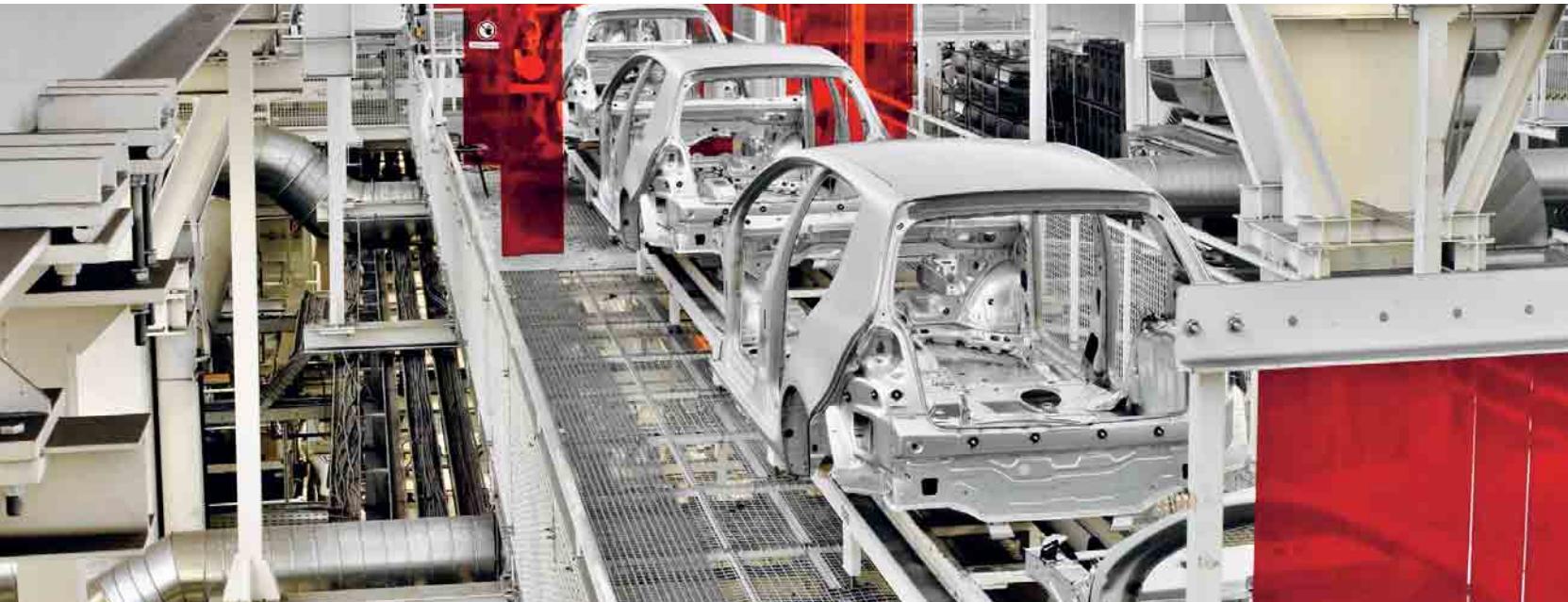


# VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

HISTORISCHE NOTATE I 7

Schriftenreihe der Historischen Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg



## Volkswagen Chronik

Der Weg zum Global Player





**HISTORISCHE NOTATE**

Schriftenreihe der Historischen Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg

# Volkswagen Chronik

Der Weg zum Global Player

## IMPRESSUM

### HERAUSGEBER

für die Historische Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft

Manfred Grieger, Ulrike Gutzmann, Dirk Schlinkert

### TEXT

Markus Lupa, Büro für Industriegeschichte

### GESTALTUNG

design agenten, Hannover

### DRUCK

Druckerei Hahn, Hannover

ISSN 1615-0201

ISBN 978-3-935112-10-9

© Volkswagen AG 2008

Wolfsburg 2008

# Inhalt

1904 – 1945

6 Der Volkswagen: Vom Traum zum Werk

1945 – 1949

14 Das Werk der Briten

1950 – 1960

32 Internationalisierung und Massenproduktion im Wirtschaftswunder

1961 – 1972

60 Boom und Krise des Käfer-Unternehmens

1973 – 1981

94 Die neue Generation

1982 – 1991

120 Neue Marken, neue Märkte

1992 – 2007

152 Die Globalisierung des Mobilitätskonzerns

Die Marken

210 Audi

218 Bentley

224 Bugatti

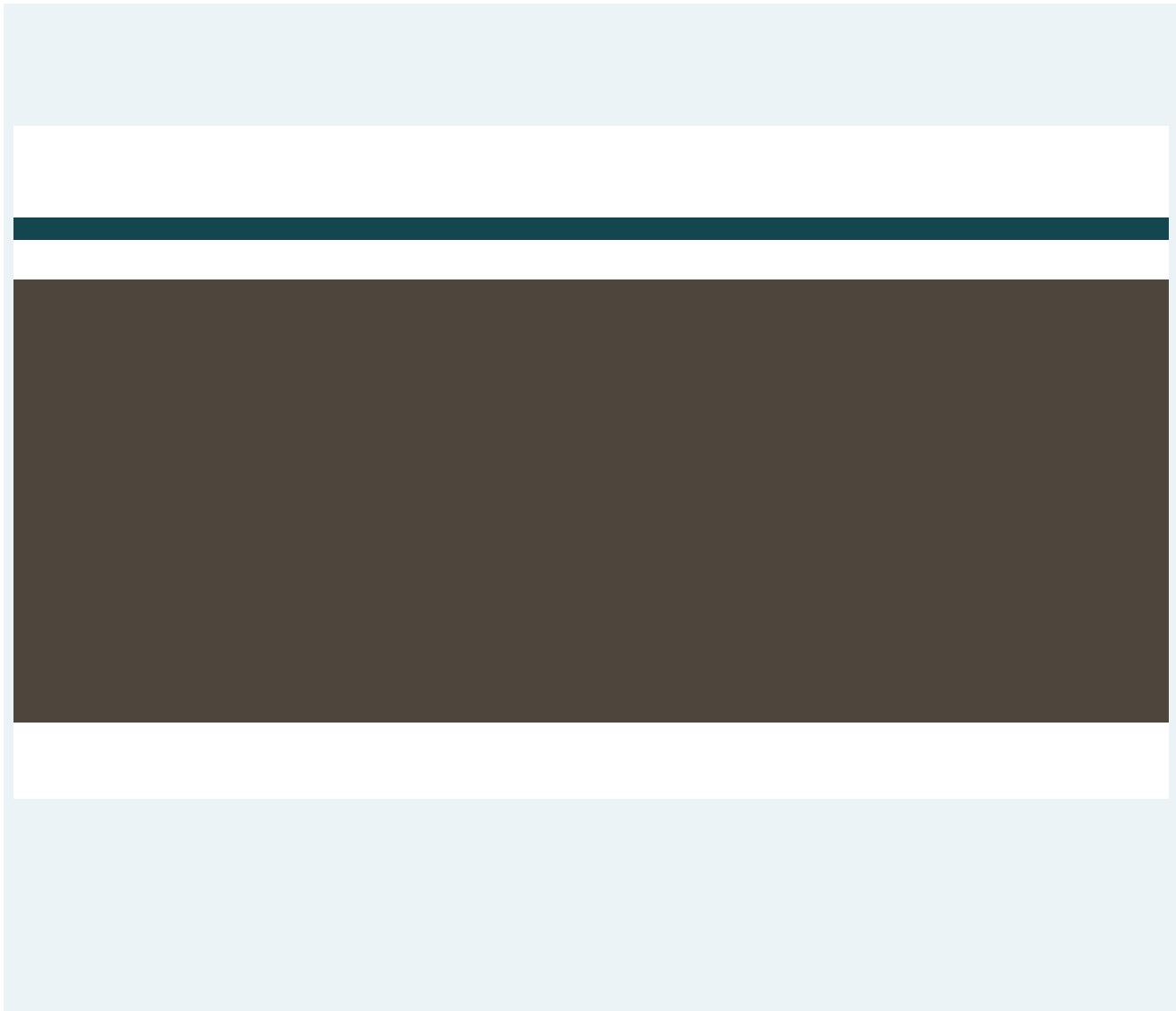
228 Lamborghini

234 Seat

240 Škoda

246 Volkswagen Financial Services

254 Volkswagen Nutzfahrzeuge



---

# 1904 – 1945



1904–1945

---

## Der Volkswagen: Vom Traum zum Werk

Von einem Volkswagen war in Deutschland erstmals 1904 die Rede. Schon damals vertraten Ingenieure die Auffassung, dass die Zukunft der Automobilindustrie in der rationellen Massenfertigung billiger Kleinwagen liege. Wegweisend schien die mit Staunen registrierte Entwicklung in Amerika, wo allmählich ein Massenmarkt für Automobile entstand. Doch ein skeptischer Grundton durchzog die am amerikanischen Vorbild entzündete Debatte um ein Volksauto, denn in Deutschland wurden Personenkraftwagen uneingeschränkt als Luxusgut gehandelt und hoch besteuert. Auch die schwer handhabbare, wartungsintensive Technik sprach gegen eine Popularisierung des Automobils.

Der erste Volkswagen wurde 1908 jenseits des Atlantiks gebaut, wo Massenkaufkraft und Produktionstechnik den Weg zur Motorisierung der amerikanischen Gesellschaft eröffneten. Die von Henry Ford gegründete Ford Motor Company fertigte das T-Modell in Fließbandarbeit und galt den europäischen Herstellern schon bald als Leitbild einer rationalisierten Massenproduktion. Bis zur Produktionseinstellung des im Volksmund „Tin Lizzy“ genannten Modells im Jahre 1927 verließen 15.007.033 Exemplare die Ford-Werke in Detroit.

Unter dem Eindruck Henry Fords wurde die Volkswagen-Idee in der Weimarer Republik zum Leitmotiv der Auto-publizistik und beflogelte die Phantasie der Konstrukteure. Zu spätem Ruhm gelangte beispielsweise der 18-jährige ungarische Technikumsschüler Béla Barény, der 1925 den „Fahrgestell-Entwurf für einen Volkswagen“ vorlegte und – wie August Horch, Ettore Bugatti, Ferdinand Porsche und Heinrich Nordhoff – in die „Automotive Hall of Fame“ aufgenommen wurde. Obwohl in den 1920er Jahren das Motorrad den deutschen Weg der Motorisierung bestimmte, erzielten die Automobilhersteller bei der Konstruktion eines Volkswagens unverkennbare Fortschritte. Wegen der hohen Fahrzeugsteuern und Benzinprixe trieben sie die Entwicklung kleinmotoriger und wirtschaftlich sparsamer Fahrzeuge voran.

Nicht als Marke, sondern als Gattung bildeten Volkswagen in den frühen 1930er Jahren die Hauptattraktionen der Internationalen Automobilausstellungen in Berlin. BMW, Mercedes, Opel, Ford, Adler, Hanomag – sie alle präsentierte 1934 verbrauchsgünstige, für die Serienfertigung geeignete Modelle, die der Öffentlichkeit als Volkswagen angepriesen wurden. Die technischen Konzepte lagen bereit, und Volkswagen waren in aller Munde, als die Nationalsozialisten ihre Diktatur errichteten.

FORD T



Heft XXXV.

VII. Jahrgang.

20. Dezember 1904.

Verlag u. Expedition:  
Berlin W. 57  
Kurfürstenstr. 11  
M. KRAVN,  
Verlagsbuchhandlung.  
Telephon: IX, 6204.

Redaktion: Berlin W.  
Kurfürstendamm 248  
Telephon: VI, 4502.  
Civilingenieur  
ROBERT CONRAD  
und Civiling.  
Julius Küster, Berlin.

# Der Motorwagen

Zeitschrift für Automobil-Industrie und Motorenbau.

DER MOTORWAGEN.

431

Ist das Motorrad oder eine andere Fahrzeugtype bestimmt „Volksautomobil“ zu werden?

Von Dipl.-Ing: Heinrich Dechamps, Aachen. (Schluss.)

Vom Laufwerk haben sich die durch die langjährigen Erfahrungen des Fahrradbaues geschaffenen Formen von Felgen, Speichen, Achsen und Lagern als völlig ausreichend

Als einer der größten technischen Uebelstände der Motorräder muß hervorgehoben werden, daß bei der zu fahrradmäßigen Ausbildung und Befestigung all der ein-

## FAHRZEUGKONZEPT UND GRÜNDUNG DES VOLKSWAGENWERKS

Der „Reichsverband der Deutschen Automobilindustrie“ (RDA) beauftragte Ferdinand Porsche am 22. Juni 1934 mit der Konstruktion eines Volkswagens. Doch standen die im RDA zusammengeschlossenen Unternehmen Hitlers Preisvorgabe von 990 Reichsmark reserviert gegenüber. Devisenmangel und Rohstoffengpässe verstärkten die Zweifel, wie auch die Wirtschaftlichkeit einer eigenen Volkswagen Fabrik skeptisch beurteilt wurde. Die Finanzierung des Gesamtprojektes blieb ungeklärt.

In die Zuständigkeitslücke stieß 1937 die Deutsche Arbeitsfront vor, um mit der Durchführung des nationalsozialistischen Prestige-Projektes das Image ihrer Freizeitorisation „Kraft durch Freude“ zu fördern. Am 28. Mai 1937 gründete sie in Berlin die „Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH“, die am 16. September 1938 in „Volkswagenwerk GmbH“ umbenannt und am 13. Oktober 1938 ins Handelsregister eingetragen wurde. Das Volkswagen Markenzeichen, das „V und W im Kreis“, entwarf 1937 Franz Xaver Reimspieß, Motoren-Konstrukteur bei der Porsche KG. Das Warenzeichen wurde am 1. Oktober 1948 angemeldet und am 25. November 1953 beim Deutschen Patentamt eingetragen.

Für das von Ferdinand Porsche entwickelte Fahrzeug prägte Hitler den Begriff „KdF-Wagen“. Begleitet von einer massiven Werbekampagne, führte die Deutsche Arbeitsfront am 12. August 1938 das KdF-Wagen-Ratensparen ein. Wer wöchentlich einen Mindestbetrag einzahlt, sollte schon bald stolzer Besitzer eines Volkswagens werden. Doch die geringe Massenkaufkraft durchkreuzte die hochgesteckten Produktionsziele; die Nachfrage der 336.000 Sparer deckte in keiner Weise die geplanten Stückzahlen ab, denn für Industriearbeiter war der Volkswagen faktisch unerschwinglich.

Anfang 1938 begann bei Fallersleben der Bau des Volkswagenwerks, projektiert als vertikale, weitgehend autarke Musterfabrik. Größe, technische Grundausstattung und Fertigungstiefe orientierten sich am Ford-Werk „River Rouge“ in Detroit, das als modernste Automobilfabrik der Welt galt. Während Arbeitskräfte- und Rohstoffmangel die Bauarbeiten verzögerten, schritt die Errichtung des Vorwerks in Braunschweig zügiger voran. Nach den Plänen der Deutschen Arbeitsfront sollte hier die Stammbelegschaft für das Volkswagenwerk ausgebildet werden. Im Oktober 1938 fing die praktische Ausbildung in der Lehrwerkstatt an; die Produktion von Vorrichtungen und Werkzeugen für das noch im Aufbau befindliche Hauptwerk konnte Ende 1938 aufgenommen werden.



FERDINAND PORSCHE

DAS VOLKSWAGENWERK IM ROHBAU



VOLKSWAGEN PROTOTYP

## RÜSTUNGSPRODUKTION UND ZWANGSARBEIT

Nach dem Beginn des Zweiten Weltkriegs wurde das Volkswagenwerk auf die Produktion von Rüstungsgütern umgestellt. Im Auftrag der Luftwaffe übernahm es Ende 1939 Reparaturarbeiten an Flugzeugen vom Typ Ju 88 und belieferte die Luftfahrtindustrie unter anderem mit Kraftstoffbehältern und Tragflächen. Im Zuge der Heeresmotorisierung etablierte sich nach 1940 als zweite Produktionslinie der Serienbau von Militärfahrzeugen wie Kübel- und Schwimmwagen. Bis Kriegsende wurden in der auf eine Jahresproduktion von 500.000 Autos ausgelegten Fabrik insgesamt 66.285 Militär-PKWs gebaut. Der Umsatz stieg zwischen 1940 und 1944 von 31 auf 297 Millionen Reichsmark.

Die Einbindung des Volkswagenwerks in die deutsche Rüstungswirtschaft hatte nach 1941 die Angliederung von Tochterunternehmen in Luckenwalde und Ustron zur Folge. 1943/44 erweiterte das Unternehmen seine Fertigungskapazitäten sowohl durch die Auftragsverlagerung nach Frankreich als auch durch den Ausbau unterirdischer Fabrikationsstätten in Tunnelanlagen, Eisenerz- und Asphaltstollen. Nach mehrmaligem Bombardement der Fabrikanlage schritt 1944/45 die Dezentralisierung des Unternehmens durch die Verlegung von Produktionsbereichen in provisorische Fertigungsbetriebe voran.

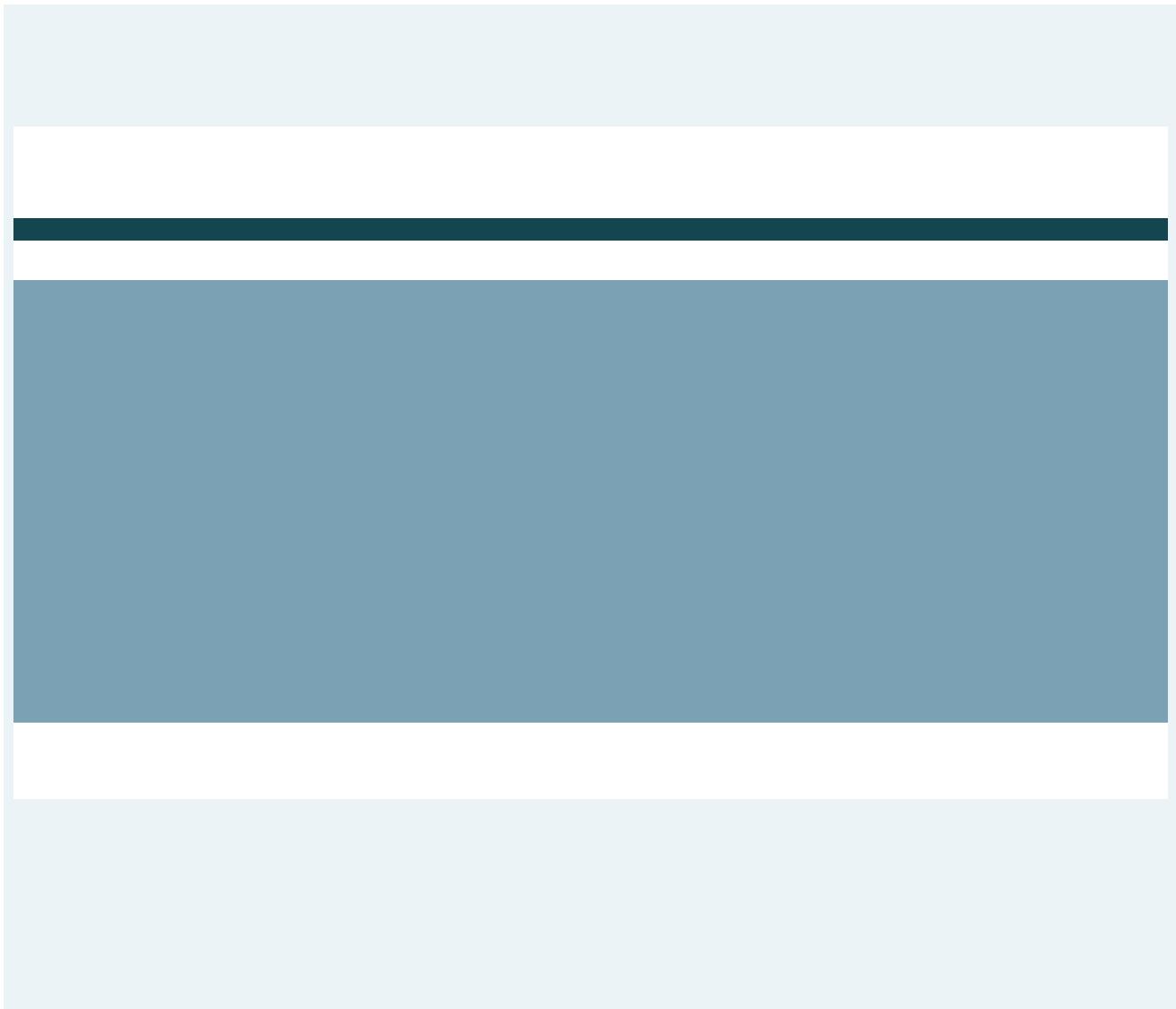
Das Volkswagenwerk deckte den Arbeitskräftebedarf seiner expandierenden Rüstungsproduktion von Sommer 1940 an vor allem mit Zwangsarbeitern. In der industriellen Neugründung ohne deutsche Stammbelegschaft bildeten polnische Frauen die erste Gruppe, die durch Zwang zur Arbeitsaufnahme bei der damaligen Volkswagen Gesellschaft veranlasst wurde. Später folgte die Zuweisung von Kriegsgefangenen und KZ-Häftlingen. Ausländer stellten 1944 zwei Drittel der Belegschaft. Die schätzungsweise 20.000 während des Zweiten Weltkriegs dem Volkswagenwerk zugewiesenen Zwangsarbeiterinnen und Zwangsarbeiter stammten aus den vom Deutschen Reich besetzten oder dominierten Staaten Europas. In der von Rassismus geprägten NS-Diktatur waren diese Menschen einer gestuften diskriminierenden Behandlung bis hin zu physischer Gewalt ausgesetzt.

