

Volkswagen kommt nicht aus dem Krisenmodus: Jetzt prüfen McKinsey und BCG auch die ganz harten Szenarien

Gastbeitrag von Thorsten Penzhorn

Volkswagen steckt nicht in einer normalen Schwächephase, sondern in einer strukturellen Krise. Die Gewinne stehen unter Druck, die Kosten sind zu hoch, die Nachfrage nach E-Autos entwickelt sich schwächer als lange erwartet, und zugleich wächst der Wettbewerbsdruck aus China sowie aus neuen software- und plattformgetriebenen Ökosystemen.

Wer in dieser Lage glaubt, der Konzern könne mit ein paar Sparprogrammen und etwas besserer Kommunikation bald wieder in ruhigeres Fahrwasser zurückkehren, verkennt die Tiefe des Problems.

Im Kern geht es um eine einfache betriebswirtschaftliche Wahrheit: Wenn Märkte schwächer wachsen, wenn batterieelektrische Fahrzeuge mit weniger Komplexität und perspektivisch geringerem Fertigungsaufwand gebaut werden und wenn gleichzeitig die Rendite sinkt, dann lassen sich historisch gewachsene Kapazitäten auf Dauer nicht mehr auslasten. Genau deshalb ist es nur folgerichtig, dass im Konzern inzwischen praktisch alles auf den Prüfstand kommt: Kosten, Strukturen, Entscheidungswege, Werke, Modellpalette, Entwicklungsausgaben und am Ende die gesamte industrielle Architektur des Konzerns.

Hinzu kommt ein Faktor, der in der deutschen Autodebatte noch immer unterschätzt wird: die Energiekosten. Clemens Fuest hat in diesen Tagen sehr klar gemacht, dass energieintensive Industrie unter den deutschen Kostenbedingungen keine echte Zukunft habe; dieser Befund reicht aus meiner Sicht weit über klassische Grundstoffindustrien hinaus in die industrielle Breite hinein. Volkswagen ist zwar kein Stahl- oder Chemiekonzern, aber der Konzern hängt an energieintensiven Vorprodukten, an einer teuren Zulieferkette, an hohen Standortkosten und an einem industriellen Gesamtgefüge, in dem jede zusätzliche Belastung direkt auf die Marge durchschlägt. Gerade im Volumensegment ist das fatal: Wer bezahlbare Fahrzeuge bauen will, kann sich dauerhaft keinen Standort leisten, dessen Energie-, Abgaben- und Regulierungskosten systematisch höher liegen als bei zentralen Wettbewerbern.

Damit wird die VW-Krise auch zur Standortfrage. Wenn Energie strukturell teuer bleibt, wenn Arbeit, Regulierung und Investitionen zusätzlich unter Druck stehen, dann wird aus jeder einzelnen Modellentscheidung automatisch auch eine Frage der Standortökonomie. Dann geht es eben nicht mehr nur darum, ob ein Werk gut oder schlecht geführt wird, sondern ob ein deutscher Industriestandort im internationalen Wettbewerb überhaupt noch in genügend vielen Segmenten konkurrenzfähig produzieren kann.

Aus meiner Sicht ist deshalb auch die Debatte über Werksschließungen oder eine drastische Neuordnung der deutschen Standorte keine ideologische Bosheit, sondern

die logische Folge einer veränderten industriellen Realität. Wenn über ein Szenario berichtet wird, in dem langfristig nur noch Wolfsburg und Ingolstadt als große deutsche Autowerke übrigbleiben könnten, dann mag das politisch schockierend sein, betriebswirtschaftlich ist es aber keineswegs absurd. Bis 2030 sollen intern rund 6 Milliarden Euro eingespart werden, also etwa 1,2 Milliarden Euro pro Jahr, und allein diese Größenordnung zeigt, dass es nicht mehr um kosmetische Korrekturen geht, sondern um einen Eingriff in die Substanz des Konzerns.

Hinzu kommt der Druck auf das Portfolio. Sinkende Gewinne bedeuten zwangsläufig weniger Investitionsspielraum. Und weniger Investitionsspielraum heißt am Ende: härtere Prioritäten bei den Modellen. Volkswagen hat zwar mit ID. EVERY1 für 2027 und ID. 2all für 2026 neue elektrische Einstiegsmodelle angekündigt, aber das beantwortet noch lange nicht die strategische Frage, wie künftig VW-typische, derzeit kaum noch angebotene Modelle wie bezahlbare elektrische Familienautos, Vans, emotionale Nischenmodelle oder größere Renditebringer der Oberklasse gleichzeitig finanziert und strategisch sauber positioniert werden sollen.

