkswagen Group Geschäftsbericht 2025: Ertragslage

Q14 - Volkswagen Group: Halbjahresergebnisse 2026, 24.07.2026

Q15 - Volkswagen Group: Brand Group Core Ergebnisse 2025

Q16 - Volkswagen Newsroom: Brand Group Core Q1 2026

Q17 - Volkswagen Group: „Zukunft Volkswagen“, Einigung vom 20.12.2024

Q18 - Audi: Audi Brussels - Sozialplan und Produktionsende 28.02.2025

Q19 - Audi: Halbjahresergebnis 2026, 27.07.2026

Q20 - Porsche AG: Geschäftsjahr 2025 / Jahrespressekonferenz 2026

Q21 - Reuters: VW 2025 in China hinter BYD und Geely, 12.01.2026

Q22 - Volkswagen Group: Auslieferungen und Marktposition Q1 2026

Q23 - Volkswagen Group Geschäftsbericht 2025: Rivian, Software und CARIAD

Q24 - Reuters: Blume zu Gemeinkosten und zusätzlichem Stellen-Szenario, 21.08.2026

Q25 - Reuters: Arbeitnehmerseite zu Werksschließungen und Alternativnutzung, 15.05.2026

Q26 - VDA: Jahreszahlen der Automobilindustrie - Beschäftigung 2025 auf Destatis-Basis

Q27 - VDA: Zulieferer - rund 74.000 Stellen weniger 2019 bis 2025

Q28 - Tagesschau: ZF kündigt 11.000 bis 14.000 Stellen weniger in Deutschland bis 2028 an

Q29 - Schaeffler: Strukturmaßnahmen 2024 - 4.700 Stellen brutto in Europa, davon 2.800 in Deutschland

Q30 - Unternehmens- und Medienberichte zu weiteren Restrukturierungen in der Zulieferindustrie

Q31 - VDA: Mittelstandsumfrage Juni 2026

Q32 - IG Metall: Tarifergebnis Volkswagen 2024

Q33 - Volkswagen Group Geschäftsbericht 2025 / Brief an die Aktionäre: rund 50.000 Stellen in Deutschland aus vereinbarten Programmen bis 2030

Q34 - Volkswagen Group: Gründung 1937 als Gezuvor, Umbenennung 1938

Q35 - Volkswagen Group: Nordhoff ab 1. Januar 1948; Umwandlung zur AG 1960

Q36 - Porsche: Michael Leiters seit 1. Januar 2026 Vorstandsvorsitzender der Porsche AG

Q37 - Volkswagen Group: Geschäftsberichte/Chronik zu Amtszeiten der Unternehmensleitung

Q38 - Volkswagen Geschäftsbericht 2025: Zusammensetzung Arbeitnehmerseite des Aufsichtsrats

Q39 - Volkswagen AG: Satzung, § 11 Abs. 1 - Entsendungsrecht Niedersachsen

Q40 - VW-Gesetz, § 4 - besondere Mehrheiten und Produktionsstätten

Q41 - Volkswagen Konzern-Zwischenbericht 2025: Braunschweiger Diesel-Strafverfahren

Q42 - Reuters: zusätzliche Stellenkürzungen im Konzern werden diskutiert, 13.07.2026

Q43 - Volkswagen Group: Future Plan / Zukunftsplan mit zwölf Initiativen, 09.07.2026

Q44 - Volkswagen Group: Interview Oliver Blume zum Future Plan, 13.07.2026

Q45 - Volkswagen Group: Aufsichtsratsmitglieder - Olaf Lies und Julia Willie Hamburg, Stand 2026

Q46 - Volkswagen Geschäftsbericht 2025: Christiane Benner seit März 2025 im Aufsichtsrat

Q47 - VDA: Beschäftigungsszenario bis 2035, Mai 2026

Methodischer Hinweis: Diese korrigierte Ausgabe wurde bis zum 23. August 2026 erneut gegen Primärquellen und aktuelle Geschäftsberichte geprüft. Historische Jahreszahlen und Amtszeiten wurden vorrangig aus Volkswagen-Chronik und Geschäftsberichten übernommen. Laufende Szenarien 2026 werden als solche gekennzeichnet, solange kein formaler Beschluss vorliegt. Aussagen von Verbänden - etwa Beschäftigungsszenarien des VDA - werden als Interessenverbands-

beziehungsweise Szenarioangaben gekennzeichnet. Finanzkennzahlen unterschiedlicher Marken können wegen abweichender Konsolidierung und Sondereffekten nur eingeschränkt verglichen werden.

Wie konnte es so weit kommen?

Volkswagen war über Jahrzehnte ein Symbol für deutsche Ingenieurskunst, Massenmobilität und industrielle Stärke. Heute steht der Konzern unter ungewöhnlich hohem Druck: China ist härter geworden, Elektromobilität und Software verlangen andere Fähigkeiten, deutsche Werke sind teuer und teilweise unterausgelastet. Porsche und Audi kämpfen mit Margendruck, während Škoda zeigt, dass Profitabilität möglich ist.

Dieses Buch rekonstruiert die Entwicklung vom NS-Ursprung über Käfer und Golf bis zum globalen Mehrmarkenkonzern. Es analysiert die Unternehmensleitung, Dieselgate, die Rolle Niedersachsens und der Arbeitnehmerseite sowie den Umbau der Zulieferindustrie.

Die zentrale Frage lautet: Welche Strukturen haben notwendige Veränderungen verzögert - und was muss Volkswagen jetzt tun?



Im Buch:

- Konzern- und Markengeschichte
- Unternehmensleiter und Vorstandsvorsitzende
- Dieselgate und Governance
- Niedersachsen und IG Metall - fair bewertet
- Zuliefererkrise und Arbeitsplatzabbau
- Future Plan und Zehn-Punkte-Neustart

THOMAS BREMER