Die am 11. April 1945 einmarschierenden amerikanischen Truppen beendeten die Rüstungsproduktion und befreiten die ausländischen Zwangsarbeiterinnen und Zwangsarbeiter. Mit dem ersehnten Ende der nationalsozialistischen Diktatur brachen auch für das Volkswagenwerk neue Zeiten an.



ZWANGSARBEITERINNEN  
IN DER MECHANISCHEN WERKSTATT

MONTAGE DES KÜBELWAGENS



---

# 1945 – 1949



1945 – 1949

## Das Werk der Briten

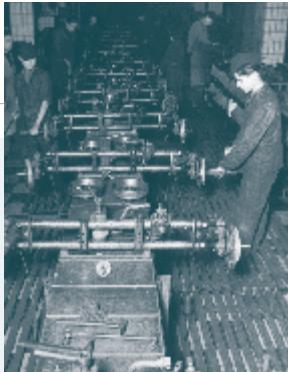
In den Wirren der unmittelbaren Nachkriegszeit signalisierten Rauchschwaden über dem Volkswagenwerk die Kontinuität der Produktion und die Hoffnung auf einen Neuanfang. Als größter und wichtigster Arbeitgeber einer industriearmen Region sicherte Volkswagen das Überleben der ansässigen Bevölkerung. Die Fabrik gab den Menschen Arbeit, Wohnraum und Nahrung. Dieser Funktion war sich die britische Militärregierung, die im Juni 1945 Treuhänderin des Unternehmens geworden war, wohl bewusst. Ihre Entscheidung freilich, eine zivile Produktion aufzubauen und die Volkswagen Limousine in Serie zu fertigen, folgte dem Bedarf an zusätzlichen Transportmitteln zur Wahrnehmung der Besatzungsaufgaben, zumal der Krieg den Bestand der britischen Militärfahrzeuge verringert hatte. Die Produktionsverpflichtung für die Besatzungsmächte und britischer Pragmatismus bewahrten das Volkswagenwerk vor der drohenden Demontage.

Seine Stellung als britischer Regiebetrieb verschaffte dem Volkswagenwerk eine Reihe von Vorteilen. Die Militärregierung veranlasste die für den Produktionsanlauf notwendigen Kredite und räumte mit Befehlsgewalt manche Hindernisse aus dem Weg. Weil das Unternehmen für die Alliierten produzierte, erhielt es Vorrang bei der Beliefe-

rung mit knappen Rohstoffen. Dieses Privileg war in den Jahren der Zwangsbewirtschaftung kaum zu überschätzen. Denn der für die Autoproduktion unentbehrliche Stahl wurde wie die meisten Rohstoffe über ein Quotensystem zugeteilt.

Für den Aufbau einer zivilen Serienfertigung brachte das Volkswagenwerk selbst günstige Startbedingungen mit. Trotz größerer Schäden an den Werksgebäuden hatte der zum Teil ausgelagerte Maschinenpark die alliierten Bombenangriffe nahezu unversehrt überstanden. Bei ausreichender Kohleversorgung machte das werkeigene Kraftwerk die Produktion gegen die häufigen Stromabschaltungen in der Nachkriegszeit weitgehend unempfindlich. Zudem verfügte das Unternehmen über ein eigenes Presswerk, und das Vorwerk in Braunschweig komensierte durch Eigenfertigung von Betriebsmitteln und Fahrzeugteilen zumindest teilweise die stark eingeschränkte Produktion der Zuliefererindustrie.

Trotz britischer Protektion beeinträchtigten Material- und Energieengpässe die Produktion merklich. Die Stahlkontingente wurden häufig verspätet zugeteilt, und wegen Rohstoffmangels konnten die Zulieferer den Bedarf des



#### ACHSENFERTIGUNG

Unternehmens nur lückenhaft decken. Von ihrer frühen Planung, von Januar 1946 an monatlich 4.000 PKWs für Besatzungszwecke zu fertigen, musste sich die britische Militärregierung rasch verabschieden. Die befohlene Monatsproduktion wurde schließlich auf 1.000 Wagen nach unten korrigiert und pendelte bis zur Währungsreform um diese Marge. Auf Anordnung der Briten hatte die deutsche Werkleitung zwei Mal zuvor den Versuch unternommen, das Fertigungsniveau schrittweise auf 2.500 Wagen im Monat anzuheben. Diese Vorhaben stießen jedoch an die Grenzen der Rohstoff- und Materialbewirtschaftung. Erschwerend trat hinzu, dass die Beschäftigten unter Mangelernährung und allgemeiner Erschöpfung litten. Die hohe Abwesenheitsquote in den ersten beiden Nachkriegsjahren resultierte auch aus der Notwendigkeit, durch Hamsterfahrten und Schwarzmarktgeschäfte das Überleben zu sichern. Die Versorgung der Werksangehörigen mit Lebensmitteln und Kleidung war deshalb eine vordringliche Aufgabe, die schrittweise an den Betriebsrat delegiert wurde und einen Großteil seiner Energien band.

Einer Produktionsausweitung stand als zweites entscheidendes Hindernis der Mangel an Arbeitskräften entgegen. Erschwert wurde die Rekrutierung einer neuen Stammbelegschaft durch fehlenden Wohnraum und die hohe Fluktuation der Beschäftigten. Für viele Flüchtlinge und Umsiedler aus den ehemaligen deutschen Ostgebieten, die auf der Suche nach Unterkunft und Verpflegung zu Tausenden nach Wolfsburg kamen, stellte die Arbeit im Volkswagenwerk nur eine Zwischenstation auf dem Weg nach Westdeutschland dar. Die allgemeine Abwanderungstendenz wurde durch den chronischen Wohnungsmangel in Wolfsburg verstärkt. Provisorisch waren die meisten Werksangehörigen, getrennt von ihren Familien, in kargen Lagerbaracken untergebracht, in denen zuvor die Zwangsarbeiter hatten hausen müssen. Begehrte Facharbeiter ebenso wie Führungskräfte konnten unter diesen Bedingungen nur schwerlich gehalten bzw. angeworben werden. Weil an einen Wohnungsneubau in den ersten Nachkriegsjahren nicht zu denken war, verlegte sich das Unternehmen notgedrungen auf die Renovierung und den Ausbau der Barackenunterkünfte. Dadurch konnte das Wohnungsproblem gelindert, aber nicht gelöst werden. Erst die Anbindung des Umlands durch Bus- und Bahnlinien und der werkseigene Wohnungsbau ebneten nach 1950 den Weg zum Aufbau einer Stammbelegschaft.

#### KAROSSERIE IM ROHBAU



Für den späteren Aufstieg des Volkswagenwerks stellten die britischen Treuhänder entscheidende Weichen, indem sie einen elementaren Konkurrenznachteil des Unternehmens beseitigten. Bei Kriegsende verfügte das Volkswagenwerk nur ansatzweise über einen Kundendienst und ein Vertriebssystem. Beides hatte ursprünglich die Deutsche Arbeitsfront aufzubauen sollen, doch Hitlers großspurig angekündigte Volksmotorisierung blieb in den beginnenden Kriegsvorbereitungen stecken. Auf Initiative der Briten wurde Ende 1945 die Kundendienstabteilung ins Leben gerufen, bestehend aus Ersatzteillager, technischer Abteilung und Kundendienstschule, wo seit Februar 1946 unter anderem Lehrgänge für die Händler und Monteure der Vertragswerkstätten stattfanden. Eine Kundendienstwerkstatt nahm Anfang 1947 den Betrieb auf. Mit Kundendienstbriefen und Instandsetzungshandbüchern unterstützte Volkswagen die Arbeit der Werkstätten; die eingerichtete Schadenskartei gab der Technischen Leitung erstmals eine systematische Handhabe, die aufgetretenen Fehler abzustellen. Der Kundendienst erwarb sich in wenigen Jahren einen ausgezeichneten Ruf und profitierte von den Erfahrungen der Royal Electrical and Mechanical Engineers, die im Volkswagenwerk eine eigene Werkstatt unterhielten.



LIEFERUNG AN DIE FRANZÖSISCHE  
MILITÄRREGIERUNG

Ebenso zügig schritt die Errichtung eines Vertriebssystems voran, nachdem das im Juni 1946 aufgelegte Produktionsprogramm erstmalig den zivilen Verkauf von Volkswagen in Aussicht gestellt hatte. Auf Drängen der Werkleitung genehmigten die Briten Ende Oktober 1946 für ihre Zone den Aufbau einer Händlerorganisation, die durch zwei Reiseinspektoren beraten und zugleich einer strikten Qualitätskontrolle unterzogen wurde. Aus dem Erfahrungsaustausch zwischen Werkleitung und Großhändlern entwickelte sich allmählich eine vertrauensvolle und für beide Seiten profitable Partnerschaft.

GESPRÄCHE MIT BEN PON  
AUF DER EXPORT-MESSE IN HANNOVER





IVAN HIRST

Eine zweite zukunftsweisende Entwicklung leiteten die Briten im Sommer 1947 ein. Mit der Entscheidung, den Volkswagen zu exportieren, führten sie nicht nur dem durch Kriegslasten ruinierten britischen Haushalt dringend benötigte Devisen zu. Vielmehr legten die Briten den Grundstein für den internationalen Erfolg der Volkswagen Limousine und die Weltmarktorientierung des Unternehmens. Der Startschuss für den Export fiel indes zu einem schlechten Zeitpunkt. Die Materialversorgungskrise hatte sich weiter zugespitzt, so dass im August und November 1947 das befohlene Produktionsvolumen nicht gehalten werden konnte. Erst im Jahr darauf lief das Auslandsgeschäft allmählich hoch. Inzwischen hatte die Werkleitung ein für den Export taugliches Limousinenmodell entwickelt, das in Verarbeitung und Ausstattung die Standardausführung übertraf. Mit einer hochwertigen Lackierung in ansprechenden Farben, bequemerer Polsterung, verchromten Stoßstangen und Radkappen behauptete sich der Volkswagen gegenüber der ausländischen Konkurrenz. 1948 umfasste der direkte Export nach Europa 4.385 Fahrzeuge, davon gingen 1.820 in die Niederlande, 1.380 in die Schweiz, 1.050 nach Belgien, 75 nach Norwegen, 55 nach Schweden und fünf nach Dänemark. Die Ausfuhr stieg im Folgejahr auf 7.127 Fahrzeuge, womit das Volkswagenwerk gut 15 Prozent seiner Gesamtproduktion auf europäischen Märkten absetzte.

Beim Umbau des Rüstungsbetriebs zum Automobilunternehmen spielte der britische Senior Resident Officer Major Ivan Hirst eine entscheidende Rolle. Dank seines Improvisationstalents konnten technische wie organisatorische Probleme gelöst und Versorgungslücken geschlossen werden. Beharrlich drängte Hirst auf Qualitätsverbesserung der Limousine, was wesentlich zur Begründung der internationalen Reputation von Volkswagen beitrug. Als die britische Militärregierung am 8. Oktober 1949 die Treuhänderschaft über das Volkswagenwerk in die Hände der Bundesregierung legte und das Land Niedersachsen mit der Verwaltung beauftragte, befand sich das Unternehmen in guter Verfassung – mit rund 10.000 Beschäftigten, einer Monatsproduktion von 4.000 Fahrzeugen und einer Kas senreserve von gut 30 Millionen DM. Und dies war beileibe nicht alles. Die Produktion für die Besatzungsmächte verschaffte dem Volkswagenwerk einen gehörigen Vorsprung vor der Konkurrenz. 1948/49 baute es knapp die Hälfte aller in Westdeutschland produzierten PKWs. Ein Quasi-Monopol für die Belieferung der Reichsbahn und Reichspost untermauerte den Konkurrenzvorteil. Auch im Exportgeschäft war das Unternehmen den anderen Automobilherstellern um Längen voraus. Volkswagen befand sich in einer Pole Position, als 1950 der internationale Wettlauf um Kunden und Märkte begann.

# 1945

**11. APRIL** Amerikanische Truppen besetzen die „Stadt des KdF-Wagens“, befreien die Zwangsarbeiter und errichten im Volkswagenwerk einen Reparaturbetrieb für Militärfahrzeuge. In den beiden Folgemonaten werden aus noch vorhandenen Einzelteilen Fahrzeuge für die US-Armee montiert, die den ehemaligen Inspektionsleiter Rudolf Brörmann zum Werkleiter ernannt hat.

**JUNI** Die Zuständigkeit für das Volkswagenwerk geht auf die britische Militärregierung über, die das Unternehmen gemäß Kontrollratsgesetz Nr. 52 beschlagnahmt und bis zur Übergabe in deutsche Hand treuhänderisch verwaltet.

**22. AUGUST** Die britische Militärregierung beauftragt das Volkswagenwerk mit der Produktion von 20.000 Volkswagen Limousinen, um ihren durch Besatzungsaufgaben gewachsenen Transportbedarf zu decken. Das Volkswagenwerk wird zum britischen Regiebetrieb, Major Ivan Hirst zum leitenden Werksoffizier.

**27. NOVEMBER** Die Anfang November aus demokratischen Wahlen hervorgegangene Betriebsvertretung tritt zu ihrer konstituierenden Sitzung zusammen. Sie ersetzt den im Sommer 1945 gebildeten provisorischen Betriebsrat.

**27. DEZEMBER** Unter britischem Befehl läuft die Serienproduktion der Volkswagen Limousine an. Bis Jahresende werden insgesamt 55 Exemplare gebaut.

**DEZEMBER** Auf Anordnung der britischen Militärregierung wird das Vorwerk in Braunschweig in den Fertigungsprozess des Volkswagenwerks reintegriert. Für die Serienproduktion in Wolfsburg stellt es Spezialschweißmaschinen, Werkzeuge, Vorrichtungen sowie Vergaser, Kupplungen, Stoßdämpfer und Benzinpumpen her. Dank britischer Unterstützung bei der Materialbeschaffung ersetzt die Eigenfertigung teilweise die durch Kriegsschäden und Zwangsbewirtschaftung stark eingeschränkte Produktion der Zulieferindustrie. Die dortige Belegschaft steigt von 218 Lohn- und 58 Gehaltsempfängern im Dezember 1945 auf 529 Arbeiter und 68 Angestellte im Dezember 1949.



VOLKSWAGEN LIMOUSINE

## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk GmbH
---------------------

1.785
-------

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk GmbH
---------------------

Arbeiter	5.459
Angestellte	574
Gesamt	6.033

## FINANZDATEN (IN MIO. RM)

Volkswagenwerk GmbH
---------------------

Umsatz	11.7
--------	------



„KÄFER-HOCHZEIT“

1945

# 1946

**26. FEBRUAR** Die Briten ernennen den Juristen Dr. Hermann Münch zum Haupttreuhänder des Volkswagenwerks, der am 17. Juni zugleich das Amt des Generaldirektors übernimmt.

**MÄRZ** Die Belegschaft feiert den Bau der eintausendsten Volkswagen Limousine seit Beginn der Serienfertigung. Die März-Produktion erreicht zudem erstmals das von den Briten befohlene Volumen von 1.000 Fahrzeugen. Von einigen Schwankungen abgesehen, verharrt die Monatsfertigung bis Anfang 1948 auf diesem Niveau, weil trotz britischer Protektion Rohstoffe und Materialien nicht in erforderlicher Menge beschafft werden können.

**SEPTEMBER** Die britische Militärregierung setzt den Befehl zur Demontage des Volkswagenwerks für weitere vier Jahre aus. Einen Monat später wird der „level of industry plan“ revidiert, der die deutsche PKW-Produktion auf 40.000 Fahrzeuge jährlich begrenzt hat. Die Existenz des Volkswagenwerks ist nun mehr gesichert.

**25. OKTOBER** Die britische Militärregierung genehmigt für ihre Besatzungszone den Aufbau einer Volkswagen Verkaufsorganisation, die anfänglich aus 10 Hauptverteilern (Main Distributors) und 28 Händlern (Dealers) besteht. Bis zur Übergabe des Volkswagenwerks in deutsche Hand kann das Vertriebs- und Servicenetz mit britischer Unterstützung engmaschiger geknüpft werden. Am 1. Januar 1949 kümmern sich in den drei Westzonen 16 Generalvertretungen, 31 Großhändler, 103 Händler und 81 Vertragswerkstätten um Verkauf und Kundendienst.

**6. DEZEMBER** Ausbleibende Blechlieferungen, akuter Kohlemangel und anhaltende Kälte zwingen die britische Werkleitung in der Energiekrise 1946/47, die Volkswagen Produktion bis Anfang März 1947 stillzulegen.

DAS ERSTE PRODUKTIONSJUBILÄUM





HERMANN MÜNCH

## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk GmbH

10.020

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk GmbH

Arbeiter	7.351
Angestellte	910
Gesamt	8.261

## FINANZDATEN (IN MIO. RM)

Volkswagenwerk GmbH

Umsatz	54,9
--------	------

**SERVICE BULLETIN No. 13 | 4**  
**Kundendienst-Brief Nr. 13 | 4**

**WOLFSBURG MOTOR WORKS**           **VOLKSWAGENWERK**

Wolfsburg, 9 July 1940

**Subject: Silencing Engine.**

To silence the engine the following modifications have been introduced effective from chassis No. 1-057890, body No. 66991, folgende Änderungen durchgeführt:

- (1) Der innere Teil der Dachsole wird in einer Länge von 50 cm mit Dampfungswatte gefüllt. (Abb. A)
- (2) Als Abschluß dieser Füllung wird zwischen Dachholz, Rückbildungsmaterial und Außenraum ein mit Dampfungswatte gefülltes Säckchen eingeschoben und angeklebt, um ein Herausfallen des Watten zu verhindern. (Abb. B)
- (3) Der neue Kofferraumboden setzt Rückwand und der Kofferdreieck, Einsatzteil-Nr. 302771, werden mit einem 1 cm starken Lattenflektik. Darüber wird das Kofferaumband (Blaurein) mit Bodenrepaire mit Schraubmuttern auf Metallstützen befestigt. (Abb. C-D)
- (4) Foh. - 39° (1 cm) hoch, ist also so zu passen daß die Position zwischen Instrument Board und petro tank. (Abb. E) Die Kartonage previously wird in place auf top of the felt.

