

Dudenhöffer, Ferdinand

**Article**

## Das VW-Kostenproblem ist bedrohlicher als der Dieselskandal

ifo Schnelldienst

**Provided in Cooperation with:**

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Dudenhöffer, Ferdinand (2016) : Das VW-Kostenproblem ist bedrohlicher als der Dieselskandal, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 69, Iss. 11, pp. 34-38

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/165769>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Das VW-Kostenproblem ist bedrohlicher als der Dieselskandal

34

Ferdinand Dudenhöffer\*

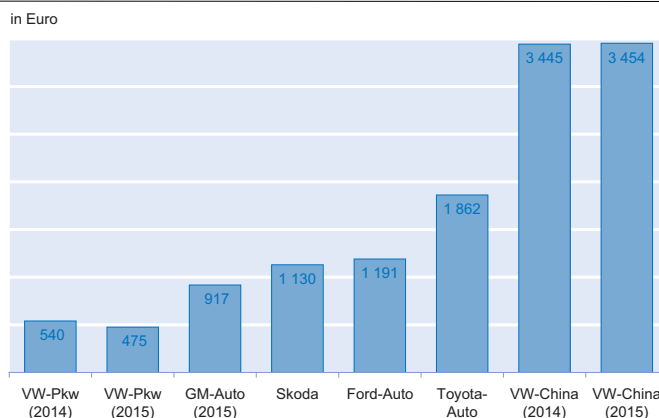
Am 22. Juni findet in Hannover die Hauptversammlung der Volkswagen AG statt. Natürlich wird der Dieselskandal, der das Unternehmen in seine größte Krise seit seinem Bestehens getrieben hat, eines der beherrschenden Themen sein. Der operative Gewinn der Marke VW-Pkw war im ersten Quartal 2016 um 86% auf magere 73 Mio. Euro bei 25 Mrd. Euro Umsatz eingebrochen. Die Umsatzrendite der Marke VW-Pkw, dem Herzstück des Konzerns, das für zwei Drittel aller Pkw-Verkäufe steht, betrug damit nur noch 0,3%. Das ist gerade noch eine »schwarze Null«, wie die Investmentbanker sagen. Das gesamte Pkw-Geschäft des Konzerns, also die Aggregation der Marken VW-Pkw, Audi, Bentley, Porsche und Skoda, erzielte im ersten Quartal 2016 einen operativen Gewinn von 2 603 Mio. Euro, was einer Umsatzrendite von 7,4% entspricht. Die Töchter alimentieren die Mutter. Der frühere Porsche-Chef Wendelin Wiedeking hatte das vor einigen Jahren in einem Zeitungsinterview als »der Schwanz wackelt mit dem Hund« beschrieben. Dabei werden die Sondereinflüsse aus »Dieselgate« nicht im operativen Teil erfasst. Dieselgate hat zur großen Krise des Konzerns geführt, aber hinter Dieselgate steht ein weit größeres Problem, die chronische Schwäche am Herzen des Konzerns.

Der VW-Konzern steht vor drei großen Herausforderungen: Erstens müssen die Belastungen durch den Dieselskandal »geschultert« werden. Zum zweiten gilt es, die seit langer Zeit schlechte Kostenposition des größten Teils des VW-Konzerns, der Marke VW-Pkw, zu verbessern und zum dritten muss die VW-Gruppe mit erheblichen Investitionen in die »Zukunft der Mobilität« investieren (vgl. Dudenhöffer 2016). Mit einer »Strategie 2025« will sich der Konzern für diese dritte Aufgabe rüsten. Bis zum Jahr 2025 soll der Konzern jährlich 1 Mio. Elektroautos verkaufen. Planspiele einer Batteriefabrik in Salzgitter werden diskutiert. VW hat sich mit 500 Mio. Euro am Eigenkapital des Fahrdienstvermittlers GETT beteiligt, um neue Mobilitätsmodelle wie Ride-Sharing mit ins Produktportfolio nehmen zu können.

VW gibt sich unter seinem neuen Vorstandsvorsitzenden Matthias Müller eine neue Unternehmenskultur: Stärkung der Marken, weniger Zentralismus, weniger autoritäres, detailvernarrtes Spitzenmanagement sind wichtige Pfeiler der Neuausrichtung.