Genau hier liegt ein Punkt, der aus meiner Sicht in vielen Debatten unterschätzt wird. Die Zukunft des Konzerns entscheidet sich nicht nur an den Kosten, sondern auch an der Frage, was Volkswagen überhaupt noch sein will. Ein Anbieter günstiger Volumen-BEVs? Ein rationalisierter Mehrmarkenkonzern mit wenigen globalen Kernmodellen? Oder ein Hersteller, der neben Massenmobilität auch familiäre, emotionale und margenstarke Fahrzeuge glaubwürdig besetzen will? Alles gleichzeitig zu wollen, während der finanzielle Spielraum kleiner wird, ist kaum noch durchzuhalten.

Hinzu kommt der Druck der Eigentümerseite: Die Sonderdividende nach dem Porsche-Börsengang hat gezeigt, dass Investitionsbedarf und Ausschüttungsinteressen bei Volkswagen parallel nebeneinanderstehen.

Und genau an dieser Stelle berührt die Debatte auch die Rüstungsfrage. Wenn sich in Europa die politische und wirtschaftliche Logik weiter in Richtung Aufrüstung, Resilienz und strategischer Industriepolitik verschiebt, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Kapitalströme, Managementaufmerksamkeit und industrielle Kapazitäten stärker dorthin wandern, wo politische Priorität, staatliche Nachfrage und wirtschaftliche Attraktivität zusammenfallen. Das muss man nicht gut finden. Aber man sollte es als reale Möglichkeit nüchtern mitdenken.

Deshalb ist mein Punkt klar: Das Zwei-Werke-Szenario ist nicht zwangsläufig die Zukunft von Volkswagen, aber es ist ein realistisches Überlebensszenario, wenn der Konzern seine Überkapazitäten, seine Komplexität und seine historisch gewachsene Schwerfälligkeit nicht schnell genug abbaut. Und ebenso denkbar ist, dass am Ende nicht nur zwei, sondern drei Werke eine tragende Rolle behalten: zwei klassische automobile Kernstandorte und ein dritter Standort mit strategischer Sonderrolle für Spezialfahrzeuge, Dual-Use-orientierte Produktion oder andere verteidigungsnahe

industrielle Perspektiven. Dass Daniela Cavallo Rüstungsprojekte bei Volkswagen ausdrücklich als Option bezeichnet und dies mit der veränderten Weltlage sowie größerer europäischer Unabhängigkeit im Verteidigungsbereich begründet hat, verschiebt den Horizont dieser Debatte bereits heute deutlich.

Damit bekommt die gesamte Diskussion eine zweite, weit größere Dimension. Dann geht es nicht mehr nur um die Frage, welche VW-Standorte künftig noch Autos bauen. Dann geht es darum, welche industriellen Fähigkeiten Deutschland unter Bedingungen einer möglicherweise längerfristig verschärften geopolitischen Lage überhaupt vorhalten will. Sollte sich diese Logik weiter durchsetzen, dann wäre der Umbau von Volkswagen eben nicht mehr nur ein Sanierungsprogramm, sondern Teil einer grundsätzlichen Neuordnung von Industrie, Mobilität, Kapitalallokation und strategischer Produktion.

Und genau deshalb ist der letzte Punkt der entscheidende. Das radikale Zwei-Werke-Szenario wäre dann nicht mehr bloß Ausdruck von Sparzwang, schwächerer Werksauslastung und Renditedruck. Es könnte zugleich Teil einer umfassenderen industriellen Verschiebung sein, in der ein Teil der klassischen automobilen Substanz zurückgebaut, ein anderer konzentriert und ein weiterer für neue strategische Funktionen vorbereitet wird. Die eigentliche Frage lautet dann nicht mehr: Wie viele Werke braucht Volkswagen in Deutschland? Sondern: Wofür braucht Deutschland diese Werke künftig überhaupt noch — für klassische Automobilproduktion allein oder für eine breitere industrielle Rolle in einer neuen, härteren Weltordnung?

Quellenliste:

BILD, 14.03.2026: „Volkswagen ringt um Zukunft: BCG führt Rettungsplan, McKinsey-Idee sorgt für Wirbel“

Volkswagen Newsroom, 04.03.2025: Pressemitteilung zu ID. 2all

Volkswagen Newsroom, 02.05.2025: Pressemitteilung zu ID. EVERY1

Medienberichte zum Fuest-Interview vom 12./13.03.2026 über Energiekosten und die Zukunft energieintensiver Industrie

NDR, 06.03.2026: Bericht zu Cavallos Offenheit für Rüstungsprojekte

ZEIT/dpa, 05.03.2026: „VW-Betriebsratschefin sieht Rüstung als Option“

Automobil Industrie, 05.03.2026: Bericht zu Militärfahrzeugen, Osnabrück und Cavallos Aussagen

Volkswagen Group, 15.12.2022: Pressemitteilung zur Sonderdividende aus dem Porsche-Börsengang

Weitere Medienberichte zur Sonderdividende nach dem Porsche-Börsengang

Eigene Screenshots des am 14.03.2026 genutzten BILD-Artikels

Der Beitrag gibt ausschließlich meine persönliche Meinung wieder.

Thorsten Penzhorn, 15.3.2026