**Bete.: Dämpfen des Motorgeräusches.**

Zur Dämpfung des Motorengeräusches werden als Fahrzeug-Nr. 1-057890, Aufbau-Nr. 66991, folgende Änderungen durchgeführt:

- (1) Der innere Teil der Dachsole wird in einer Länge von 50 cm mit Dampfungswatte gefüllt. (Abb. A)
- (2) Als Abschluß dieser Füllung wird zwischen Dachholz, Rückbildungsmaterial und Außenraum ein mit Dampfungswatte gefülltes Säckchen eingeschoben und angeklebt, um ein Herausfallen des Watten zu verhindern. (Abb. B)
- (3) Der innere Kofferraumboden setzt Rückwand und der Kofferdreieck, Einsatzteil-Nr. 302771, werden mit einem 1 cm starken Lattenflektik. Darüber wird das Kofferaumband (Blaurein) mit Bodenrepaire mit Schraubmuttern auf Metallstützen befestigt. (Abb. C-D)
- (4) Die Vorderwand zwischen Schaltwagen und Kraftstofftanks wird ebenfalls mit einem 1 cm starken Lattenflektik. (Abb. E) Die früher verwendete Pappe wird darüber gelegt.

## 1947

**10. MAI** Die zwischen Werkleitung und Betriebsrat ausgehandelte Betriebsvereinbarung tritt in Kraft und sichert den Arbeitnehmervertretern volle Mitbestimmungsrechte nach dem alliierten Betriebsrätegesetz von 1946. Dazu gehören die Mitbestimmung bei Einstellungen und Entlassungen, bei Versetzungen, Lohn- und Gehaltsfragen sowie bei betrieblichen Veränderungen, ferner die Aufsicht über die Werksküche und die Verteilung der auf den Gütern des Volkswagenwerks angebauten Nahrungsmittel. Bei der Festlegung des Produktionsprogramms räumt die Betriebsvereinbarung Mitwirkungsrechte des Betriebsrats ein, der Einsicht in die Geschäftsunterlagen nehmen kann.

**8. AUGUST** „Pon's Automobielhandel“ in Amersfoort erhält einen Importeursvertrag für die Niederlande. Anfang Oktober 1947 überführen die Gebrüder Pon fünf Limousinen und wickeln damit den ersten Volkswagen Export ab. Nach der Ausfuhr von 56 Volkswagen im Jahre 1947 schnellt der Auslandsabsatz binnen eines Jahres auf 4.500 Fahrzeuge hoch. Um den Export zu fördern, schließt das Volkswagenwerk 1948 Importeursverträge mit der Schweizer „Neuen Amag AG“ von Walter Haefner, mit der belgischen „Ançiens Etablissements D'Ieteren Frères“ sowie mit Partnern in Luxemburg, Schweden, Dänemark und Norwegen.



KÄFER-MONTAGE IN WOLFSBURG



1947

#### FAHRZEUGPRODUKTION

BEGINN DES EXPORTS: FÜNF LIMOUSINEN FÜR DIE NIEDERLANDE

##### Volkswagenwerk GmbH

8.987

#### BELEGSCHAFT

##### Volkswagenwerk GmbH

Arbeiter	7.190
Angestellte	1.192
Gesamt	8.382

#### FINANZDATEN (IN MIO. RM)

##### Volkswagenwerk GmbH

Umsatz	57.0
--------	------

# 1948

---

**1. JANUAR** Der ehemalige Opel-Manager Heinrich Nordhoff, der von der britischen Militärregierung am 7. November 1947 zum Generaldirektor des Volkswagenwerks ernannt worden ist, tritt seinen Posten an.

**20. JUNI** Die Währungsreform etabliert einen funktionierenden Gütermarkt, beendet die Mangelwirtschaft und ebnet damit den Weg zum wirtschaftlichen Aufschwung des Volkswagenwerks. Die Fahrzeugproduktion klettert von 1.185 Wagen im Mai auf 2.306 Wagen im Dezember des Jahres.

**29. JULI** Die von der Volkswagenwerk GmbH am 26. April 1948 beschlossene Verlegung des Geschäftssitzes von Berlin nach Wolfsburg wird ins Handelsregister des Amtsgerichts Fallersleben eingetragen.



HEINRICH NORDHOFF

## KAROSSERIEBAU IN WOLFSBURG



1948

## FAHRZEUGPRODUKTION

## Volkswagenwerk GmbH

19.244

## BELEGSCHAFT

## Volkswagenwerk GmbH

Arbeiter	7.494
Angestellte	1.225
Gesamt	8.719

## FAHRZEUGABSATZ

## Volkswagenwerk GmbH

Inland	15.078
Ausland	4.464
Gesamt	19.542

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

## Volkswagenwerk GmbH

Umsatz	89,2
Gewinn	1,7

# 1949

---

**30. JUNI** Die „Volkswagen-Finanzierungs-Gesellschaft mbH“ wird ins Leben gerufen, um durch Darlehnsgewährung an inländische Endabnehmer und Händler den Verkauf von Volkswagen zu unterstützen. Die Kunden- und Lagerwagenfinanzierung stellt ein Instrument zur Absatzförderung auf dem Binnenmarkt dar, mit dem die Kaufkraftlücke in Deutschland geschlossen werden soll. Zwischen 1949 und 1954 steigt die Zahl der durchschnittlich 12 Monate laufenden Darlehensverträge von 168 auf 14.831, das Finanzierungsvolumen von 551.000 DM auf 48,7 Millionen DM. Der nach 1960 stark wachsende Inlandsabsatz bei gleichzeitig verkürzten Lieferzeiten führt zu einer Ausweitung des Finanzierungsgeschäfts. Die Erhöhung des Stammkapitals zum 1. Januar 1963 erweitert die Handlungsspielräume der Volkswagen-Finanzierungs-Gesellschaft, die nun ihre verkaufsfördernden Instrumente ausbaut. Die Einkaufsfinanzierung für die Volkswagen Händlerschaft wird 1964 auf Lagerhaltung und Vorführwagen, 1971 auf Ersatzteile ausgedehnt.

**JULI** Nahezu zeitgleich mit dem neuen Exportmodell des VW 1100 geht das von der Firma Hebmüller karossierte Volkswagen Cabriolet in Produktion. Im Unterschied zu den nachfolgenden Cabrio-Modellen handelt es sich um einen Zweisitzer mit flachem, abfallendem Heck und einem komplett versenkbaren Verdeck. Wegen eines Großbrands im Sommer 1949 kann Hebmüller nur einige Hundert der 2.000 bestellten Exemplare produzieren. Der kurzen folgt eine langlebige Partnerschaft mit dem in Osnabrück ansässigen Karosseriebauer Karmann, der 1949 im Auftrag des Volkswagenwerks die Produktion eines viersitzigen Cabrios aufnimmt und alle offenen Käfer baut. Diese basieren auf der jeweils aktuellen Exportversion, die sich durch eine verbesserte Fahrzeugtechnik und Innenausstattung vom Standardmodell abhebt.



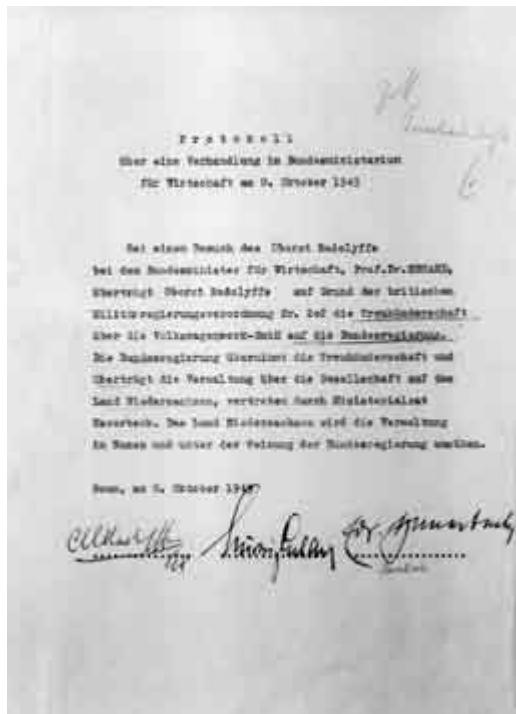
VOLKSWAGEN CABRIOLET DER FIRMA KARMANN

1949

**6. SEPTEMBER** Durch die Verordnung 202 überträgt die britische Militärregierung dem Land Niedersachsen die Kontrolle über das Volkswagenwerk mit der Maßgabe, diese im Auftrag und unter der Anweisung der Bundesregierung zu übernehmen. Die Frage der Eigentümerschaft bleibt bis zur Privatisierung des Unternehmens ungeklärt.

**1. OKTOBER** Volkswagen erweitert die Palette seiner Sozialleistungen durch ein System freiwilliger Versicherungen. Die betriebliche Altersversorgung, in die alle Beschäftigten mit einem Mindestalter von 25 Jahren und mindestens vierjähriger Werkszugehörigkeit aufgenommen werden, bessert die gesetzlichen Rentenbezüge der anspruchsberechtigten Werksangehörigen bei Eintritt ins Rentenalter durch eine Werksrente auf. Die Höhe richtet sich nach der Betriebszugehörigkeit; im Todesfall erhält die überlebende Ehefrau die halbe monatliche Rente. Die gleichzeitig eingerichtete Sterbegeldversicherung für Verheiratete sowie in anderer Weise unterhalts- oder fürsorgepflichtige Werksangehörige sichert den Hinterbliebenen eine einmalige Unterstützung von 4.000 DM zu. Bei tödlichen Unfällen oder Invalidität tritt die für alle Beschäftigten abgeschlossene Kollektiv-Unfallversicherung mit finanziellen Leistungen ein.

**8. OKTOBER** Colonel Charles Radclyffe unterzeichnet das Protokoll zur offiziellen Übergabe des Volkswagenwerks in die Treuhänderschaft der Bundesregierung. Die Verwaltung übernimmt das Land Niedersachsen.



ÜBERGABE DES VOLKSWAGENWERKS  
AN DIE BUNDESREGIERUNG



1949

## FAHRZEUGPRODUKTION

## Volkswagenwerk GmbH

46.154

## BELEGSCHAFT

## Volkswagenwerk GmbH

Arbeiter	8.846
Angestellte	1.381
Gesamt	10.227

## FAHRZEUGABSATZ

## Volkswagenwerk GmbH

Inland	38.666
Ausland	7.128
Gesamt	45.794

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

## Volkswagenwerk GmbH

Umsatz	243
Gewinn	3,9



---

1950-1960

---



## 1950–1960

### Internationalisierung und Massenproduktion im Wirtschaftswunder

Das Volkswagenwerk galt schon den Zeitgenossen als Symbol des westdeutschen Wirtschaftswunders. Ebenso wie der Käfer fuhr das Unternehmen auf der Erfolgsbahn. Die Kapazität der Fabrik und die 1954 eingeleitete Rationalisierungsoffensive schufen die produktionstechnischen Voraussetzungen, den VW 1200 in Großserie zu bauen. Doch erst durch die Verbindung von Massenfertigung, Weltmarktorientierung und Belegschaftsintegration formte Volkswagen die langfristig wirksame Wachstumsstrategie. 1950 führte das Wolfsburger Unternehmen ein Drittel seiner Fahrzeugproduktion in 18 vorwiegend europäische Staaten aus; Hauptabnahmeländer waren Schweden, Belgien, die Niederlande und die Schweiz. Mit dem erstmaligen Export von 1.253 Fahrzeugen nach Brasilien setzte Volkswagen einen zweiten Schwerpunkt in Südamerika, wo die Einfuhr US-amerikanischer Fahrzeuge wegen knapper Dollarreserven fast vollständig zum Erliegen gekommen war. Der Belieferung dieses zukunftsträchtigen Absatzmarktes räumte das Unternehmen frühzeitig Priorität ein.

Der wirtschaftliche Wiederaufbau Europas und die Industrialisierungsbestrebungen vieler Länder der Dritten Welt schufen für den Volkswagen Export eine günstige Ausgangssituation. Als Vorteil für das Volkswagenwerk entpuppte sich, dass der internationale Warenverkehr größtenteils auf der Grundlage bilateraler Vereinbarungen abgewickelt wurde. Die Dollarlücke in den meisten Staaten schwächte vorübergehend die Konkurrenz der US-amerikanischen Automobilfirmen ab, während die Exportmöglichkeiten der deutschen Wettbewerber durch deren geringe Produktionskapazitäten beschnitten wurden. Als öffentliches Unternehmen konnte das Volkswagenwerk zudem auf größeres Entgegenkommen der Bundesregierung hoffen, die durch den Abschluss von Handelsverträgen Exportmöglichkeiten für die deutsche Industrie eröffnete. Mit einem Anteil von bis zu 50 Prozent an der gesamten Automobilausfuhr war das Volkswagenwerk in den 1950er Jahren wichtigster Devisenbringer und führender deutscher Automobilexporteur.

Der systematische Aufbau des Exportgeschäfts in der ersten Hälfte der 1950er Jahre verlief keineswegs reibungs- und risikolos. Den Investitionen standen zunächst schmale Gewinne gegenüber, weil das Volkswagenwerk



### MIT DEM KÄFER NACH ITALIEN

mensleitung bestand nur dann Aussicht auf dauerhaften Erfolg, wenn hinter dem Wagen eine dichte, mit Ersatzteilen, Spezialwerkzeugen und sorgfältig geschultem Personal ausgestattete Organisation stand. Der ausgezeichnete Ruf des Kundendienstes war bald ein wichtiger Trumpf im internationalen Konkurrenzkampf. Volkswagen verlangte seinen Händlern hohe Investitionen ab, um eine kompetente Kundenbetreuung sicherzustellen. Auf den strategisch wichtigen Märkten in Kanada und in den USA nahm das Volkswagenwerk den Aufbau des Vertriebssystems selbst in die Hand; in Brasilien, Südafrika und Australien wurden Produktionsstätten errichtet. Damit vollzog der Wolfsburger Automobilhersteller die frühzeitige Internationalisierung des Unternehmens und legte den Grundstein zu einem weltweiten Fertigungsverbund.

bei der Preiskalkulation die Etablierung seiner Produkte auf den internationalen Märkten im Auge hatte und nahe am Selbstkostenpreis exportierte. In Brasilien geriet die Errichtung einer Produktionsstätte infolge der politischen und wirtschaftlichen Instabilität mehrfach ins Stocken. Ähnlich schwierig gestaltete sich der Aufbau einer Absatzorganisation auf dem US-Markt. Denn die erfolgreichen Automobilhändler waren hier an die amerikanischen Automobilkonzerne gebunden, und die üblichen Händlerrabatte von 30 Prozent erschwerten wettbewerbsfähige Preise.

Trotz solcher Probleme gelang Volkswagen bis Mitte der 1950er Jahre der Durchbruch in Europa, Amerika und Afrika. Dafür sorgten einerseits die technischen Merkmale, die Qualitätsstandards und die stetige Perfektionierung der Limousine. Auf den internationalen Märkten genoss der Käfer den Ruf eines wirtschaftlichen und zuverlässigen Fahrzeugs, das sich wegen des relativ geringen Kraftstoffverbrauchs und der robusten Konstruktion auch für automobile Entwicklungsländer mit dürftiger Verkehrsinfrastruktur bestens eignete. Andererseits ging das Volkswagenwerk bei der Erschließung neuer Absatzmärkte behutsam vor, indem es das Produkt mit einem Vertriebs- und Servicenetz umspannte. Nach Auffassung der Unterneh-

Den größten Triumph feierte Volkswagen in heimischen Gefilden, wo der Käfer in den 1950er Jahren zum Signum des Wirtschaftswunders aufstieg. Der Traum vom Volksauto, der sich durch die neue, um 1900 anbrechende Technik-epochen zog und von den Nazis politisch instrumentalisiert worden war, erfüllte sich nun im Zuge einer ebenso späten wie rasanten Motorisierung. Der Käfer war in dieser Dekade der meistgekaufte Wagen und hielt einen Marktanteil von rund 40 Prozent. Technik und Design verschafften ihm den Nimbus eines „klassenlosen“ Autos, der dem Selbstverständnis der erwachenden Konsumgesellschaft entsprach und in dem sich der Funktionswandel des Automobils vom Luxusgegenstand zum Konsumgut für breite Bevölkerungsschichten widerspiegelte. Nicht minder erfolgreich war der

seit 1950 gebaute Transporter, der den Markt der Kombinations- und Lieferfahrzeuge mit einem Anteil um 30 Prozent dominierte. Gleichwohl waren die Absatzmöglichkeiten des Volkswagenwerks auf dem Binnenmarkt begrenzt. In der ersten Hälfte der 1950er Jahre sorgte vor allem der Nachholbedarf des Gewerbes für stetige Verkaufssteigerungen, während der Kreis der Privatkunden nur allmählich wuchs. Für die Mehrzahl der automobilbegeisterten Bundesbürger blieb der Käfer trotz steigender Einkommen ein sehnlicher, noch nicht finanziabler Wunsch. Individuelle Mobilität brachte vor allem das Motorrad, und erst 1954 überholten die PKW-Zulassungszahlen die der Zweiräder. So gesehen, machte die 1954 begonnene Umstellung der Käfer-Fertigung auf eine fordistische Massenproduktion nur Sinn, weil der internationale Erfolg dieses Modells frühzeitig die Beschränkung auf den heimischen Markt aufhob. Die Automatisierung der Fabrikation stellte Kapazitäten sicher, mit denen Volkswagen die einmal besetzten Bastionen auf dem Weltmarkt halten und den 1954 einsetzenden Nachfrageboom in den USA befriedigen konnte.

Am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens partizipierte die Belegschaft mit hohen Löhnen und einem Bündel freiwilliger Sozialleistungen, was im allgemein wirtschaftsfriedlichen Klima der 1950er Jahre zur Herausbildung kooperativer Arbeitsbeziehungen beitrug. Die Verteilungsspielräume waren groß; Betriebsrat und Unternehmens-

leitung zogen an einem Strang, um die Fluktuation der Beschäftigten und den chronischen Facharbeitermangel in den Griff zu bekommen. Durch eine großzügige Tarif- und Sozialpolitik sorgten sie dafür, dass allmählich eine Stammbelegschaft heranwuchs, die sich der Volkswagen Familie zugehörig fühlte. Mit seinen Haustarifverträgen rangierte das Volkswagenwerk an der Spitze der deutschen Automobilindustrie und fungierte über die Branchengrenzen hinweg als Schrittmacher. Diese als Hochlohnpolitik kritisierte Erfolgsbeteiligung der Beschäftigten passte weder den Arbeitgeberverbänden noch fand sie den Beifall der Bundesregierung, die durch einen Lohnschub ihre Bemühungen um Preisstabilität gefährdet sah. Die zurückhaltende öffentliche Verwaltung und die vorzüglichen Bilanzen des Volkswagenwerks gaben jedoch dem Management viel Handlungsspielraum, um in der Tarif- wie in der Arbeitszeitpolitik einen eigenständigen Kurs zu steuern. Im Oktober 1955 verständigten sich Betriebsrat, IG Metall und Unternehmensleitung auf eine zweistufige Arbeitszeitverkürzung, die 1957 für das Gros der Beschäftigten

HEINRICH NORDHOFF  
VOR DER BETRIEBSVERSAMMLUNG





BUNDESKANZLER KONRAD ADENAUER  
IM VOLKSWAGENWERK

die 40-Stunden-Woche bedeutete. Nachdem die Vertreter der Bundesregierung im Aufsichtsrat die tarifvertragliche Verankerung blockiert hatten, führte das Volkswagenwerk die Arbeitszeitverkürzung über Betriebsvereinbarungen quasi durch die Hintertür ein.