Das automatisierte, emissionslose Auto erfordert große Investitionen für alle konventionellen Autobauer. Die Umstrukturierung der bisherigen Motoren- und Getriebewerke baut erheblichen Anpassungsdruck auf. Die Investitionen in die »Zukunft der Mobilität« sind aber ein Thema, mit dem jeder Hersteller und damit die Branche konfrontiert ist. Die beiden ersten Herausforderungen, Dieselgate und die schwache Kernmarke, sind hauseigene VW-Probleme. Beide müssen so gelöst werden, dass die Zukunftsfähigkeit des Konzerns nicht beschädigt wird. Dass es dabei zu Konflikten innerhalb der VW-Organisation kommt, ist zweifelsfrei nicht nur der Presse zu entnehmen. So hatte der Vorsitzende des Markenvorstands von VW-Pkw Herbert Diess in der Auseinandersetzung mit Bernd Osterloh, dem Gesamtbetriebsratsvorsitzenden des VW-Konzerns, seinen Posten zur Verfügung gestellt (vgl. Hawranek 2016). Der Zwist weist darauf hin, dass die zweite Aufgabe, die chronische Ertragsschwä-

Abb. 1  
EBIT pro Fahrzeug



Quelle: CAR Universität Duisburg-Essen; Geschäftsberichte Autobauer.

\* Prof. Dr. Ferdinand Dudenhöffer ist Direktor des CAR-Center Automotive Research an der Universität Duisburg-Essen sowie Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Automobilwirtschaft an der Universität Duisburg-Essen.

**Tab. 1**  
**Kennzahlen der Autohersteller im Vergleich**

	VW Pkw (2014)	VW Pkw (2015)	GM-Auto (2015)	Skoda (2015)	Ford Auto (2015)	Toyota Auto (2015)	VW China (2014)	VW China (2015)
Absatz (in 1 000 Fzge.)	4 583	4 424	9 800	810	6 635	10 152	3 506	3 456
Umsatz (Mio. Euro)	99 764	106 240	131 461	12 500	126 636	194 799	n.v.	n.v.
EBIT (Mio. Euro)	2 476	2 102	8 988	915	7 903	18 901	12 077	11 937
EBIT-Marge (in %)	2,5	2,0	6,8	7,3	6,2	9,7	n.v.	n.v.
EBIT pro Fzg. Euro	540	475	917	1 130	1 191	1 862	3 445	3 454

Anmerkungen: Jeweils ohne andere Konzernbereiche wie etwa Financial Services, etc. – VW-Pkw und Skoda ohne Chinaverkäufe, die separat unter VW China erfasst werden.

Quelle: CAR Universität Duisburg-Essen; Geschäftsberichte Autobauer.

che des Teilbereichs VW-Pkw zu lösen, die größte der drei Herausforderungen für den Konzern sein dürfte. Nicht die zu erwartenden hohen finanziellen Belastungen durch den Abgasskandal stellt das größte Zukunftsrisiko dar, sondern die chronische Ertragsschwäche der Kernmarke VW-Pkw. Dies unterstreicht die nachstehende Analyse.

Die Marke VW-Pkw hat für den VW-Konzern außerordentlich hohe Bedeutung. Das erläutern zentrale Kennzahlen. So betrug im Jahr 2015 der Anteil der Marke VW-Pkw am gesamten Umsatz des Konzernbereichs Automobile 58%. Mehr als jeder zweite Euro im bedeutendsten Konzernbereich Automobile kommt von VW-Pkw, aber nur 20% des (operativen) Gewinns des Jahres 2015. Die Lage hat sich im ersten Quartal erneut erheblich verschlechtert, wie die Eingangszahlen illustrierten. Wie diese Schieflage im Wettbewerbsvergleich aussieht, zeigt Abbildung 1. Während der Konzernteil VW-Pkw im Jahr 2015 einen »mageren« Gewinn von 475 Euro pro Fahrzeug erzielte, spielen GM, Skoda, Ford, Toyota und gar VW-China in einer völlig anderen Liga. In Tabelle 1 sind die zugehörigen Werte zur Abbildung 1 aufgeführt. Hinzu kommt, dass sich der Gewinn pro Fahrzeug gegenüber dem Jahr 2014 sogar noch verschlechterte, während für die anderen Autobauer das Umgekehrte gilt. Im Jahr 2014 hatte VW-Pkw pro Fahrzeug einen Gewinn von 540 Euro erzielt. In einer weltwirtschaftlich besseren Lage, also mit Rücken-