Dissonanzen zwischen Management und Bundesregierung klangen auch in der Privatisierungsfrage an, die seit Sommer 1956 im Bundestag verhandelt wurde. Seitens der Unternehmensleitung bestand kein unmittelbares Bedürfnis, das erfolgreiche Unternehmen in eine neue Rechtsform zu überführen. Betriebsrat und Belegschaft hingegen fürchteten um die tariflichen und sozialpolitischen Errungenschaften und machten gegen die Privatisierungsabsichten Front, hierbei unterstützt durch die SPD-Opposition, die im Bundestag gegen den Ausverkauf des Bundesvermögens ihre Stimme erhob. Dem Management von Volkswagen war indes klar, dass mittelfristig kein Weg an einer Privatisierung des wichtigsten deutschen Automobilherstellers vorbeiführte. Denn die Volkswagenwerk GmbH war ein gleichsam herrenloses Unternehmen, das vom Land

Niedersachsen im Namen und nach den Weisungen der Bundesregierung verwaltet wurde. Im Übrigen ließ sich die öffentliche Treuhänderschaft nicht mit den marktliberalen ordnungspolitischen Grundsätzen der CDU-geführten Regierungskoalition in Einklang bringen.

Zwischen Bundesregierung und Unternehmensleitung herrschte weitgehend Konsens darüber, die Volkswagen Aktie durch breite Streuung zu einer Volksaktie zu machen und die Konzentration größerer Aktienmengen zu verhindern. Das vorgesehene Grundkapital von 600 Millionen DM hingegen provozierte Widerspruch. Mit Blick auf die künftig notwendigen Investitionen votierte Heinrich Nordhoff für eine Halbierung des Aktienkapitals, konnte sich jedoch mit seiner betrieblich motivierten Position nicht durchsetzen. Die Volkswagenwerk AG, die am 22. August 1960 ins Handelsregister eingetragen wurde, behielt auch nach der Privatisierung ihre positive Geschäftsentwicklung bei. Nicht das hohe Aktienkapital, sondern Massenproduktion und Modellpolitik stellten Volkswagen in den 1960er Jahren vor ernsthafte Probleme.

# 1950

**4. MÄRZ** Anlässlich der Produktion des einhunderttausendsten Volkswagen nach dem Krieg wird für die Beschäftigten des Volkswagenwerks eine jährliche Sonderzahlung von bis zu 120 DM eingeführt. Die Erfolgsprämie wird 1954 auf vier Prozent des Bruttojahresverdienstes erhöht.

**8. MÄRZ** In Wolfsburg beginnt die Serienproduktion des Transporter-Modells, der als Kastenwagen für Güter oder Personen, als Feuerwehrfahrzeug, Polizei-Einsatzwagen, Postauto und später auch als Campingbus Verwendung findet. Wegen seiner Multifunktionalität erfreut sich der Typ 2 sowohl in Deutschland als auch auf den Überseemärkten einer rasch wachsenden Nachfrage.

**1. OKTOBER** Der wirtschaftlichen folgt die organisatorische Einbindung des Vorwerks in das Volkswagenwerk Wolfsburg. Fachlich unterstehen die Braunschweiger Abteilungen fortan der Weisungsbefugnis der jeweiligen Hauptabteilungsleiter in Wolfsburg. Das Fertigungsprogramm umfasst Vorrichtungen, Spezialmaschinen, Werkzeuge sowie Fahrzeug- und Ersatzteile. Für die Volkswagen Limousine stellen die Braunschweiger hauptsächlich Thermostate, Scheibenwischer und Schiebedachteile her.

Der Beginn des Übersee-Exports markiert für das Volkswagenwerk einen wichtigen Schritt zur weltmarktorientierten Massenproduktion. 330 Fahrzeuge werden in die USA, 128 Volkswagen nach Uruguay verschifft. Über die in São Paulo ansässige Firma Brasmotor führt das Unternehmen ferner 302 Transporter und 951 Limousinen nach Brasilien aus. Die zu einem Drittel in Teilesätzen angelieferten PKWs werden ab Januar 1951 bei Brasmotor montiert.



TRANSPORTER

DER EINHUNDERTTAUSENDSTE  
VOLKSWAGEN



FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk GmbH

90.038

BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk GmbH

Arbeiter	13.322
Angestellte	1.644
Gesamt	14.966

FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk GmbH

Umsatz	411
Gewinn	3,8

PRODUKTION  
AUSGEWÄHLTER MODELLE

Käfer

Transporter

81.979

8.059

1950

FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk GmbH

Inland	60.769
Ausland	29.387
Gesamt	90.156

1951

**29. MÄRZ** Der Korea-Krieg, der die Auslandsnachfrage nach deutschen Rohstoffen in die Höhe treibt und vorübergehend einen akuten Kohlemangel auslöst, führt im Volkswagenwerk zu einem Engpass bei Autoblechen. Für einige Tage muss die Automobilproduktion in Wolfsburg stillgelegt werden; von Unterbrechungen im Sommer 1951 abgesehen, zieht der Materialmangel bis März 1952 eine verkürzte Arbeitszeit nach sich.

**9. MAI** Hugo Bork wird zum Vorsitzenden des Betriebsrats gewählt und hält dieses Amt bis 1971.

**22. MAI** In der Volkswagenwerk GmbH konstituiert sich ein Beirat unter dem Vorsitz von Heinz M. Oeftering. Nach den Vorschriften des 1952 erlassenen Betriebsverfassungsgesetzes wird der Beirat am 28. August 1953 durch einen Aufsichtsrat ersetzt.



KÄFER IM ROHBAU



HUGO BORK



HEINZ M. OEFTERING

## FAHRZEUGPRODUKTION

## Volkswagenwerk GmbH

105.712

## BELEGSCHAFT

## Volkswagenwerk GmbH

Arbeiter	12.338
Angestellte	1.809
Gesamt	14.147

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

## Volkswagenwerk GmbH

Umsatz	486
Investitionen	37,7
Gewinn	1,9

PRODUKTION  
AUSGEWÄHLTER MODELLE

## Käfer

## Transporter

93.709

12.003

1951

## FAHRZEUGABSATZ

## Volkswagenwerk GmbH

Inland	69.959
Ausland	35.742
Gesamt	105.701

## 1952

**11. SEPTEMBER** Mit Gründung der Verkaufsgesellschaft „Volkswagen Canada Ltd.“ in Toronto, Ontario beginnt die Volkswagenwerk GmbH, ihr Vertriebs- und Kundendienstnetz auf den internationalen Märkten auszubauen. Notwendig ist dieser Schritt, weil die zollfreie Einfuhr englischer Fabrikate Wettbewerbsnachteile mit sich bringt und die Erschließung des kanadischen Markts erschwert. Bis Ende des Jahres werden 94 Volkswagen verkauft.

Der Käfer verändert seine Gestalt. Zwei mit Schlüssellatern und Rückstrahlern kombinierte Bremsleuchten, das teilsynchronisierte Getriebe und eine verbesserte Federung bilden den Auftakt zu einer Reihe von Verbesserungen, um Sicherheit und Fahrkomfort zu erhöhen. Das durch einen Mittelsteg geteilte Rückfenster des sogenannten Brezel-Käfer wird 1953 durch ein größeres Ovalfenster ersetzt, das dem Ovali-Käfer seinen Namen gibt. 1955 kommen Ein-kammer-Heckleuchten mit integriertem Bremslicht, ein Doppelauspuff und ein PVC-Schiebedach hinzu. Für eine bessere Übersicht im Straßenverkehr sorgen ab 1957 das rechteckige Heckfenster und eine vergrößerte Frontscheibe; ein großer Außenspiegel folgt im Jahr darauf.



BREZEL-KÄFER



OVALI-KÄFER



VOLKSWAGEN CANADA

## FAHRZEUGPRODUKTION

## Volkswagenwerk GmbH

136.013

## BELEGSCHAFT

## Volkswagenwerk GmbH

Arbeiter	15.390
Angestellte	1.991
Gesamt	17.381

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

## Volkswagenwerk GmbH

Umsatz	660
Investitionen	27.9
Gewinn	3.5

PRODUKTION  
AUSGEWÄHLTER MODELLE

## Käfer

## Transporter

114.348

21.665

1952

## FAHRZEUGABSATZ

## Volkswagenwerk GmbH

Inland	89.060
Ausland	46.881
Gesamt	135.941

# 1953

**28. JANUAR** Zur Behebung des chronischen Wohnraummangels in Wolfsburg gründet Volkswagen die „VW-Wohnungsbau-Gemeinnützige Gesellschaft mbH“, die Ende des Jahres 1.400 Wohnungen baut. Das rasche Belegschaftswachstum macht die betriebliche Wohnraumbeschaffung zur dringenden Aufgabe, da Mittel für den öffentlichen Wohnungsbau nur in beschränktem Umfang zur Verfügung stehen. Mehr als die Hälfte der bei Volkswagen Beschäftigten wohnt außerhalb Wolfsburgs und muss täglich zwischen Arbeitsstätte und ihren bis zu 80 Kilometer entfernten Wohnorten pendeln. Die Errichtung von Werkswohnungen wird zum wichtigen Instrument beim Aufbau einer Stammbelegschaft.

**23. MÄRZ** Mit Gründung der „Volkswagen do Brasil Ltda.“ in São Paulo entsteht die erste Produktionsgesellschaft des Volkswagenwerks im Ausland. Wegen der restriktiven Einfuhrpolitik der brasilianischen Regierung, die den Aufbau einer nationalen Automobilindustrie vorantreiben will, kann eine erfolgreiche Erschließung des südamerikanischen Absatzmarktes langfristig nur durch eine Fabrikation vor Ort sichergestellt werden. Volkswagen hält 80 Prozent der Anteile an dem brasilianischen Unternehmen, das seit dem 12. Juli 1955 als Aktiengesellschaft firmiert. Die Montage der importierten Teilesätze erfolgt zunächst in gemieteten Anlagen, bis sie Ende 1956 in die neu errichtete Fabrik in São Bernardo do Campo verlegt wird. Um

den vorgeschriebenen landeseigenen Fertigungsanteil zu erreichen, wird das Montagewerk zügig zu einem Produktionsbetrieb ausgebaut. Im September 1957 läuft hier der erste überwiegend aus brasilianischen Materialien gebaute Transporter vom Band; die Limousine geht im Januar 1959 in Produktion und steigt zum populärsten Fahrzeug in Brasilien auf.

**30. NOVEMBER** Im Volkswagenwerk tritt erstmals ein paritätisch besetzter Wirtschaftsausschuss zusammen. Er dient der Unterrichtung des Betriebsrats über die Geschäftspolitik des Managements.



WERKSWOHNUNGSBAU IN WOLFSBURG

DAS BRASILIANISCHE MONTAGEWERK  
IN IPIRANGA



FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk GmbH	
	179.740

BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk GmbH	
Arbeiter	18.318
Angestellte	2.251
Gesamt	20.569

FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk GmbH	Konzern
Umsatz	815
Investitionen	56.6
Gewinn	3.5

PRODUKTION  
AUSGEWÄHLTER MODELLE

Käfer	Transporter	1953
151.323	28.417	

FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk GmbH	
Inland	106.883
Ausland	68.754
Gesamt	175.637

# 1954

**AUGUST** Ein interner Bericht über den Entwicklungsstand der amerikanischen Automobilindustrie leitet im Volkswagenwerk eine Phase verstärkter Rationalisierungsanstrengungen ein, um den technologischen Rückstand zur US-Konkurrenz aufzuholen. Durch Neuordnung der Organisationsstruktur, Umstellung auf Fließfertigung und Mechanisierung des Fabrikationsprozesses vollzieht sich in den folgenden Jahren der Übergang zur Großserienproduktion.

Die Steigerung des Absatzes auf insgesamt 205.517 PKWs und 40.739 Transporter unterstreicht den Bedeutungszuwachs von Verkauf und Kundendienst. Die inländische Händler-Organisation umfasst am 1. Januar 1954 neben 66 Großhändlern 239 Händler und 531 Vertragswerkstätten. Eine zum Jahresende eingerichtete Zentralkartei der in der Außenorganisation beschäftigten Verkäufer weist 63 Verkaufsleiter und 1.997 Verkäufer aus. Die 1953 eingerichtete Abteilung Verkaufsförderung Inland unterstützt durch ein weit gefächertes Lehrgangsangebot an der Verkaufsschule, wöchentlich erscheinende „Schnell-Informationen für VW-Verkäufer“ und durch „Briefe an VW-Verkaufsleiter“ die Händler-Organisation.

Das Vertriebsnetz im Ausland wird infolge des auf 44 Prozent steigenden Exportanteils ebenfalls ausgeweitet. Im Oktober 1953 bestehen 82 Volkswagen Generalvertretungen im Ausland, darunter die eigenen Tochtergesellschaften Volkswagen do Brasil Ltda. und Volkswagen Canada Ltd. 70 Prozent des Auslandsabsatzes erzielen die erfolgreichen Generalimporteure in Europa, insbesondere in Belgien und Schweden, in den Niederlanden und in der Schweiz. Der Aufbau einer Verkaufs- und Kundendienstorganisation in Asien, Amerika und Afrika verlangt von den Kaufleuten ein hohes Maß an Ausdauer, Risikobereitschaft und Kreativität. 1955 wird jedes zweite Exportfahrzeug auf den Überseemärkten abgesetzt. Die Weltmarktorientierung zahlt sich für das Unternehmen und seine Handelspartner gleichermaßen aus.



#### IN GROSSER SERIE

#### FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk GmbH	
	242.373

#### BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk GmbH	
Arbeiter	22.719
Angestellte	2.564
Gesamt	25.238

#### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

	Volkswagenwerk GmbH	Konzern
Umsatz	1.064	1.076
Investitionen	87	
Gewinn	4,3	

#### PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

	Käfer	Transporter	1954
	202.174	40.199	

#### FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk GmbH	
Inland	137.000
Ausland	108.839
Gesamt	245.839

# 1955

---

**10. FEBRUAR** Für die im Volkswagenwerk beschäftigten Lohnempfänger wird die ununterbrochene Lohnfortzahlung im Krankheitsfall eingeführt. Das im Manteltarifvertrag festgeschriebene Recht wird durch zahlreiche außertarifliche Leistungen ergänzt, mit denen sich das Unternehmen in den 1950er Jahren ein unverwechselbares sozialpolitisches Profil zulegt.

**21. JULI** Zur Marktforschung und -beobachtung wird die „Volkswagen United States Inc.“ mit Sitz in New York gegründet. Der Zusammenschluss von Studebaker und Packard eröffnet dem Volkswagenwerk die Möglichkeit zum Ankauf eines modernen, kaum genutzten Montagewerks. Am 10. August 1955 erwirbt das amerikanische Tochterunternehmen von der Studebaker-Packard Corporation die in New Brunswick, New Jersey gelegene Fabrik, um in den USA die Montage von Volkswagen aufzunehmen. Aber die Pläne werden verworfen. Wie eine Kostenstudie belegt, wäre es wegen der hohen Löhne in den USA nicht möglich, den Volkswagen in gleichbleibender Qualität zu konkurrenzfähigen Preisen anzubieten.

**5. AUGUST** Die Belegschaft und die Händler des In- und Auslands feiern in Wolfsburg die Fertigstellung des einmillionsten Volkswagen.

**AUGUST** Das in Zusammenarbeit mit der Karosseriefabrik Karmann entwickelte Volkswagen Karmann Ghia Coupé geht in Produktion.

**27. OKTOBER** An die Stelle der später aufgelösten Volkswagen United States Inc. tritt die in Newark, New Jersey gegründete „Volkswagen of America, Inc.“, die nach dem Scheitern der Produktionspläne die Funktion einer Vertriebsgesellschaft übernimmt. Ihr Geschäftssitz wird nach Englewood Cliffs, New Jersey verlegt. Mit je einem Büro in New York und San Francisco wickelt die amerikanische Tochter seit Januar 1956 den Import von Volkswagen ab und beginnt sogleich, das Händlernetz mit verschärften Anforderungen an den Kundendienst und die Präsentation der Marke zu reorganisieren. Denn ein Großteil der Händler, die neben Volkswagen noch eine Reihe anderer Hersteller vertreten, kann die mit dem Verkauf übernommene Betreuungspflicht nicht erfüllen. Im Jahr 1956 werden 42.884 Volkswagen Limousinen und 6.666 Transporter verkauft. Das Vertriebs- und Kundendienstnetz, das 15 Großhändler und 342 Händler umfasst, wird parallel zu den kontinuierlich steigenden Absatzzahlen zügig ausgebaut. Die Ausweitung der Geschäfte erfordert die Errichtung eines neuen Verwaltungsgebäudes, das die Volkswagen of America im Oktober 1962 bezieht.



NEUER PRODUKTIONSKROND



VOLKSWAGEN KARMANN GHIA COUPÉ

## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk GmbH	
	329.893

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk GmbH	
Arbeiter	28.606
Angestellte	2.964
Gesamt	31.570

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

	Volkswagenwerk GmbH	Konzern
Umsatz	1.408	1.444
Investitionen	173	
Gewinn	6,3	

PRODUKTION  
AUSGEWÄHLTER MODELLE

Käfer	Transporter
279.986	49.907

1955

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk GmbH	
Inland	150.397
Ausland	177.657
Gesamt	328.054

# 1956

**8. MÄRZ** Nach einjähriger Bauzeit nimmt das neue Werk in Hannover-Stöcken die Fertigung des Transporter auf. Dieser Dezentralisierung der Produktion hat der Aufsichtsrat am 24. Januar 1955 zugestimmt, weil der Nachfrageüberhang nach Volkswagen einen Kapazitätsausbau verlangte, dem das erschöpfte Arbeitskräfteervoir im Raum Wolfsburg Grenzen setzte. Durch die Verlagerung des Transporterbaus nach Hannover, die im Werk Wolfsburg zusätzliche Montagekapazitäten für die Limousine freimacht, kann das Angebot der wachsenden Nachfrage angepasst werden. Bei einer Belegschaftsstärke von 6.044 Beschäftigten steigt 1957 die Jahresproduktion des Transporter-Modells von zuvor 62.500 auf 91.993 Wagen, von denen gut 60.000 Einheiten exportiert werden. Im Herbst 1957 beginnt im Werk Hannover der Bau einer Motorenfabrik, die am 25. März 1959 die Produktion aufnimmt.

**10. SEPTEMBER** Um ihre Position auf dem südafrikanischen Markt zu festigen, erwirbt die Volkswagenwerk GmbH Aktienanteile des Generalimporteurs „South African Motor Assemblers und Distributors Ltd.“ (SAMAD), einer überwiegend in englischem Besitz befindlichen Gesellschaft in Uitenhage, die zerlegte Volkswagen importiert, in eigener Regie montiert und verkauft hat. 1957 wird die Beteiligung von 38 auf 57,6 Prozent aufgestockt.



TRANSPORTER VOR DER AUSLIEFERUNG



DAS WERK IN HANNOVER-STÖCKEN

## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk GmbH	
	395.690

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk GmbH	
Arbeiter	32.269
Angestellte	3.403
Gesamt	35.672

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk GmbH	Konzern
Umsatz	1.715
Investitionen	181
Gewinn	6,9

PRODUKTION  
AUSGEWÄHLTER MODELLE

Käfer	Transporter
333.190	62.500

1956

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk GmbH	
Inland	176.067
Ausland	217.683
Gesamt	393.750

# 1957

---

**1. APRIL** Durch eine Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung wird die wöchentliche Arbeitszeit im Schichtbetrieb auf 40 Stunden und im Normalbetrieb auf 42,5 Stunden reduziert. Damit gilt für das Gros der Beschäftigten die 40-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich.

**1. APRIL** Alfred Hartmann übernimmt den Vorsitz im Aufsichtsrat der Volkswagenwerk GmbH.

**SEPTEMBER** In Osnabrück läuft die Produktion des zweisitzigen Volkswagen Karmann Ghia Cabriolets an.

**6. DEZEMBER** Die Volkswagenwerk GmbH gründet die „Volkswagen (Australasia) Pty. Ltd.“ mit Sitz in Melbourne, um eine Volkswagen Produktion mit landeseigenem Fertigungsanteil aufzubauen. 1958 erwirbt die australische Tochter die Aktien des bisherigen Generalimporteurs „Volkswagen Distributors Pty. Ltd.“, die künftig für den Kundendienst zuständig ist. Nachdem die Volkswagen Australasia im Januar 1959 die Montage der zerlegt angelieferten Fahrzeuge in eigene Regie übernommen hat, werden die Produktionskapazitäten durch den Bau neuer Werkshallen erweitert. Dem gleichen Zweck dient 1959 die Übernahme der „Allied Iron Founders Pty. Ltd.“, die in „Volkswagen Manufacturing (Australia) Pty. Ltd.“ umbenannt wird und 1962 zusammen mit der Volkswagen Australasia von der Montage zur Produktion von Volkswagen übergeht. Die Aufbereitung von Austauschmotoren ergänzt 1963 das Fabrikationsprogramm der australischen Töchter.

Nach Freigabe der letzten von den Briten genutzten Grundstücke stellt das Werk Braunschweig seinen Fertigungsprozess auf die Erfordernisse der fordistischen Großserienproduktion in Wolfsburg und Hannover ein. Die nun einsetzende Rationalisierungsphase geht mit einem Ausbau der Kapazitäten und Fertigungsaufgaben einher. Die Ende 1957 fertig gestellte, 25.000 Quadratmeter große Halle 3 nimmt den aus Wolfsburg verlagerten Vorderachsenbau für die Limousine auf; die Fertigung der Transporter-Vorderachse wird 1958 vorübergehend nach Hannover verbracht, um in Braunschweig zusätzliche Kapazitäten für die expandierende Käfer-Produktion zu schaffen.

## VOLKSWAGEN KARMANN GHIA CABRIOLET



ALFRED HARTMANN



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk GmbH	
472.554	

PRODUKTION  
AUSGEWÄHLTER MODELLE

Käfer	Transporter
380.561	91.993

1957

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk GmbH	Konzern	Volkswagenwerk GmbH	
Arbeiter	37.500	Inland	203.018
Angestellte	3.750	Ausland	270.987
Gesamt	41.290	Gesamt	474.005

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk GmbH	Konzern
Umsatz	2.037
Investitionen	211
Gewinn	7,4

1958

---

**16. JUNI** Hans Busch tritt den Vorsitz im Aufsichtsrat der Volkswagenwerk GmbH an.

**JUNI** Das Volkswagenwerk verlegt die Aggregate-Aufbereitung von Wolfsburg nach Altenbauna bei Kassel. Nach knapp einjährigen Umbau- und Instandsetzungsarbeiten entsteht dort aus der angekauften Flugmotorenfabrik der Henschel & Sohn GmbH ein neues Werk, das die Volkswagen Organisation seit dem 23. Juni mit überholten Motoren, Achsen und anderen Ersatzteilen versorgt. Die Belegschaft steigt 1959 auf 1.124 Mitarbeiter an, die täglich 430 Motoren und 130 Achsen aufbereiten. In den Folgejahren werden die alten schrittweise durch neue Gebäude ersetzt, angefangen mit der 1959/60 errichteten Halle 1 für die Getriebefertigung. Im Juli 1964 geht die Werkshalle 2 in Betrieb, die neben Rahmenbau und Presswerk das umfangreiche Ersatzteilelager und die Verpackung beherbergt. Um die Kosten für Materialfluss, Personal und Versand zu reduzieren, trifft Volkswagen 1969 die Entscheidung, die über mehrere Inlandswerke verstreute Ersatzteileversorgung in Kassel zu zentralisieren. Durch Neubauten und die 1971 abgeschlossene Erweiterung der Halle 3 entwickelt sich das Werk Kassel mit 18.906 Beschäftigten zum Getriebefertiger und Ersatzteilezentrum des Volkswagen Konzerns.



HANS BUSCH



#### DAS WERK KASSEL

#### FAHRZEUGPRODUKTION

#### PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk GmbH	Konzern	Käfer	Transporter	1958
553.399	557.088	451.526	105.562	

#### BELEGSCHAFT

#### FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk GmbH	Konzern	Volkswagenwerk GmbH	Konzern
Arbeiter	39.794	Inland	235.615
Angestellte	4.210	Ausland	315.717
Gesamt	44.004	Gesamt	551.332
			554.987

#### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk GmbH	Konzern
Umsatz	2.423
Investitionen	268
Gewinn	319,3

# 1959

**JULI** Die Volkswagen of America, Inc. startet einen professionellen Werbefeldzug, weil sie Marktanteile an den europäischen Konkurrenten Renault verloren hat und die amerikanischen Hersteller mit einer „Compact-Car-Offensive“ auf den Kleinwagenmarkt drängen. In Zusammenarbeit mit der New Yorker Werbeagentur „Doyle Dane Bernbach Inc.“ wird eine ebenso erfolgreiche wie legendäre Werbekampagne ins Leben gerufen, die einige Klassiker hervorbringt: „Think small.“, „Lemon.“, „Nobody is perfect.“. Das von Volkswagen bediente Marktsegment wird indes durch die größeren amerikanischen Kompaktwagen nicht nennenswert tangiert. Während die europäischen Konkurrenten schwere Absatzeinbußen hinnehmen müssen, kann Volkswagen 1960 seinen Anteil an den zugelassenen Importwagen von 20 auf 32 Prozent ausbauen.

**18. NOVEMBER** Die in São Bernardo do Campo errichtete Automobilfabrik wird offiziell eröffnet. Aus dem Montagewerk hat sich inzwischen eine selbstständige Produktionsstätte entwickelt – mit Presswerk, Rohbau, Lackiererei, Motorenbau, Montage und galvanischer Abteilung. Nach Inbetriebnahme der Halle für die mechanische Fertigung 1960 steigt der brasilianische Materialanteil bei der Limousinen-Produktion auf 90 Prozent. Im Jahr darauf setzt sich die Volkswagen do Brasil mit 47.320 verkauften Fahrzeugen und einem Absatzplus von rund 67 Prozent gegenüber dem Vorjahr an die Spitze der brasilianischen Automobilindustrie. Der Marktanteil wächst auf 41 Prozent, die Belegschaft auf über 8.000 Beschäftigte an, die arbeitstäglich fast 220 Fahrzeuge fertigen.



WERBUNG „MADE IN USA“

ERÖFFNUNG DES AUTOMOBILWERKS  
IN SÃO BERNARDO DO CAMPO



FAHRZEUGPRODUKTION

PRODUKTION  
AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk GmbH	Konzern	Käfer	Transporter	1959
696.860	705.243	575.407	129.836	

BELEGSCHAFT

FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk GmbH	Konzern	Volkswagenwerk GmbH	Konzern
Arbeiter	49.372	Inland	292.147
Angestellte	4.748	Ausland	404.185
Gesamt	54.120	Gesamt	696.332
	60.477		704.678

FINANZDATEN (IN MIO. DM)

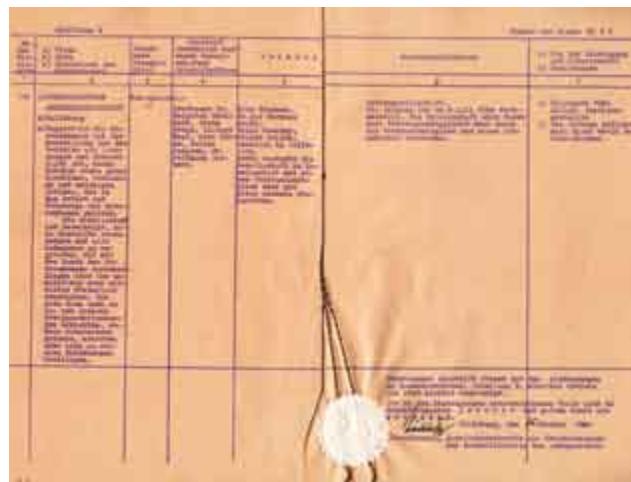
Volkswagenwerk GmbH	Konzern
Umsatz	3.055
Investitionen	444
Gewinn	68,3

# 1960

---

**11. MÄRZ** Zur Erschließung des französischen Marktes wird in Paris die Vertriebsgesellschaft „Volkswagen France S.A.“ gegründet, nachdem die französische Regierung die Einfuhr aus EWG-Ländern liberalisiert hat. Bei den PKW-Importen steht Volkswagen 1960 hinter Fiat und Opel an dritter Stelle.

**22. AUGUST** Die Volkswagenwerk GmbH wird zur „Volkswagenwerk Aktiengesellschaft“ umfirmiert und in das Handelsregister beim Amtsgericht Wolfsburg eingetragen. Zuvor hat der Bundestag am 21. Juli 1960 mit großer Mehrheit das „Gesetz über die Überführung der Anteilsrechte an der Volkswagenwerk Gesellschaft mit beschränkter Haftung in private Hand“ angenommen. 60 Prozent des Gesellschaftskapitals werden als Volksaktien veräußert, 40 Prozent verbleiben hälftig bei Bund und Land, wodurch ein staatlicher Einfluss auf das Unternehmen gesichert ist.



HANDELSREGISTERAUSZUG



BETRIEBSVERSAMMLUNG

## FAHRZEUGPRODUKTION

PRODUKTION  
AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	1960
865.858	890.673	739.455	151.218	

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

	Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	58.475		Inland	374.478
Angestellte	5.664		Ausland	489.272
Gesamt	64.139	75.528	Gesamt	863.750
				888.507

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

	Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	3.933	4.607
Investitionen	465	
Gewinn	72,2	



---

1961–1972

---



1961 – 1972

## Boom und Krise des Käfer-Unternehmens

Die Käfer-Massenfertigung und das florierende Exportgeschäft verhalfen der Volkswagenwerk AG zu einer Spitzenstellung in Europa. Mit hoher Produktivität baute das Unternehmen 1964 doppelt so viele Fahrzeuge wie der in der deutschen Produktionsstatistik zweitplatzierte Automobilhersteller. Im Inland hielt Volkswagen einen Marktanteil von knapp 33 Prozent bei den PKWs; mehr als die Hälfte der neu zugelassenen Lieferwagen trugen das Volkswagen Markenzeichen. Den Übergang vom Verkäufer- zum Käfermarkt meisterte das Volkswagenwerk Anfang der 1960er Jahre ohne Absatzeinbußen, indem es seine Modellpalette um den VW 1500 erweiterte und die Präsenz auf den internationalen Märkten verstärkte. Rund 60 Prozent der Produktion verkaufte der weltgrößte Automobilexporteur 1963 überwiegend ins europäische Ausland und in die USA, wo die Beliebtheit des Käfers seiner Popularität in Deutschland nicht nachstand. Nach vier guten Geschäftsjahren mit durchschnittlichen Steigerungsraten von 20 Prozent wuchs 1964 die Ausfuhr nach Amerika auf knapp 330.000 Fahrzeuge an. Zum Jahresende nahm das in Emden errichtete Werk die Käfer-Montage auf, um die Versorgung des nordamerikanischen Marktes sicherzustellen.



FERTIGUNG DES VW 1500

Der Export nach Europa gab indes Anlass zu Besorgnis. Einerseits erschwerten protektionistische Maßnahmen den Zugang zu einigen Märkten, und speziell in Italien und Frankreich konnte das Volkswagenwerk in den frühen 1960er Jahren kaum Boden gewinnen. Andererseits nahm der Wettbewerbsdruck in den europäischen Hauptabnehmerländern des Unternehmens spürbar zu, nachdem die Konkurrenz ihre Fahrzeuge in Qualität und Ausstattung auf Volkswagen Niveau gehoben hatte. Selbst der Binnenmarkt, den der Käfer lange Zeit als Epochenmodell dominierte, geriet nun in Bewegung. Die amerikanischen Hersteller brachten ihre großen 1,5-Liter-Wagen, deren Optik den Geschmack breiter Käuferschichten eher traf als eine kompakte Konstruktion. Im Wettbewerb mit diesen Fahrzeugen blieb 1964 der Absatz des zunächst erfolgreichen VW 1500 hinter den Erwartungen zurück. Das zweite Standbein neben dem Käfer geriet ins Wanken.

Um seine Wettbewerbsposition zu stärken, lotete das Volkswagenwerk Kooperationsmöglichkeiten mit der Daimler-Benz AG aus. Die 1964 vorgenommene Flurbereinigung überließ dem Wolfsburger Automobilhersteller die Produktion von Fahrzeugen unterhalb der Zwei-Liter-Grenze. Volkswagen nutzte die Gelegenheit und übernahm am 1. Januar 1965 zunächst 75,3 Prozent der Daimler-Benz-Tochter Auto Union GmbH. Als Aktivposten konnten die Fabrik mit einer Jahreskapazität von 100.000 Fahrzeugen, 11.000 Mitarbeiter, ein Vertriebssystem mit 1.200 Händlern und eine neue Motorenregeneration verbucht werden. Diesem Potenzial standen auf der Passivseite ein hoher Lagerbestand und eine handfeste Finanzkrise gegenüber, denn die Auto Union baute auf vergleichsweise niedrigem Produktivitätsniveau ein zu teueres und deshalb schwer verkäufliches Fahrzeug. Organisatorische und modellpolitische Sofortmaßnahmen waren erforderlich, um die neue Tochter aus der Verlustzone zu führen. Der ab September in Ingolstadt produzierte „Audi 72“, den die Konstrukteure kurzfristig aus dem DKW F 102 entwickelt hatten, brachte in finanzieller Hinsicht keinen Durchbruch. Er bildete aber den Kern einer neuen Modellpalette, die der Auto Union den Rang einer selbständigen Marke im Volkswagen-Konzern sicherte.

Mit geschmälterter Ertragslage trat Volkswagen 1966/67 in die erste Nachkriegsrezession ein, die nach einer außergewöhnlichen und lang anhaltenden Prosperitätsphase die Rückkehr zu wirtschaftlichen Normalbedingungen

ankündigte. Die rückläufige Nachfrage auf dem Binnenmarkt zwang 1967 zu Produktionsanpassungen: Die Käfer-Fertigung wurde um 14 Prozent, die Produktion des VW 1500 um 35 Prozent eingeschränkt. Obwohl die Konjunkturdaten ebenso wie die Verkaufszahlen Ende des Jahres wieder nach oben wiesen, wirkte die kurze Absatzkrise im Volkswagenwerk nach.

Sie demonstrierte die konjunkturelle Anfälligkeit der Großserienfertigung, die durch Veränderungen in der Produktion und Modellpolitik weiter unter Druck geriet. Die inzwischen erreichte Fertigungstiefe wie die zahlreichen Modell- und Ausstattungsvarianten hatten zu Produktivitätseinbußen geführt und schmälerten den Wirkungsgrad des Unternehmens. Damit drohte sich der elementare Konkurrenzvorteil – die Massenproduktion eines Typs –

#### BUNDESPRÄSIDENT LÜBKE IM GESPRÄCH MIT NORDHOFF UND HAHN



in einen gravierenden Nachteil zu verwandeln. Denn der mit steigendem Motorisierungsgrad sich verschärfende Wettbewerb auf den wichtigsten Absatzmärkten beschnitt die Möglichkeiten, die Ertragsverluste durch Verkaufsstiegerungen in bisherigem Umfang oder durch Preiserhöhungen zu kompensieren.

In dieser Umbruchssituation endete die Ära Heinrich Nordhoff. Sein Festhalten an der Volkswagen Limousine, die unter Nordhoffs Leitung zum technisch ausgereiften Käfer perfektioniert wurde, sowie die Verbindung von Massenproduktion und Weltmarktorientierung führten das Volkswagenwerk in die Spitze der europäischen Automobilindustrie. Um diese Position zu halten, bedurfte es nach dem Tode des 20 Jahre amtierenden Vorstandsvorsitzenden einschneidender Kurskorrekturen.

Zur Verbesserung der Ertragslage leitete Volkswagen 1968 Maßnahmen zur Kostensenkung ein. Parallel zur Rationalisierung der Produktion investierte das Unternehmen in den Ausbau von Forschung und Entwicklung, deren Stellenwert neu bestimmt wurde. Der Rekrutierung von Technikern und Ingenieuren sowie der systematischen Führungskräfteentwicklung kam nun erhöhte Aufmerksamkeit zu.

Mit dem Produktionsanlauf des VW 411 im September 1968 löste sich der Wolfsburger Automobilhersteller ein weiteres Stück aus der Abhängigkeit vom Käfer, der mit einer Tagesproduktion von 4.200 Wagen nach wie vor den Lebensnerv des Unternehmens bildete. Um seine Konkurrenzfähigkeit zu erhalten, entwickelte Volkswagen den mit neuem Fahrwerk und verdoppeltem Kofferraum ausgestatteten VW 1302, der 1970 als Limousine und Cabrio in Serie ging. Alle Anstrengungen konnten indes nicht verhindern, dass der von einem luftgekühlten Heckmotor angetriebene Typ 1 an Attraktivität verlor. Eine neue Generation von Klein- und Mittelklassewagen eroberte den Markt – mit wassergekühlten Motoren und Frontantrieb, viel Innen- und Kofferraum

PRODUKTION DES VW 411  
IN WOLFSBURG



und einer neuen Fahrzeugästhetik. 1970 knickte die Käfer-Absatzkurve ein, doch konnten die Verluste durch Verkaufserfolge der südamerikanischen Töchter und der inzwischen fusionierten Audi NSU Auto Union AG aufgefangen werden, die mit ihren Modellen ein wachsendes Marktsegment bediente. Volkswagen konzentrierte sich nun ganz auf die dringende Aufgabe, eine neue Produktpalette zu entwickeln und dabei einen würdigen Käfer-Nachfolger zu konstruieren.

Den Nachfrageverlusten im Inland folgten Absatzprobleme im internationalen Geschäft, die durch den Übergang zu flexiblen Wechselkursen vertieft wurden. Die DM-Aufwertungen belasteten den Export des Volkswagenwerks und führten auf dem Binnenmarkt zu verstärkter Konkurrenz der ausländischen Anbieter bei gleichzeitig sinkender Nachfrage. Auf die währungspolitischen Veränderungen reagierte Volkswagen mit Preiserhöhungen, zumal der anhaltende Kostendruck und die rückläufige Ertragslage kaum Spielraum ließen. Dadurch verschlechterte sich die Preisrelation zu den anderen Anbietern und mithin die Wettbewerbsposition auf den wichtigen Volumenmärkten. Dies betraf vor allem den Export in das Hauptabnehmerland USA, wo Gewinne und Absatz der Volkswagen of America durch die wechselkursinduzierten Kostenachteile gegenüber japanischen und amerikanischen Automobilfirmen geschmälert wurden. Die Verkaufszahlen fielen zwischen 1970 und 1972 von rund 570.000 auf knapp 486.000 Fahr-



WINDKANAL

zeuge. Verschärfend kam hinzu, dass der Beetle auf der Beliebtheitsskala der Amerikaner zu sinken begann, weil er in punkto Antriebstechnik, Verbrauch und Sicherheit dem automobiltechnischen Fortschritt hinterher hinkte.

Das Volkswagenwerk begegnete der Krise mit einer Kombination aus kostensenkenden Maßnahmen in allen Unternehmensbereichen und hohen Investitionen, die in die Entwicklung der neuen Modellepalette und die Umstellung des Produktionsprozesses flossen. Im Kern zielte das aufwändige Rationalisierungsprogramm auf die Implementierung neuer technischer und organisatorischer Systeme in die Fertigung, wobei die EDV-Technologie die wichtigsten Innovationsimpulse lieferte. Die elektronische Datenverarbeitung wurde nun zur Steuerung von Produktionsabläufen eingesetzt und zeigte hier wie in der Konstruktion bedeutsame Rationalisierungseffekte. Damit hatte Volkswagen wesentliche Grundlagen für ein erfolgreiches Krisenmanagement gelegt. Alle Hoffnungen ruhten nun auf der neuen Volkswagen Generation.