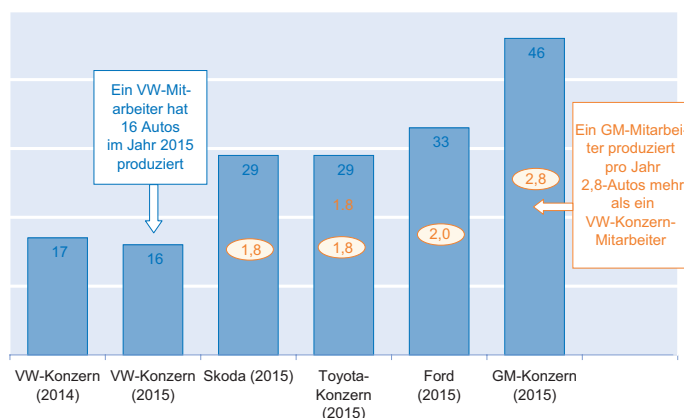
wind der Konjunktur, hat sich das Ergebnis bei VW-Pkw verschlechtert. Dies ist sicher kein beruhigender Zustand. Dabei sind die Belastungen von Dieselgate – also die Rückstellungen – nicht berücksichtigt. Auch ohne diese Sonderbelastungen läuft VW-Pkw schon schlecht.

Obwohl Skoda im Vergleich zu VW-Pkw nur 810 000 Fahrzeuge im Jahr 2015 abgesetzt (der Chinaabsatz wird unter dem Bereich VW-China erfasst) und einen Umsatz von 12,5 Mrd. Euro erzielt hat, schreibt die Konzernmarke eine Gewinnmarge (EBIT-Marge) von 7,3%. Obgleich Skoda deutlich niedrigere Skaleneffekte im Vertrieb und in anderen Bereichen als VW-Pkw hat, ist die Profitabilität des kleinen Bruders mehr als doppelt so groß wie bei VW-Pkw. Skoda erzielt trotz niedriger Listenpreise der Fahrzeuge mehr als den doppelten Gewinn pro Fahrzeug. Das ist außergewöhnlich. Hätte Skoda statt VW-Pkw die 4,424 Mio. Fahrzeuge verkauft, hätte der Konzern ein um 2,9 Mrd. Euro besseres operatives Ergebnis im Jahr 2015 erzielt. Sicher ist das eine theoretische Betrachtung. Gleichwohl zeigt es, auf welches bedrohliche Maß die »Herzschwäche« der Kernmarke VW-Pkw angewachsen ist.

Völlig außer Reichweite für VW-Pkw bleiben die Gewinne pro Fahrzeuge bei Toyota. Im reinen Autogeschäft, also ohne Finanzdienstleistungen und andere Aktivitäten, erzielt der reine Autoteil von Toyota 9,7% EBIT-Marge oder 1 862 Euro Gewinn pro verkauften Fahrzeug. Das war im Jahr 2015 um den Faktor 3,5 höher als bei VW-Pkw. In einer völlig anderen Sphäre schwebt VW in China. Fasst man Audi, VW, Porsche, Skoda in China zusammen, so wurden dort mit der Geschäftseinheit VW-China 3,5 Mio. Fahrzeuge im Jahr 2015 verkauft und pro Fahrzeug ein Gewinn von 3 454 Euro erzielt. Davon erhalten die chinesischen Joint-Venture-Partner 50%. China war bisher Goldgrube für den Konzern.

Bezüglich der Profitabilität bleiben für VW-Pkw aber auch GM und Ford deutlich außer Reichweite. Die Zahlen in Abbildung 1 zeigen das Rentabilitätsproblem bei VW-Pkw. Wür-

**Abb. 2**  
**Anzahl der Autos, die die Autobauer pro Mitarbeiter herstellen**



Quelle: CAR Universität Duisburg-Essen; Geschäftsberichte Autobauer.