# 1961

**JANUAR** Die Teilprivatisierung des Volkswagenwerks bringt in der Bundesrepublik Deutschland eine weitere Volksaktie hervor. Bis zum 15. März 1961 werden die Volkswagen Aktien im Gesamtnennwert von 360 Millionen DM zu einem Kurs von je 350 DM ausgegeben. Der Erlös aus dem Aktienverkauf fließt in die 1961 zur Wissenschaftsförderung gegründete „Stiftung Volkswagenwerk“, eine in ihren Entscheidungen unabhängige Institution bürgerlichen Rechts mit Sitz in Hannover. Ihre Tätigkeit finanziert sie aus den Zinserträgen des Stiftungskapitals sowie aus den jährlichen Dividenden der von Bund und Land gehaltenen Aktien.

**SEPTEMBER** Auf der Internationalen Automobilausstellung in Frankfurt präsentiert Volkswagen den VW 1500. Mit Einführung dieses Modells unternimmt der Vorstand den Versuch, die Abhängigkeit des Unternehmens vom Käfer zu lockern. Zwei Versionen gehen in Serie: die Limousine im September 1961, der Variant im Februar 1962.

**18. OKTOBER** Der aufwändigste Zivilprozess in der bundesdeutschen Geschichte endet nach 12 Jahren mit einem Vergleich zwischen der Volkswagenwerk AG und ehemaligen KdF-Sparern, die ihre gegenüber der Deutschen Arbeitsfront erworbenen Ansprüche auf einen Volkswagen einklagten wollten. Je nach angespartem Betrag erhalten die Sparer beim Kauf eines Volkswagen einen Nachlass auf den Listenpreis von maximal 600 DM oder eine Barabfindung von bis zu 100 DM.



MESSESTAND AUF DER IAA

VW 1500





### FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500
959.773	1.007.113	827.850	168.600	10.663

### PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

### BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	62.892	Inland	427.251
Angestellte	6.554	Ausland	533.420
Gesamt	69.446	Gesamt	960.871
	80.764		1.008.191

### FAHRZEUGABSATZ

1961

### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	4.423
Investitionen	596
Gewinn	71,9

# 1962

**JANUAR** Nachdem der Mauerbau im August 1961 die Zuwanderung von Arbeitskräften aus der DDR beendet hat, stellt die Volkswagenwerk AG vor allem italienische „Gastarbeiter“ ein, um ihren Arbeitskräftebedarf zu decken. Die Zahl ausländischer Arbeitnehmer in der Volkswagenwerk AG steigt 1962 sprunghaft von 730 auf 4.494 an. Zum Jahresende beschäftigt das Werk Wolfsburg 3.188 Italiener, die im eigens für sie errichteten „Italienischen Dorf“ wohnen.



**2. OKTOBER** Im Werk Hannover läuft der einmillionste Volkswagen Transporter vom Band.

**20. DEZEMBER** Volkswagen verstärkt sein Engagement auf dem Wohnungsmarkt durch Gründung der „VW-Siedlungsgesellschaft m.b.H.“ mit Sitz in Wolfsburg, um alle Möglichkeiten zum Bau und Erwerb von Wohnungen für die Belegschaft auszuschöpfen. Rund 40 Millionen DM investiert das Volkswagenwerk 1962 in den Wohnungsbau, davon 15 Millionen DM für die Unterkünfte an der Berliner Brücke. Obwohl das betriebliche Wohnungsangebot mit dem Belegschaftswachstum nicht Schritt halten kann, trägt es maßgeblich dazu bei, die Inlandswerke mit Arbeitskräften zu versorgen und die Mitarbeiterfluktuation zu reduzieren. Die gemeinnützige Wohnungsbaugesellschaft schränkt 1964 die eigene Bautätigkeit zugunsten der Betreuung von Bauprojekten der Siedlungsgesellschaft ein, deren Gesellschaftskapital auf 20 Millionen DM verdoppelt wird. 1964 umfasst der Gesamtbestand beider Gesellschaften in Wolfsburg, Hannover und Kassel 7.646 Wohnungen.

## IM „ITALIENISCHEN DORF“



## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500
1.112.424	1.184.675	877.014	180.337	127.324

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

1962

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	70.838	Inland	485.064
Angestellte	7.166	Ausland	627.613
Gesamt	78.004	Gesamt	1.112.677
			1.183.665

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	5.518
Investitionen	338
Gewinn	84,1

# 1963

---

**JANUAR** Die australische Vertriebsgesellschaft „Volkswagen (W.A.) Pty. Ltd.“ wird nach Ausdehnung ihrer Großhändlerfunktion auf den Staat Victoria in „Volkswagen (Sales) Pty. Ltd.“, die „Volkswagen Distributors Pty. Ltd.“ in „Volkswagen (Services) Pty. Ltd.“ umbenannt. Im laufenden Jahr bemüht sich die Volkswagen Australasia, den Export in Länder des südostasiatischen und südpazifischen Raumes auszuweiten.

**15. JANUAR** Das Transportschiff „Johann Schulte“ läuft vom Stapel. Mit einem Laderaum, der 1.750 Volkswagen fasst, und einer Geschwindigkeit von 17,25 Knoten erweitert das bisher größte und schnellste für Volkswagen gebaute Schiff die dringend benötigten Transportkapazitäten für den Export nach Übersee.

Der durch die expandierende Käfer-Produktion verursachte und nur schwer zu behebende Arbeitskräftemangel in Wolfsburg verstärkt die Notwendigkeit zur Rationalisierung und Automatisierung der Fertigung. Im Werk Wolfsburg wird der Zusammenbau von Rohkarossen durch Inbetriebnahme einer 180 Meter langen Spezial-Transferstraße automatisiert, die im Zwei-Schicht-Betrieb 3.300 Karosserien täglich produziert. Die in einjähriger Bauzeit installierte Anlage fasst 16 Arbeitsoperationen zusammen und verbindet mit rund 300 millimetergenau ausgeführten Schweißpunkten die Vorder- und Hinterwagen mit dem Dach. Die eingesparten 440 Arbeitskräfte ermöglichen den Kapazitätsausbau anderer Produktionsbereiche. Um die Transferstraße mit Karosserieteilen in ausreichender Stückzahl zu beschicken, werden 57 neue Großpressen aufgestellt. Die Lackiererei wird durch Inbetriebnahme von zwei neuen Lackierstraßen modernisiert und erweitert. Das Werk Wolfsburg beschäftigt Ende Dezember 1963 43.722 Mitarbeiter.



EIN WICHTIGER AUTOMATISIERUNGSSCHRITT:  
DIE TRANSFERSTRASSE



STAPELLAUF DER „JOHANN SCHULTE“

#### FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500
1.132.080	1.209.591	838.488	189.294	181.809

#### BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	72.887	Inland	445.250
Angestellte	7.539	Ausland	685.763
Gesamt	80.426	Gesamt	1.131.013
			1.209.697

#### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	5.775
Investitionen	400
Gewinn	96

# 1964

---

**15. JANUAR** Mit Gründung der „Volkswagen de Mexico, S.A.“ in Puebla geht die Volkswagenwerk AG von der Fahrzeugmontage zur Eigenproduktion über, nachdem durch die Importbestimmungen die Einfuhr von Volkswagen erschwert worden ist. Die neue Volkswagen Tochter übernimmt die „Promexa S.A.“, die früher das Wolfsburger Unternehmen in Mexiko vertreten hat, und führt die Montage von Volkswagen weiter. 1965 steigert sie den Absatz um 59 Prozent. Um die expandierende Nachfrage zu decken, wird in Puebla ein neuer Produktionsstandort aufgebaut. Dort läuft im November 1967 die Fertigung mit den von der Regierung quotierten Zulieferungen aus mexikanischer Produktion an. Im Folgejahr erreicht die Volkswagen de Mexico mit 22.220 verkauften Fahrzeugen einen Marktanteil von 21,8 Prozent.

**8. DEZEMBER** Im eigens für den Überseeexport errichteten Werk Emden läuft die Käfer-Produktion an. Die Fertigungsstruktur des neuen Standorts, der vier Werkshallen mit einer Gesamtfläche von 140.000 Quadratmetern umfasst, ist auf die Belieferung des nordamerikanischen Marktes ausgerichtet. Das Montagewerk wird mit Karosserien aus Wolfsburg, mit Motoren aus Hannover, mit Getrieben und Rahmen aus Kassel und mit Vorderachsen aus Braunschweig versorgt; nur Sitze und Kabelstränge werden vor Ort produziert. Täglich rollen hier 500 Fahrzeuge vom Band, die über die werkseigene Verschiffungsanlage direkt in die USA und nach Kanada transportiert werden. Bis März 1966 weitet das Werk seine Montagekapazitäten auf 1.100 Wagen pro Tag aus. Parallel wächst die Belegschaft von 790 auf 4.487 Mitarbeiter zum Jahresende 1966 an. Das auf die Modelle Käfer und Transporter beschränkte Fabrikationsprogramm wird mit dem Produktionsanlauf des Golf im Juni 1974 erweitert, die Fertigungsstruktur entsprechend diversifiziert.



VOLKSWAGEN DE MEXICO



PRODUKTION UND AUSLIEFERUNG  
IM WERK EMDEN

1964

Die Volkswagen Australasia Pty. Ltd verpflichtet sich, den nationalen Fertigungsanteil bis 1969 auf 95 Prozent anzuheben. Im Gegenzug garantiert die australische Regierung die zollfreie Einfuhr für die nächste Dekade. Zur Umsetzung der Regierungspläne nimmt das Volkswagenwerk eine Neuordnung des australischen Konzernteils vor: Die Volkswagen (Australasia) Pty. Ltd. firmiert 1964 in „Volkswagen Australasia Ltd.“ um und übernimmt die gesamten Produktionseinrichtungen der Volkswagen Manufacturing (Australia) Pty. Ltd., die in „Volkswagen (Distribution) Pty. Ltd.“ umbenannt wird. Der Direktvertrieb in den Staaten Victoria und Westaustralien geht von der 1964 aufgelösten „Volkswagen (Sales) Pty. Ltd.“ auf die Volkswagen (Distribution) Pty. Ltd. über. Trotz aller Anstrengungen verschlechtert sich die Wettbewerbsposition der australischen Tochter, denn sie produziert kostenintensiv und mit niedriger Kapazitätsauslastung Fahrzeuge, die den breiten Kundengeschmack nur bedingt treffen. Die in Qualität und Ausstattung primitiveren Konkurrenzmodelle hingegen werden speziell für den australischen Markt konstruiert und können kostengünstiger gebaut werden.

Der Absatz der Volkswagen Australasia geht bis 1966 von 34.588 auf 19.586 Fahrzeuge drastisch zurück. Anhaltende Verluste und die starke Konkurrenz insbesondere der japanischen Anbieter, die sich durch intensive bilaterale Handelsbeziehungen eine günstige Ausgangsposition auf dem australischen Markt verschafft haben, zwingen 1968 zur Einstellung der Eigenfertigung. Die Volkswagen Australasia wird in „Motor Producers Ltd.“ umfirmiert und beschränkt sich wieder auf den Zusammenbau zerlegter importierter Fahrzeuge.



WERKSANLAGEN DER  
VOLKSWAGEN AUSTRALASIA

#### FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500
1.317.295	1.410.715	949.370	200.325	262.020

#### PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

#### BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	79.662	Inland	517.956
Angestellte	8.464	Ausland	797.468
Beschäftigte Ausland	16.485	Gesamt	1.315.424
Gesamt	88.126	104.778	1.406.110

1964

#### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	6.788
Investitionen	627
Gewinn	120

# 1965

---

**1. JANUAR** Die Daimler-Benz-Tochter „Auto Union GmbH“ mit Sitz in Ingolstadt geht in den Besitz der Volkswagenwerk AG über, die das Gesellschaftskapital vereinbarungsgemäß in drei Tranchen erwirbt. Durch Übernahme dieser traditionsreichen wie innovativen Marke erweitert der Volkswagen Konzern seine Produktpalette. Zugleich verschafft sich Volkswagen Zugriff auf eine neue Motoren-generation. Der aus dem DKW F 102 entwickelte und seit September 1965 produzierte Audi besticht durch einen wassergekühlten 1,7-Liter-Mitteldruckmotor, Frontantrieb, ein modernes Fahrwerk und knapp 150 Kilometer pro Stunde Höchstgeschwindigkeit. Die Auto Union wird als selbständige Tochter in den Konzern eingegliedert und bildet den Auftakt zum Markenverbund.

**8. FEBRUAR** Um die Vertriebskosten zu reduzieren und unmittelbaren Einfluss auf die Händler zu nehmen, beginnt die Volkswagen of America, Inc. die Großhandels-ebene in eigene Regie zu übernehmen. In Jacksonville, Florida gründet sie die „Volkswagen Southeastern Distributor, Inc.“, die nach Übernahme des bislang zuständigen Großhändlers dessen Geschäfte fortführt. Bis 1969 entstehen vier weitere von der US-Tochter geführte Großhandelsbetriebe: 1966 die „Volkswagen Northeastern Distributor, Inc.“ mit Sitz in Boston, Massachusetts, 1967 die „Volkswagen North Central Distributor, Inc.“ in Deerfield, Illinois, 1969 die „Volkswagen South Atlantic Distributer, Inc.“ in Washington D.C. und die „Volkswagen South Central Distributer, Inc.“ in San Antonio, Texas.

**APRIL** Der in Zusammenarbeit mit der Deutschen Bundespost entwickelte Kleinlieferwagen Typ 147 geht in Produktion. Der Volksmund tauft dieses Fahrzeug „Fridolin“.

**12. JULI** Der Expansion seines Transportsektors mit rund 1.700 Mitarbeitern und einer Flotte von 55 Schiffen trägt Volkswagen durch Gründung der „Wolfsburger Transportgesellschaft m.b.H.“ Rechnung. Die Volkswagenwerk AG besitzt 90 Prozent der Anteile, 10 Prozent hält die ebenfalls neu gegründete Tochter „HOLAD Holding & Administration AG“, eine in Basel ansässige internationale Verwaltungsgesellschaft. Die rechtliche Ausgliederung des Frachtgeschäfts war angezeigt, um der drohenden Erhöhung der günstigen amerikanischen Einfuhrzölle und damit einer Einschränkung der Wettbewerbsfähigkeit zu begegnen. Die Wolfsburger Transportgesellschaft widmet sich der Aufgabe, See- und Lufttransporte sowie sonstige Speditionsgeschäfte vor allem für die Volkswagenwerk AG durchzuführen. Mit einem Stab von 59 Mitarbeitern nimmt sie Anfang Oktober 1965 die Geschäftstätigkeit auf und verschifft bis Jahresende auf Charter- und Linienschiffen rund 168.000 Volkswagen nach Übersee.

**14. DEZEMBER** Als Bestandteil des im Aufbau befindlichen Entwicklungszentrums, in dem Ingenieure und Techniker künftig Grundlagenforschung und Produktentwicklung betreiben sollen, geht in Wolfsburg ein moderner Klima-Wind-Kanal in Betrieb.



WERKSTOR  
IN INGOLSTADT

KLEINLIEFERWAGEN



#### FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500
1.447.660	1.594.861	1.090.863	189.876	261.915

#### PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

#### BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	84.919	Inland	592.485
Angestellte	9.424	Ausland	851.114
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	18.625	Gesamt	1.443.599
Gesamt	94.343		1.596.364
	125.157		

1965

#### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	7.458
Investitionen	485
Gewinn	120

# 1966

---

**29. JUNI** Josef Rust übernimmt den Vorsitz im Aufsichtsrat der Volkswagenwerk AG.

**OKTOBER** Mit Gründung der „Volkswagen Leasing GmbH“ entsteht eine der ersten deutschen Autoleasing-Gesellschaften, die durch Integration von Service und Versicherung auf die Gewinnung gewerblicher Kunden abzielt. Das Volkswagenwerk entschließt sich zu diesem Schritt, weil in den USA bereits 10 Prozent der Neuwagen über das Leasing-Geschäft abgesetzt werden. Das Angebot der Volkswagen Leasing GmbH richtet sich zunächst vor allem an Großkunden, die zunehmend Leasingmöglichkeiten verlangen.

**21. NOVEMBER** Das südafrikanische Tochterunternehmen SAMAD, an dem die Volkswagenwerk AG 63 Prozent der Anteile hält, wird in „Volkswagen of South Africa Ltd.“ umfirmiert. Es beschäftigt 2.458 Mitarbeiter und erzielt 1966 mit 21.888 verkauften Fahrzeugen einen Absatzzuwachs von rund 21 Prozent. Der Marktanteil bei den Personenwagen steigt auf 13,4 Prozent; bei den Transportern beträgt er 10 Prozent. 1974 geht die südafrikanische Montage- und Vertriebsgesellschaft in den alleinigen Besitz der Volkswagenwerk AG über.



PRODUKTIONSANLAGEN  
DER VOLKSWAGEN OF SOUTH AFRICA



JOSEF RUST

## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500
1.476.509	1.650.487	1.080.165	191.373	311.701

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

1966

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	81.564	Inland	494.850
Angestellte	10.081	Ausland	964.576
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	21.446	Gesamt	1.459.426
Gesamt	91.645	124.581	1.605.267

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	7.797
Investitionen	703
Gewinn	120
	9.998
	872
	348

# 1967

**1. JANUAR** Durch eine Vereinbarung zwischen der Volkswagenwerk AG und der IG Metall wird die Arbeitszeit der Normalschicht auf acht Stunden täglich reduziert. Damit gilt für alle bei Volkswagen Beschäftigten die 40-Stunden-Woche bei vollem Lohnausgleich.

**2. JANUAR** Mit Kurzarbeit passt die Volkswagenwerk AG ihre Produktion der rückläufigen Automobilnachfrage im Inland an. Während der Rezession 1966/67, die das Ende des „Wirtschaftswunders“ ankündigt, erlebt auch der Volkswagen Konzern seine erste Absatzkrise. Die Volkswagen Produktion geht 1967 um knapp 300.000 Wagen zurück, der Fahrzeugabsatz sinkt um gut 200.000 Fahrzeuge. Auf den Nachfragerückgang antwortet Volkswagen mit einem preislich reduzierten „Sparkäfer“.

**AUGUST** Im Werk Hannover wird die Serienfertigung der zweiten Transporter-Generation aufgenommen.

**SEPTEMBER** Auf der Frankfurter IAA stellt das Volkswagenwerk eine Reihe technischer Innovationen und Konstruktionsverbesserungen vor. Neuen Fahrkomfort bringt der VW 1500 mit automatischem Getriebe, das über einen hydrodynamischen Drehmomentwandler die kupplungsfreie Bedienung und mehrstufige Fahrbereichswahl ermöglicht. Die Vollautomatik der 1600-Modellreihe besteht aus Drehmomentwandler und einem selbstdämmenden Dreigang-Planetengetriebe. Alle Volkswagen werden fortan mit einer stoßabsorbierenden Sicherheitslenksäule, die Automatikmodelle mit einer neuen Doppelge-

lenk-Hinterachse ausgerüstet. Als vielbeachtete Neuheit im Automobilbau präsentiert Volkswagen ferner die elektronische Benzineinspritzung. Die Kraftstoffsparende Anlage wird zunächst nur in die für den US-Markt bestimmten Fahrzeuge eingebaut.



MESSESTAND AUF DER IAA



TRANSPORTER

## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500
1.162.258	1.339.823	925.787	162.741	201.800

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500
1.162.258	1.339.823	925.787	162.741	201.800

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

1967

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	81.636	Inland	370.513
Angestellte	10.233	Ausland	812.959
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	26.179	Gesamt	1.183.472
Gesamt	91.869		1.398.540

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	6.464
Investitionen	615
Gewinn	319
	9.335
	787
	328

# 1968

---

**1. MAI** Kurt Lotz, seit Juni 1967 stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Volkswagenwerk AG, tritt die Nachfolge Heinrich Nordhoffs an.

**14. JUNI** Die Volkswagenwerk AG und die IG Metall schließen ein Rationalisierungsschutzabkommen, das die Arbeitnehmervertreter in die Umsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen einbezieht.

**SEPTEMBER** Im Werk Wolfsburg läuft die Produktion des VW 411 an. Mit modernem Fahrwerk, selbsttragender Karosserie und 68 PS Leistung markiert das zum Teil neu konstruierte Modell den Endpunkt in der Entwicklung der Käfer-Technik, denn im Heck arbeitet noch immer ein luftgekühlter Boxermotor.

**19. SEPTEMBER** Am Südrand der Lüneburger Heide wird bei Ehra-Lessien ein Prüfgelände eröffnet, das im Endausbau über 100 Kilometer Versuchsstraßen mit unterschiedlichsten Belägen und Steigungen verfügt. Hier werden in Verbindung mit modernen Prüfeinrichtungen die Konzernfahrzeuge auf ihre Alltagstauglichkeit getestet. 1970 wird ein Fahrsimulator installiert, mit dem Fahrtestprogramme ohne Gefährdung von Menschen und Material durchgeführt werden können. Parallel dazu baut Volkswagen durch Einstellung von Ingenieuren und Technikern den qualifizierten Mitarbeiterstab aus, um die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit zu verstärken.

**DEZEMBER** Wegen der bevorstehenden Fusion mit dem Automobilunternehmen Saab entschließt sich der schwedische LKW-Hersteller „AB Scania Vabis“, den Import und Vertrieb von Volkswagen auf eine Tochtergesellschaft zu übertragen. Nach Abwägung der Alternativen übernimmt die Volkswagenwerk AG ein Drittel der Anteile an der in Södertälje gegründeten „Svenska Volkswagen AB“ und behält so Zugriff auf das Händlernetz des schwedischen Generalimporteurs. Die Drittelpartizipierung und ein Konsortialvertrag mit zehnjähriger Laufzeit schützen Volkswagen gegen nachteilige Einflüsse des direkten Konkurrenten Saab. Die Svenska Volkswagen AB ist ab dem 1. Januar 1969 für den Vertrieb von Volkswagen und Porsche Modellen auf dem schwedischen Markt zuständig. Im Jahr darauf erwirbt sie die „Volkswagen i Stockholm AB“, die das Verkaufsgeschäft im Raum Stockholm betreibt. Im Kern ist hier die fortan ausgebaute Vertriebsstrategie zu erkennen, auf allen wichtigen Märkten in Europa die Konzernprodukte auf der Großhandelsebene in eigener Regie zu vertreiben. Zum 1. Januar 2002 geht die Svenska Volkswagen in den alleinigen Besitz der Volkswagen AG über, die damit ihre Vertriebsposition auf dem größten skandinavischen Automobilmarkt stärken kann.



VW 411



KURT LOTZ

## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500	VW 411
1.548.933	1.777.320	1.186.134	253.919	244.427	22.922

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	94.010	Inland	440.090
Angestellte	10.965	Ausland	1.104.752
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	27.808	Gesamt	1.544.842
Gesamt	104.975		1.775.512

1968

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	8.388
Investitionen	508
Gewinn	339
	543

# 1969

---

**26. AUGUST** Die „Auto Union GmbH“ wird mit der „NSU Motorenwerke AG“ zur „Audi NSU Auto Union AG“ verschmolzen, an der die Volkswagenwerk AG zunächst 59,5 Prozent der Anteile hält. Das breit gefächerte Programm des neu geschaffenen Unternehmens und die bisherigen Erfolge der Audi Modellreihe legen den Aufbau einer selbständigen Vertriebsorganisation nahe. Während die Markenkonkurrenz neue Impulse für die Fahrzeugentwicklung liefert, erweist sich das Nebeneinander zweier Absatzorganisationen als wenig effektiv. Die Konzernmutter übernimmt deshalb im Mai 1974 den Vertrieb der Audi und NSU Fahrzeuge; zentrale Beschaffung, Lagerhaltung und Verkauf der Ersatzteile gehen wenig später ebenfalls in ihre Zuständigkeit über. Die Audi NSU Auto Union AG wird zum 1. Januar 1985 in „Audi AG“ umbenannt, der Firmensitz von Neckarsulm nach Ingolstadt verlegt.

**1. SEPTEMBER** Zur systematischen Führungskräfteentwicklung eröffnet Volkswagen das Schulungszentrum Haus Rhode. Während die Volkswagenwerk AG bei der beruflichen Ausbildung eine führende Position einnimmt, bestehen in der Weiterbildung von leitenden Mitarbeitern und Führungsnachwuchskräften beträchtliche Lücken. Die bislang nur vereinzelt angebotenen Volontariate sowie die Fachseminare und Informationstagungen finden Eingang in ein neu konzipiertes System von Fortbildungsmaßnahmen, in denen die Führungskräfte mit den Grundlagen und Techniken der Personalführung und der koordinierten Teamarbeit vertraut gemacht werden. Die Seminare dienen zugleich der Herausbildung eines einheitlichen Führungsstils. Die Berufsausbildung und die berufsbegleitende Fachausbildung werden in den folgenden Jahren ebenfalls schrittweise erweitert.



HAUS RHODE



1969

**OKTOBER** Der im Auftrag der Bundeswehr entwickelte Kurierwagen geht in Produktion. Der VW 181 macht als erster Geländewagen für den zivilen Sektor auf sich aufmerksam. Mehr als 80 Prozent der Gesamtproduktion findet zivile Verwendung.

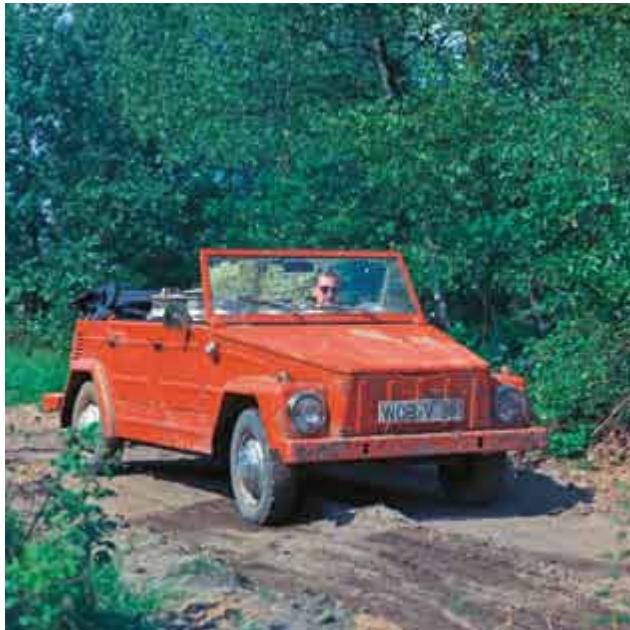
**NOVEMBER** Der VW Porsche 914 geht in Serie. Der so genannte Volksporsche ist in einem Gemeinschaftsprojekt von Volkswagen und der „Dr.-Ing. h.c. F. Porsche KG“ entwickelt worden.

Wegen des verschärften Wettbewerbs auf dem US-Markt erweitert die Volkswagenwerk AG ihre Absatzbasis für Konzernprodukte. Sie gründet eine zweite selbstständige Vertriebsorganisation für Audi und Porsche Fahrzeuge, die Ende des Jahres 104 Händler umfasst.

Volkswagen schließt den Ausbau des Unternehmensbereichs Forschung und Entwicklung vorerst ab. Zu seinen Aufgaben gehören die Weiterentwicklung der laufenden Serienmodelle samt ihrer Komponenten sowie die Neukonstruktion von Fahrzeugen und Aggregaten. Bei der Durchführung der Forschungsvorhaben insbesondere auf den

Gebieten Fahrzeugsicherheit und Abgasreinigung bedienen sich die Ingenieure und Techniker moderner Mess- und Prüfeinrichtungen. Um die konventionellen Antriebsarten zu verbessern, können mit Methoden der Gasdynamik die optimalen Verbrennungsvorgänge im Motor ermittelt werden. Programmgesteuerte Simulatoren bilden Bewegungsvorgänge am und im Fahrzeug lebensecht nach. Die erstmals in Betrieb genommenen Kälte-, Klima- und Höhenkammern helfen, die Betriebssicherheit unter verschiedenen Umweltbedingungen zu erproben.

KURIERWAGEN





#### FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500	VW 411
1.639.630	2.094.438	1.219.314	273.134	267.358	48.521

#### PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

#### BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	100.437	Inland	534.732
Angestellte	12.017	Ausland	1.098.893
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	28.659	Gesamt	1.633.625
Gesamt	112.454	168.469	2.087.109

1969

#### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	9.238
Investitionen	740
Gewinn	330
	13.934
	1.076
	480

# 1970

**MÄRZ** Durch die Übernahme der Selbstfahrer-Union, des größten Autovermieters in Deutschland, verstärkt der Volkswagen Konzern sein Engagement in einem zukunfts-trächtigen Geschäftszweig. Die in „interRent Autovermietung GmbH“ umfirmierte Tochter wird 1988 mit der Europcar zur „Europcar International S.A.“ fusioniert. Volkswagen besitzt 50 Prozent der Anteile an dem in Boulogne-Billancourt ansässigen Unternehmen, das in acht Ländern Tochtergesellschaften unterhält und über eine Flotte von 40.000 eigenen Fahrzeugen verfügt. Die Europcar-Gruppe wird von Volkswagen zum 1. Januar 2000 komplett übernommen.

**JULI** Im neu errichteten Werk Salzgitter läuft der K 70 vom Band, der erste Volkswagen mit Frontantrieb und Wasserkühlung. Die von NSU entwickelte Limousine wird unter dem Volkswagen Markenzeichen ins Programm genommen und leitet zu einer neuen Volkswagen Generation über. Das Antriebsaggregat liefert der in Halle 1 untergebrachte Motorenbau, der Ende 1970 mehr als 2.000 von insgesamt 5.108 Mitarbeitern beschäftigt. Mit dem für die K 70-Produktion errichteten Standort ist zugleich die langfristige Zielsetzung verbunden, den Motorenbau aus Hannover zu verlagern, um dort die Fertigungskapazitäten für den Transporter zu erhöhen. Ab Januar 1971 produziert Salzgitter die Motoren für den Audi 100, damit die Auto Union zusätzliche Kapazitäten zur Ausnutzung der sich bietenden Marktchancen gewinnt. Ende des Jahres zählt die Belegschaft in Salzgitter rund 8.000 Mitarbeiter. Die Krise des Volkswagenwerks und die einsetzende weltwirtschaftliche Rezession 1974/75 zwingt im September 1975 zur Einstellung des Fahrzeugbaus am Standort Salzgitter, der 1971 die Montage des VW 411 und 1973 einen Teil der Passat-Fertigung übernommen hat. Insgesamt liefert das Werk mehr als 400.000 Fahrzeuge aus, davon 210.891 Exemplare des K 70. Die Tagesausbringung im Motorenbau steigt 1975 auf fast 3.800 Einheiten an. Seitdem entwickelt sich der Standort Salzgitter zum wichtigsten Motorenwerk des Volkswagen Konzerns.



K 70

## DAS WERK SALZGITTER



## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500	VW 411
1.621.197	2.214.937	1.196.099	288.011	272.031	42.587

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

1970

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	110.968	Inland	565.843
Angestellte	13.824	Ausland	1.060.042
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	35.421	Gesamt	1.625.885
Gesamt	124.792		2.206.921

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	9.913
Investitionen	1.131
Gewinn	190
	15.791
	1.536
	407

# 1971

**6. JANUAR** Die Volkswagenwerk AG übernimmt durch Kapitaleinbringung 75 Prozent der Geschäftsanteile an der „Volkswagen Bruxelles SA.“, die am 31. Dezember 1970 gegründet worden ist. Die Gesellschaft wickelt den Import von Volkswagen nach Belgien ab und betreibt das vom Generalimporteur errichtete Montagewerk, das über eine Tagesskapazität von 400 Fahrzeugen verfügt. Ende 1975 geht die Volkswagen Bruxelles zu hundert Prozent in den Besitz der Volkswagenwerk AG über. Im Zuge der Übernahme der Produktionsverantwortung für das Werk Brüssel durch Audi wird der Name der Gesellschaft am 30. Mai 2007 in „Audi Brussels S.A./N.V.“ geändert.

**1. OKTOBER** Rudolf Leiding, zuvor Präsident der Volkswagen do Brasil und Vorstandsvorsitzender der Audi NSU Auto Union AG, übernimmt den Vorsitz im Vorstand der Volkswagenwerk AG.

Die EDV hält Einzug in Fahrzeugtechnik und Kundendienst. Alle Volkswagen verfügen nun über eine Schnittstelle für die Computerdiagnose ihrer Verkehrs- und Betriebs-sicherheit. Parallel zur Einführung des „Bordprüfnetzes mit Zentralstecker“ werden die Werkstätten der Kunden-dienstorganisation nach und nach mit Computern ausge-rüstet. Auch in Forschung und Entwicklung liefert die elek-tronische Datenverarbeitung neue Impulse, wie der Einsatz einer automatischen Modellabtastanlage in der Karosserie-konstruktion demonstriert. In Verbindung mit Großrech-nern und automatischen Zeichenmaschinen verkürzt diese Anlage die Entwicklungszeit der Karosserien erheblich.

## BEGINN DES EDV-ZEITALTERS



RUDOLF LEIDING



## VOLKSWAGEN BRUXELLES



## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500	VW 411
1.715.905	2.353.829	1.291.612	277.503	234.224	79.270

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern	1971
Arbeiter	114.866	Inland	550.767	694.341
Angestellte	15.400	Ausland	1.154.652	1.623.044
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	41.935	Gesamt	1.705.419	2.317.385
Gesamt	130.266			
	202.029			

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	11.237
Investitionen	1.216
Gewinn	12
	147

# 1972

---

**17. FEBRUAR** Mit 15.007.034 montierten Wagen bricht der Käfer den legendären Produktionsrekord der „Tin Lizzy“, des von 1908 bis 1927 von der Ford Motor Company gebauten T-Modells. Der Käfer ist damit neuer Weltmeister.

**8. MÄRZ** Die Volkswagenwerk AG schließt mit dem jugoslawischen Generalimporteur UNIS einen Investitionsvertrag zur Errichtung einer lokalen Fertigungsstätte. Das daraufhin am 14. Juni gegründete Gemeinschaftsunternehmen „Tvornica Automobila Sarajevo“ (TAS) mit Sitz in Vogosca tritt am 8. August dem Investitionsvertrag bei. Die TAS, an der die Volkswagenwerk AG 49 Prozent des Gesellschaftskapitals hält, stellt zunächst Ersatz- und Serienteile für Volkswagen her. Nach einjähriger Bauzeit läuft am 10. November 1973 in der neuen Fabrik die CKD-Montage der Modelle VW 1200, 1300 und 1303 an. Die Fertigungskapazität liegt anfänglich bei 20 Wagen pro Tag. 1976 wird die Produktion auf den Golf umgestellt. Mit Verlegung der gesamten Caddy-Produktion nach Sarajevo steigt das jugoslawische Unternehmen 1982 in die Exportfertigung ein. Im Herbst 1985 geht der Golf 2 in Produktion. 1988

bauen 3.109 Mitarbeiter insgesamt 28.341 Fahrzeuge, von denen 15.184 an die Volkswagen AG geliefert werden. Am 28. September 1989 läuft in Sarajevo der dreihunderttausendste Volkswagen, ein alpinweißer Golf, vom Band. 1990 erzielt das jugoslawische Unternehmen mit 37.411 Fahrzeugen einen Produktionsrekord. Der Bürgerkrieg und die Zerrüttung der wirtschaftlichen Verhältnisse führen zum Produktionsstop. Seit dem 30. Juli 1998 setzen Volkswagen und UNIS ihre Zusammenarbeit in der „Volkswagen Sarajevo, d.o.o.“ fort. Die Gesellschaft übernimmt die durch den Bürgerkrieg stark in Mitleidenschaft gezogenen Fabrikanlagen der TAS und beginnt am 31. August des Jahres mit dem Bau von Škoda Fahrzeugen. 2002 tritt die Golf-Produktion hinzu. Aktuell werden verschiedene Modelle der Konzernmarken Volkswagen, Audi und Škoda montiert.

**21. JUNI** Auf der Grundlage des novellierten Betriebsverfassungsgesetzes konstituiert sich im Volkswagenwerk ein Gesamtbetriebsrat mit erweiterten Mitbestimmungs- und Mitwirkungsrechten. Siegfried Ehlers wird zum Vorsitzenden gewählt.

SIEGFRIED EHLERS



DER WELTMEISTER-KÄFER



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 1500	VW 411
1.483.350	2.192.524	1.220.686	294.932	157.543	70.368

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	101.866	Inland	484.542
Angestellte	14.486	Ausland	987.019
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	43.371	Gesamt	1.471.561
Gesamt	116.352		2.196.978

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	10.399
Investitionen	785
Gewinn	86
	15.996
	1.573
	206

1972



1973-1981



1973 – 1981

## Die neue Generation

Die neue Volkswagen Generation kam rechtzeitig. Sie führte das Volkswagenwerk aus der tiefen Krise, die sich 1974/75 infolge des Ölpreisschocks und der weltweiten Rezession einstellte und die Liquidität des Unternehmens akut bedrohte. Die gute Resonanz auf den Passat und die Verkaufserfolge des Käfer-Nachfolgers Golf, der seit 1975 die deutsche Zulassungsstatistik anführte, federten den allgemeinen Nachfragerückgang auf dem Binnenmarkt ab. Während die übrigen Hersteller Absatzeinbußen von bis zu 40 Prozent verzeichneten, konnte Volkswagen seine Verkaufszahlen auf Vorjahresniveau stabilisieren. Die finanziellen Verluste entstanden hauptsächlich durch rückläufige Exporte nach Europa und Nordamerika. Auch in Südafrika und Mexiko verschlechterte sich trotz führender Marktposition die Ertragslage, weil die inflationsbedingte Kostenexplosion und die Auswirkungen der Wechselkursentwicklung durch Preiserhöhungen nicht voll kompensiert werden konnten. Der Absatrückgang auf den Exportmärkten führte in den inländischen Werken zu überhängenden Kapazitäten, deren Auslastung 1975 bei 61 Prozent lag. Die Anpassung der Produktion an den Verkauf erforderte einen umfangreichen Belegschaftsabbau, der nach anfänglichen Konflikten zwischen Gesamtbetriebsrat

und Unternehmensleitung einvernehmlich und sozialverträglich erfolgte. 1976 steigerte die Volkswagenwerk AG ihren Absatz um gut 15 Prozent; der Volkswagen Konzern hatte die Krise überwunden.

Die Umwälzung der Modellstruktur innerhalb weniger Jahre ging mit tief greifenden Veränderungen des Fertigungsprozesses einher. Um den hohen Mechanisierungsgrad der Käfer-Produktion auf die von Modellvielfalt geprägte Volkswagen Generation zu übertragen, bedurfte es innovativer technischer und organisatorischer Fertigungssysteme. Hierfür legte das Unternehmen ein Investitionsprogramm von 2,5 Milliarden DM auf, mit dem zwischen 1972 und 1975 die produktionstechnische Basis für die neue Produktpalette geschaffen wurde. Den Fahrzeugbau in den Werken Wolfsburg und Emden stellte Volkswagen 1973 auf Hängeband-Montage um, wodurch sich die Flexibilität der Produktion erhöhte und die Montagebedingungen verbesserten. Erhebliche Rationalisierungspotenziale entfaltete der EDV-Einsatz beispielsweise im Presswerk, wo die Fertigung nun von zentraler Stelle aus gesteuert und überwacht wurde. Im Aggregatebau schränkte das Unternehmen die Herstellung luftgekühlter Motoren ein, während die



HÄNGEBAND-MONTAGE  
IM WERK WOLFSBURG

Produktionskapazität für die wassergekühlten Motoren ausgebaut und neue Motoren mit den entsprechenden Schalt- und Automatikgetrieben ins Programm aufgenommen wurden. Schrittweise schuf das Volkswagenwerk die Voraussetzungen zur Umsetzung des Baukastenprinzips, das die Verwendung gleicher Bauteile für verschiedene Konzernmodelle mit weitgehend identischer Fahrzeugtechnik erlaubte. Der Passat war eng an den Audi 80 angelehnt, der Polo ging aus dem baugleichen Audi 50 hervor. Die Baukastenkonzeption war ein elementarer Bestandteil des neuen Fertigungskonzepts und ein wichtiger Schritt, die langfristige Rentabilität des Unternehmens sicherzustellen.