**Tab. 2**  
**Kennzahlen der Autohersteller im Vergleich**

	VW Konzern (2014)	VW Konzern (2015)	Skoda (2015)	Toyota-Konzern (2015)	Ford (2015)	GM-Konzern (2015)
Absatz (in 1 000 Fzge.)	10 217	10 009	810	10 152	6 635	9 800
Umsatz (Mio. Euro)	202 458	213 292	12 500	213 061	126 636	137 258
EBIT (Mio. Euro)	12 697	12 824*	915	21 950	7 903	9 742
Mitarbeiter	592 600	610 076	27 544	349 766	199 000	215 000
Fzge. pro Mitarbeiter	17	16	29	29	33	46
EBIT pro Mitarbeiter (in Euro)	21 426	21 020	33 220	62 756	39 712	45 313
Umsatz pro Mitarbeiter (in Euro)	341 644	349 615	453 819	609 154	636 362	638 408

Anmerkung: VW-Konzern (2015): Ohne Dieseltgate-Belastungen. Mit Dieseltgate-Belastungen (Rückstellungen) ist ein operativer EBIT von – 4 069 Mio. Euro entstanden oder pro Mitarbeiter ein Verlust von 6 670 Euro.

Quelle: CAR Universität Duisburg-Essen; Geschäftsberichte Autobauer.

de VW-Pkw den Durchschnitt der Gewinnmargen von GM, Ford, Skoda und Toyota erzielen (7,5%), hätte VW im Jahr 2015 einen EBIT-Gewinn von 7,5 Mrd. Euro erzielt. Tatsächlich waren es knapp 2,1 Mrd. Euro. Es ergibt sich also eine Differenz im jährlichen Gewinnbetrag von mehr als 5 Mrd. Euro. Die Schadensersatzzahlungen, die VW aufgrund des Dieselskandals zahlen muss, kann man heute noch nicht beziffern. Unterstellen wir, sie lägen bei 20 Mrd. Euro, würden die Rentabilitätsprobleme bei VW-Pkw nach vier Jahre ähnlich hohe »Schäden« erzeugen wie Dieseltgate. Während die Dieseltgate einmalig hohe Wiedergutmachungskosten nach sich zieht, ist die Ertragsschwäche bei VW-Pkw ein chronisches Problem, das schon seit Jahren besteht und für das VW bisher keine Lösung fand.

### Rentabilitätsschwäche durch hohe Kostenstrukturen

Die Rentabilitätsschwächen des Teilbereichs VW-Pkw lassen sich an mehreren Kennziffern illustrieren.

#### Hohe Beschäftigtenzahlen und geringe Produktivität

Der Kennziffernvergleich in Abbildung 2 illustriert das Problem. Ein VW-Mitarbeiter produziert pro Jahr im Durchschnitt 16 Autos, während etwa ein GM-Mitarbeiter 46 Auto herstellt, also fast dreimal so viel. Der US-Autobauer General Motors produziert mit »nur« 215 000 Mitarbeitern fast so viele Autos wie VW mit 610 000 Mitarbeitern. VW hat also eine deutlich niedrigere Arbeitsproduktivität wie die Wettbewerber bzw. setzt im Vergleich zum Wettbewerb deutlich zu viele Mitarbeiter ein.

Die niedrigere Arbeitsproduktivität wäre kein Problem, wenn zumindest der gleiche Gewinn pro Mitarbeiter erzielt würde. Aber auch das ist nicht der Fall, wie Tabelle 2 zeigt. Im VW-Konzern hat im Jahr 2015 ein Mitarbeiter einen Gewinn (EBIT) von 21 020 Euro erzielt, während etwa der GM-Mitarbeiter 45 313 Euro Gewinn im Jahre 2015 erzielte. Pro Toyota-Mitarbeiter wurde gar ein Gewinn von 62 756 Euro erzielt.

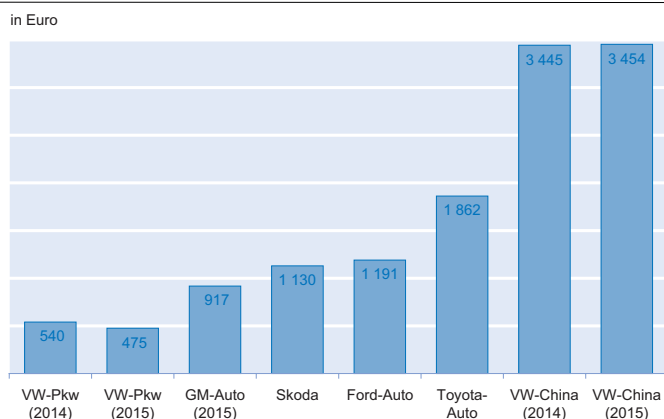
Besonders auffällig ist der Unterschied zur erfolgreichen kleineren Tochtermarke Skoda. Mit nur 27 544 Mitarbeitern wurden im Jahr 2015 dort 810 000 Fahrzeuge abgesetzt. Dabei wurde pro Mitarbeiter ein Gewinn von 33 220 Euro erzielt. Es ist also durchaus möglich, im Volumensegment für Teile des VW-Konzerns profitabel zu arbeiten. Insgesamt ist in einigen Geschäftsbereichen des Konzerns eine sehr hohe Profitabilität vorhanden. Das zeigen Audi, Porsche, Skoda und der Chinabereich. Das Problem besteht bei der Kernmarke VW-Pkw, wie der Produktivitätsvergleich erahnen lässt. Der VW-Konzern – und insbesondere VW-Pkw und die Volkswagen AG – haben hohe Beschäftigtenzahlen, die sich nicht in der Produktivität niederschlagen.

#### Hohe Lohnkosten und hohe Mitarbeiterzahlen am Hochkostenstandort Deutschland

Einen weiteren »kostentreibenden« Zusammenhang illustriert Abbildung 3 für das Jahr 2015. So sind der Volkswagen AG – der Stammgesellschaft des Konzerns – im Jahr 2015 pro Mitarbeiter 7 249 Euro Personalkosten pro Monat angefallen. Das ist sogar mehr als bei der Premiummarke Audi, mehr als im gesamten VW-Konzern, mehr als beim Nachbarn Continental und erst recht mehr als bei Skoda, wo 2 330 Euro pro Monat pro Mitarbeiter an Personalaufwendungen angefallen sind (vgl. Tab. 3).

Die Volkswagen AG verfügt als Stammgesellschaft über 114 066 Mitarbeiter, die in den Werken Wolfsburg, Hannover, Braunschweig, Kassel, Emden, Salzgitter sowohl Fahrzeuge (Golf, Tiguan, Touran, Passat, T5, Amarok) als auch Motoren, Getriebe (Kassel), Achsen und Lenkungen (Braunschweig) und Gießerei-Aktivitäten ausführen. Beachtenswert: Die Mitarbeiterzahl ist im Jahr 2015 bei der VW AG nochmals gestiegen. Neben der VW-Verwaltung und der Entwicklung werden damit Fahrzeugbau und Komponentenproduktion – zum Teil Zulieferaufgaben – durchgeführt. Dies geschieht alles im Hochlohn- und Kostenstandort Westdeutschland.

**Abb. 3**  
**EBIT pro Fahrzeug**



Quelle: CAR Universität Duisburg-Essen; Geschäftsberichte Autobauer.

Damit wird etwa im Vergleich mit der Continental AG (Conti) deutlich, wo es bei VW hapert. Der Continental-Konzern hat 26% seiner Beschäftigten in Deutschland und trotz hoher Forschungs- und Entwicklungsausgaben – also Ingenieursaufgaben – »nur« 3 666 Euro im Schnitt an Personalausgaben pro Mitarbeiter und Monat. Auch hier zeigt der Vergleich mit Skoda deutlich, welche Probleme VW-Pkw hat.

**Weitere Zulieferaktivitäten zu VW-Haustarifen in Deutschland**

Wie vielschichtig und zum Teil schwer übersichtlich die VW-Kostenprobleme sind, zeigt eine weitere Besonderheit – die hauseigenen Zulieferaktivitäten. Während in den letzten 30 Jahren immer mehr Autobauer schlanke Strukturen gebildet haben und etwa die Herstellung von Sitzen, Interior oder Getrieben nach außen verlagert haben, hat der VW-Konzern entgegengesetzt gearbeitet. Damit ist gerade das Sitz- und Interiorgeschäft sehr margenschwach und kostenwettbewerbsintensiv. Auch aus diesem Grund hat der US-Konzern JohnsonControls große Teile seines Sitz- und Interior-

geschäfts verkauft. Der VW-Konzern hat unter seinem früheren Vorstandsvorsitzenden Piech damit »margenschwaches« und personalintensives Aktivitäten in den Konzern verlagert, und das zu hohen deutschen Standortkosten mit VW-Haustarifen. So wurde die Sitech Sitztechnik GmbH im Jahre 2001 als 100%ige Tochter der VW AG gegründet. Die Sitech beschäftigt an deutschen westdeutschen Produktions-Standorten Wolfsburg, Emden und Hannover 2 400 Mitarbeiter.

**Prestigeprojekte und politische Gefälligkeiten verschlechtern Kostenposition**

Weitere Verschlechterungen der Kostenposition bei VW-Pkw ergeben sich durch Prestigeprojekte, wie etwa die Gläserne Manufaktur in Dresden, die 500 Mitarbeiter beschäftigt, und das Projekt Phaeton. Während der Phaeton als Einmalexperiment eingestellt werden kann, wird es schwer sein, eine sinnvolle – sprich rentable – Verwendung für Dresden zu finden, nachdem der letzte Phaeton vorerst vom Band lief.

Im Jahr 2009 hat die VW AG aus der Insolvenz den mittelständischen Betrieb Karmann in Osnabrück übernommen. Osnabrück ist Heimatstadt des früheren niedersächsischen Ministerpräsidenten Wulf, der seinerzeit als Vertreter des Landes im VW-Aufsichtsrat saß. Für Osnabrück war das freilich ein Rettungsanker, für VW eine vermutlich bleibende Belastung mit 2 300 Beschäftigten.

Ähnlich war die Zuordnung des wenig rentablen VW-Produktionsstandorts Brüssel zu Audi im Jahr 2010. Während andere Autobauer streng auf Kostenbedingungen achten, ist man im VW-Konzern durch die Landesbeteiligung und den starken Betriebsrat sehr stark »politisch« verflochten. Der Audi-Standort Brüssel hat 2 500 Beschäftigte.

**Tab. 3**  
**Kennzahlen der Autohersteller zu ihren Mitarbeitern im Vergleich**

2015	Skoda	Conti	VW Konzern	Audi	VW AG
Anzahl der Mitarbeiter	27 544	207 899	610 076	82 838	114 066
Anteil der Mitarbeiter in Deutschland (in %)	< 5	25	46	72	100
Personalaufwendungen (in Mio. Euro)	770	9 146,60	36 268	6 602	9 922
Personalaufwendungen pro Mitarbeiter und Jahr (in Euro)	27 955	43 995	59 448	79 698	86 985
Personalaufwendungen pro Mitarbeiter und Monat (in Euro)	2 330	3 666	4 954	6 641	7 249

Anmerkung: In der Volkswagen AG sind die Standorte Wolfsburg, Hannover, Braunschweig, Kassel, Emden und Salzgitter als eine Art Stammgesellschaft gebündelt. Diese Stammgesellschaft erstellt nach den Regeln des Handelsgesetzbuches (HGB) einen jährlichen Jahresabschluss. Im VW-Konzernabschluss hingegen sind alle Tochtergesellschaften, wie Porsche AG, Audi AG, Volkswagen Sachsen GmbH und viele andere, konsolidiert.

Quelle: CAR Universität Duisburg-Essen; Geschäftsberichte Autobauer.

Die Beispiele zeigen, warum VW-Pkw eine schlechte Kostenposition hat, und es wird deutlich, dass VW in dieser schlechten Kostenposition gefangen ist. Die Töchter sind profitabel, aber das Kerngeschäft steckt »einbetoniert« in einer Produktivitätsfalle. Die Piech-VW-Strategie war immer, sich aus der Produktivitätsfalle durch noch mehr VW-Fahrzeugverkäufe heraus zu befreien. Je mehr Fahrzeuge verkauft werden, umso eher gelingt es durch ausländische Werke die Verkrustungen auszubalancieren, so die Theorie. Dabei sollte VW in Richtung Premium positioniert werden und der Konzern gleichzeitig das Einstiegssegment mit Skoda – die mit deutlich niedrigen Produktionskosten in Ost-Europa produzieren – abdecken. Doch auch diese Strategie läuft schief. Skoda unterscheidet sich in Qualität und Design nicht mehr von VW. Da VW höhere Preise hat, gewinnt Skoda die VW-Kunden. In Deutschland versucht dem VW mit immer höheren Eigenzulassungen – mehr als 30% der VW-Zulassungen entfallen auf Händler und den Autobauer selbst – entgegenzuwirken mit der Konsequenz, dass sich die Margen verschlechtern. Eigenzulassungen sind Neuwagen, die auf den Namen des Autobauers oder seiner Händler beim Kraftfahrtbundesamt erstzugelassen werden. Diese Fahrzeuge kommen noch kurzer Zeit als »junge Gebrauchtwagen« oder Quasi-Neuwagen auf den Markt und werden dann mit Preisabschlägen von 20 bis 30% gegenüber dem Listenpreis verkauft. Zum Kostenproblem bei VW-Pkw kommt damit ein schleichendes Positionierungsproblem.

### **Fazit: Gesellschaftsstruktur zementiert VW-Strukturprobleme**

Das chronische Produktivitätsproblem bei VW-Pkw ist eine Folge seiner Gesellschaftsform. Die stärkste Persönlichkeit im VW-Konzern ist der Betriebsratsvorsitzende. Aufgrund der paritätischen Mitbestimmung in Deutschland verfügt der Betriebsratsvorsitzende Bernd Osterloh mit seinen Mitstreitern, die seit langer Zeit fast ausschließlich auch IG-Metall Vertreter sind, über 50% der Sitze im Konzernaufsichtsrat. Zusätzlich hat das Land Niedersachsen drei Aufsichtsratsmandate aufgrund seines 20%igen Anteils an den VW-Stammaktien. Betriebsrat und Ministerpräsident können in einer Art »unheiligen« Allianz die Bemühungen blockieren, etwa Komponentenwerke in Niedersachsen aus dem Konzern auszugliedern und zu verselbständigen, um die Kostenposition zu verbessern.

VW scheint gefangen in seiner Gesellschafterstruktur. Der Dieselskandal ist mit viel Geld lösbar. Es ist eine Zeitfrage, bis entweder außergerichtliche oder gerichtliche Lösungen gefunden werden. Wenn sie auch teuer sein mögen, das Risiko für den Konzern bei diesem »Einmalproblem« ist deutlich geringer als bei dem »chronischen Kostenproblem« der Stammgesellschaft. Das Beispiel VW zeigt, dass die Ver-

knüpfung der paritätischen Mitbestimmung mit einer allzu engen politischen Anteilseignerstruktur an Unternehmen die Ausbalancierung der Macht in Aufsichtsratsgremien in ein Ungleichgewicht bringt. Damit werden wichtige Anpassungsprozesse außer Kraft gesetzt. Auch deshalb sollte man in Berlin nochmals das VW-Gesetz unter die Lupe nehmen und eine Art »Public Governance« erarbeiten, die solche Schief lagen vermeidet. VW ist seit mehr als 20 Jahren ein Unternehmen, das durch Skandale »durchgeschüttelt« wurde. VW ist gleichzeitig das deutsche Unternehmen mit den meisten Mitarbeitern. Damit sind wir gefangen im »To-Big-To-Fail«-Dilemma. Auch deshalb sollte darüber diskutiert werden, ob es richtig ist, dass das Land Niedersachsen über Stimmrechte im VW-Aufsichtsrat verfügt. Eine solche Politik »um den Kirchturm« in Verbindung mit der paritätischen Mitbestimmung ist ein gefährliches Gemisch. Wir sollten es »entschärfen«.

### **Literatur**

Dudenhöffer, F. (2016), *Wer kriegt die Kurve? Zeitenwende in der Autoindustrie*, Campus-Verlag, Frankfurt, erscheint Herbst 2016.

Geschäftsberichte Audi, Continental, Ford Motor Comp., General Motors, Toyota, VW, Skoda, verschied. Jahrgänge.

Hawranek, D (2016), »Streit zwischen Volkswagen-Chef und Betriebsrat: Soll ich gehen?«, *Spiegel-Online*, 8. April.