Nach Beendigung der ersten Rationalisierungsphase konzentrierte sich Volkswagen auf die Steigerung seiner Exporte insbesondere in die USA, wo der Abwärtstrend anhielt. Zwischen 1973 und 1976 fiel der Absatz der Volkswagen of America von 540.364 auf 238.167 Fahr-

zeuge; der Marktanteil halbierte sich auf 2,3 Prozent. Um den preisbedingten Wettbewerbsnachteilen zu entgehen, die aus der ungünstigen Wechselkursrelation und dem hohen Produktionskostenniveau in der Bundesrepublik Deutschland resultierten, hatte die Unternehmensleitung bereits 1973 über die Errichtung einer Produktionsstätte in Amerika nachgedacht. Gegen dieses Projekt sprach vor allem die Festlegung auf ein Modell und damit die hohe Produktabhängigkeit auf einem wettbewerbsintensiven Markt, während die diskutierte Alternative, den Produktionsstandort Mexiko auszubauen und die USA von dort aus zu beliefern, um das Produktimage fürchten ließ. Doch der Absatzrückgang und die finanziellen Verluste aus dem Exportgeschäft verhalfen schließlich der Überzeugung zum Durchbruch, dass die wichtigste Exportbastion nur durch eine Produktion vor Ort gehalten werden konnte. Zudem erleichterte der fulminante Start des Käfer-Nachfolgers die im Juni 1976 getroffene Entscheidung, den Rabbit, die amerikanische Golf-Version, in den Vereinigten Staaten zu bauen. Das Werk Westmoreland nahm im April 1978 die Fertigung für den nordamerikanischen Markt auf, wo im Vorjahr die Volkswagen of America mit einem Absatzplus von 22 Prozent eine Trendwende herbeigeführt hatte. Selbst die 1980 einsetzende weltwirtschaftliche Rezession und die massive Konkurrenz der japanischen Hersteller, die den Weltmarktanteil der US-Automobilkonzerne innerhalb eines Jahrzehnts erheblich schrumpfen ließen, wirkte sich auf die Verkaufszahlen zunächst nicht negativ aus. Nach einer Absatzsteigerung von 13 Prozent im Jahr 1979 verzeich-

nete die US-Tochter im Folgejahr einen weiteren Anstieg von rund 337.000 auf 368.000 verkaufte Volkswagen und Audi Modelle. Sie profitierte dabei von den drastisch gestiegenen Mineralölpreisen, die eine wachsende Nachfrage nach verbrauchsgünstigen Fahrzeugen auslösten.

Zur Stabilisierung seiner Position in Südamerika übernahm Volkswagen 1979 die brasilianische und 1980 die argentinische Tochter des finanziell angeschlagenen Chrysler-Konzerns. Mit Umstrukturierung der Chrysler Motors do Brasil Ltda. zu einem reinen LKW-Hersteller erhielt zugleich der internationale Lieferverbund auf dem Nutzfahrzeugsektor neue Impulse. Volkswagen engagierte sich damit verstärkt in einem Segment, das 1977 durch die Kooperation mit der Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG (M.A.N.) erschlossen worden war. Schritt um Schritt erweiterte Volkswagen seit 1975 das Nutzfahrzeug-Angebot und schuf hier eine ähnliche Modellvielfalt wie bei den PKWs. Neben dem klassischen Transporter umfasste die Palette den LT, die gemeinsam mit M.A.N. entwickelte leichte LKW-Baureihe sowie die seit März 1981 in Brasilien gebauten Lastkraftwagen. Der Produktionsanlauf des 11- und 13-Tonnen-LKW bei der Volkswagen Caminhões Ltda. fiel indes mit einer dramatischen Verschlechterung der südamerikanischen Wirtschaft zusammen. Jährliche Inflationsraten von weit über 100 Prozent und die restriktive Geld- und Importpolitik der Regierungen führten 1981 in Brasilien und Argentinien zu einem Absatzeinbruch bei den PKWs. Die Auslieferungen der Volkswagen do Brasil lagen 35 Prozent unter dem Vorjahresvolumen. Bei der Volkswagen Argentina S.A., die Ende des Jahres zur Montage des Transporters aus brasilianischen Teilesätzen überging, sank der Fahrzeugverkauf um ein Drittel. Auch



MITARBEITER AM STEUERPULT  
IN DER HALLE 54

bei der Volkswagen of America kippte 1981 die Absatzentwicklung um; im Jahr darauf brachen die Verkäufe um 40 Prozent ein, was teils auf die Weltwirtschaftskrise und teils auf die japanische Konkurrenz zurückzuführen war. Das 1982 fertig gestellte zweite Montagewerk in Sterling Heights ging nicht mehr in Betrieb und wurde 1983 verkauft.

Auf dem heimischen Markt flachte die Nachfrage im Sog der zweiten Ölkrise vor allem im Segment der oberen Mittelklasse ab. Während Audi 1980 Verkaufseinbußen hinnehmen musste, profitierte Volkswagen von der Nachfrageverschiebung hin zu den sparsamen Modellen. Golf, Golf Diesel und der neue Passat bewährten sich auf einem schrumpfenden Markt, so dass der Volkswagen Konzern seinen Marktanteil von knapp 30 Prozent halten konnte. Größere Besorgnis als die unsichere Energiesituation erregte denn auch die Expansionsstrategie der japanischen Fahrzeugindustrie, die inzwischen mehr als ein Fünftel der Weltautomobilproduktion stellte und sowohl in Amerika als auch in Europa Marktanteile hinzugewann. Dieser Erfolg beruhte auf einem flexiblen Fertigungssystem mit geringer Tiefe, das die Herstellung preisgünstiger Modelle

und eine schnelle Anpassung der Produktion an veränderte Kundenbedürfnisse ermöglichte. Bislang hatte sich Volkswagen gegenüber der fernöstlichen Konkurrenz gut behauptet, weil das technologische Konzept der Fahrzeuge, die Produktqualität, die Vertriebs- und Kundendienstorganisation sowie der hohe Wiederverkaufswert den Preisnachteil ausglichen. Die 1980 von den USA nach Europa umgelenkte Exportoffensive der japanischen Hersteller verschärzte jedoch den Wettbewerb, der an der Preisfront nicht zu gewinnen war. Die Strategie des Volkswagenwerks konzentrierte sich deshalb darauf, den technischen Vorsprung der Fahrzeuge zu sichern und die Flexibilität des Produktionssystems zu erhöhen, um die Stückzahlen, Modelle und Ausstattungen der zunehmend differenzierten Nachfrage anzupassen.

Von 1979 bis 1982 investierte Volkswagen für den Inlandsbereich rund 10 Milliarden DM, die in erster Linie in die Weiterentwicklung energiesparender und umweltfreundlicher Modelle sowie in die Rationalisierung der Fertigung flossen. Der Einsatz mikroelektronisch gesteuerter Industrieroboter, typenunabhängiger Mehrzweckmaschinen und variabler Transportsysteme kennzeichnete die nun einsetzende Automatisierungsphase. Mit neuen Steuerungssystemen konnte in Karosseriebau, Lackiererei und Endmontage jedes Fahrzeug als Einzelauftrag behandelt und gemäß den individuellen Kundenpräferenzen gefertigt werden. Ein von Computern gesteuerter Materialfluss und Hochregallager mit fahrerlosen Systemen verhalfen der Materialwirtschaft zu mehr Effizienz. Im Karosserie-Rohbau wurde 1981 die typengebundene Mechanisierung auf programmierbare Handhabungsautomaten umgestellt. Den Höhepunkt dieser Modernisierungsmaßnahmen bil-

dete die erste voll automatisierte Montagelinie im Automobilbau, die 1983 in der Halle 54 des Wolfsburger Werks in Betrieb genommen wurde.

Gestärkt für den verschärften Wettbewerb, schlug Volkswagen nun mehr einen expansiven Kurs ein. Denn bei den begrenzten Wachstumsmöglichkeiten auf dem heimischen Markt hing die langfristige Existenzsicherung davon ab, die Expansionsspielräume auf den internationalen Märkten zu nutzen. Die automobile Hochkonjunktur der kommenden Dekade schuf hierfür günstige Voraussetzungen.

FUTURISTISCHE STUDIE „AUTO 2000“



# 1973

---

**1. JANUAR** Der Ausbau der Angebotspalette und das steigende Finanzierungsvolumen machen die Umwandlung der Volkswagen-Finanzierungs-Gesellschaft mbH in eine „Vollbank“ erforderlich. Nachdem das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen die Erlaubnis zum Betrieb von Bankgeschäften erteilt hat, wird die Gesellschaft in „VW Kredit Bank GmbH“ umbenannt. Ihre Tätigkeit beschränkt sich weiterhin auf Kreditgeschäfte im Kraftfahrzeug-Umfeld. Seit 1978 firmiert sie unter „V.A.G Kredit Bank GmbH“.

**7. FEBRUAR** Mit Beteiligung der nigerianischen Regierung wird in Lagos die „Volkswagen of Nigeria Ltd.“ gegründet, an der die Volkswagenwerk AG 40 Prozent der Anteile hält. Die Errichtung eines Produktionsstandortes im größten schwarzafrikanischen Land erweitert die Fertigungskapazitäten auf dem afrikanischen Kontinent und zielt auf die Erschließung eines Exportmarktes für die Tochterunternehmen in Brasilien und Mexiko ab. Die Volkswagen of Nigeria nimmt im März 1975 die Montage der Modelle Käfer, Passat, Audi 100 und Brasilia auf. 1976 fertigt sie über 16.000 Fahrzeuge und steigert ihren Marktanteil bei den PKWs auf 23,5 Prozent, während die Position auf dem Nutzfahrzeugmarkt mit einem Anteil von 16,8 Prozent stabilisiert werden kann. Im Dezember 1976 übernimmt die nigerianische Tochter vom bisherigen Generalimporteur die Einfuhr von Nutzfahrzeugen. Devisenmangel führt 1982 zu staatlichen Einfuhrbeschränkungen und Produktionsdrosselungen der importabhängigen Industrien. Erst 1985 kann die Volkswagen of Nigeria wieder kontinuierlich

produzieren, nachdem sich die Materialversorgung durch ein bilaterales Handelsabkommen zwischen Nigeria und Brasilien verbessert hat. Bestandteil dieser Übereinkunft ist die Lieferung von Fahrzeugteilen durch Volkswagen do Brasil; im Gegenzug erhält Brasilien Erdöl aus Nigeria.

**MÄRZ** Der Passat geht als erstes Modell der neuen Volkswagen Generation in Produktion – mit Frontantrieb, wassergekühltem 4-Zylinder-Motor, obenliegenden Nockenwellen, Ganzstahl-Karosse und verschiedenen Motorstärken von 55 bis 110 PS. In seiner technischen Konzeption ist er eng an den Audi 80 angelehnt und nach dem Baukastenprinzip gefertigt, das durch die Verwendung standardisierter Bauteile für verschiedene Konzernmodelle erhebliche Rationalisierungspotenziale freisetzt. Der Passat tritt die Nachfolge des VW 1600 an.

**1. JULI** Die Neuordnung des US-Vertriebssystems durch Übernahme der Großhändlerfunktion findet einen vorläufigen Abschluss. Nach Übernahme der beiden kalifornischen Großhändler werden die Großhandelstöchter mit der Volkswagen of America, Inc. fusioniert; für die Absatzgebiete sind fortan regionale Vertriebszentren zuständig. Den Handel mit Kraftfahrzeugteilen und -zubehör wickelt die 1973 in Englewood Cliffs gegründete „Volume Export & Trading Corporation“ ab. Diese Gesellschaft befindet sich im Besitz der in Basel ansässigen Konzern-Tochter „Holad Holding & Administration AG“ und wird 1976 in „VOTEX, Inc.“ umfirmiert.

## PASSAT

DER ERSTE KÄFER DER  
VOLKSWAGEN OF NIGERIA



## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	VW 411	Passat
1.524.029	2.335.169	1.206.018	289.022	73.440	114.139

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	110.925	Inland	422.711
Angestellte	14.862	Ausland	1.025.773
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	54.093	Gesamt	1.448.484
Gesamt	125.787		2.280.903

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	11.563
Investitionen	755
Gewinn	109
	16.982
	1.556
	211

## 1974

**FEBRUAR** Der Scirocco, ein gemeinsam mit Giorgio Giugiaro entwickeltes Sportcoupé geht beim Karosseriebauer Karmann in Osnabrück in Serie. Auf dem technischen Konzept des Golf basierend, zeichnet sich der Scirocco durch sein markantes Design, seine innovative Technik und sein hohes Maß an Alltagstauglichkeit aus. Mit 504.153 verkauften Exemplaren der ersten Generation gelingt es dem Scirocco, ein neues Marktsegment für Volkswagen zu erschließen.

**29. MÄRZ** In Wolfsburg beginnt die Serienproduktion des Golf. Die Kompakt-Limousine entwickelt sich rasch zum Verkaufsschlager; am 27. Oktober 1976 rollt der einmillionste Golf vom Band. Bis dahin sind dem Markteinführungsmodell zwei Varianten hinzugefügt worden: darunter der GTI und der Diesel, der erstmals das Marktsegment der kleinen Dieselfahrzeuge besetzt. Dank seiner Popularität entpuppt sich der Golf als Nachfolger des Käfer.

**JUNI** Der Vorstand bietet die ersten altersunabhängigen Aufhebungsverträge an, da mittels Einstellungsstopp und Kurzarbeit allein der Personalüberhang nicht abgebaut werden kann. Damit reagiert Volkswagen auf den durch die Ölkrise ausgelösten Konjunktureinbruch, der im Herbst des Jahres in eine schwere weltwirtschaftliche Rezession mündet und die konjunktursensible Automobilindustrie empfindlich trifft. 1974 bricht der Fahrzeugabsatz der Volkswagenwerk AG um rund 15 Prozent ein; auf dem wichtigen amerikanischen Exportmarkt werden knapp 30 Prozent weniger Fahrzeuge ausgeliefert als im Vorjahr.

Massenentlassungen sind geplant, doch letztlich kann der Belegschaftsabbau durch Aufhebungsverträge, vorzeitige Pensionierungen und innerbetriebliche Umsetzungen sozialverträglich bewerkstelligt werden. 1974/1975 schrumpft die Belegschaft um 32.761 Beschäftigte.

**17. JUNI** In der Volkswagenwerk AG konstituiert sich ein Konzernbetriebsrat. Siegfried Ehlers wird zum Vorsitzenden gewählt.

**1. JULI** Nach fast zwölf Millionen gebauten Exemplaren läuft im Werk Wolfsburg um 11.19 Uhr der letzte Käfer vom Band.

**6. NOVEMBER** Hans Birnbaum tritt das Amt des Aufsichtsratsvorsitzenden der Volkswagenwerk AG an.

SCIROCCO





HANS BIRNBAUM

GOLF



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Käfer	Transporter	Passat	Golf
1.239.698	2.067.980	791.053	222.233	340.589	189.890

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	96.595	Inland	414.176
Angestellte	14.932	Ausland	820.234
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	61.950	Gesamt	1.234.410
Gesamt	111.527		2.051.813

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	11.219
Investitionen	1.187
Verlust	-555
	-807

## 1975

**10. FEBRUAR** Toni Schmücker übernimmt den Vorstandsvorsitz der Volkswagenwerk AG.

**MÄRZ** In Wolfsburg beginnt die Serienfertigung des Polo, der im Marktsegment der Kleinwagen als preiswerte Variante zum baugleichen Audi 50 positioniert wird.

**APRIL** Durch die Produktion des Volkswagen LT mit zahlreichen Aufbau-Variationen wird das Nutzfahrzeug-Programm erweitert.

**JULI** Die VW-Siedlungsgesellschaft mbH stellt die Neubautätigkeit vorerst ein und beschränkt sich auf die Verwaltung, Betreuung und Instandhaltung ihrer knapp 6.000 Werkswohnungen. Sie folgt damit der VW-Wohnungsbau Gemeinnützige Gesellschaft m.b.H., die von 1973 an vornehmlich Modernisierungs- und Instandhaltungsarbeiten an älteren Wohngebäuden durchführt. Zusammen verfügen beide Gesellschaften über einen Bestand von 13.317 Wohnungen.



VOLKSWAGEN LT



TONI SCHMÜCKER

POLO



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.121.937	1.948.939	221.351	258.953	419.620	74.180

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	79.143	Inland	454.745
Angestellte	13.883	Ausland	592.773
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	59.157	Gesamt	1.047.518
Gesamt	93.026		2.037.857

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	11.370
Investitionen	374
Verlust	-145
	-157

# 1976

**31. MÄRZ** Die Volkswagenwerk AG veräußert die Motor Producers Ltd. an die „Nissan Motor Company Ltd.“, die seit 1973 Anteile an der australischen Tochter hält. Bis Ende 1976 läuft die Montage von Volkswagen im Lohnauftrag weiter. Danach bringt ein unabhängiger Generalimporteur nur noch komplette Volkswagen und Audi Modelle ins Land.

**21. JUNI** Im Werk Salzgitter läuft der in einem mehrjährigen Forschungsprojekt entwickelte 4-Zylinder-Dieselmotor mit 1,5 Liter Hubraum und 50 PS Leistung vom Band. Das neue Triebwerk, das erstmals im Golf Diesel zum Einsatz kommt und mit einem Verbrauch von sechs Litern auf 100 Kilometer neue Maßstäbe für wirtschaftliche Fahrzeuge setzt, begründet die führende Rolle von Volkswagen bei der verbrauchsarmen Dieseltechnologie. Ingenieure und Techniker widmen sich nun der Aufgabe, die Wirtschaftlichkeit des Diesels mit dem Leistungsvermögen des Ottomotors zu verbinden. Das erste Produkt dieser Anstrengungen geht am 1. Dezember 1981 in die Serienfertigung: ein 5-Zylinder-Dieselmotor mit Turboaufladung. Im Jahr darauf nimmt das Motorenwerk Salzgitter die Produktion des 70 PS starken 4-Zylinder-Turbodiesels mit 1,6 Liter Hubraum auf, der im März 1982 im Golf GTD der internationalen Fachpresse vorgestellt wird und die Innovationskraft von Volkswagen in der Motoren-technik unterstreicht. Im gleichen Jahr gelangt mit dem Polo Coupé ein sparsamer Sprinter auf den Markt. Der 1,3-Liter-Motor mit elektronischer Kennfeldzündung und zweiflutigem Vergaser basiert auf der Hochverdichtungstechnologie und zählt zu den modernsten seiner Klasse.

**6. JULI** Unter dem Druck eines rückläufigen Dollar-Wechselkurses, der den Volkswagen Export in die USA belastet, wird die „Volkswagen Manufacturing Corporation of America“ ins Leben gerufen, um eine Produktion in den Vereinigten Staaten aufzubauen. Die neue Tochter übernimmt ein Presswerk in South Charleston, West Virginia und eine Montagefabrik in Westmoreland, Pennsylvania, wo im April 1978 die Golf-Fertigung für den nordamerikanischen Markt anläuft. Motoren und Getriebe stammen aus Deutschland, Hinterachsen und Kühler von der Volkswagen de Mexico, die restlichen Bauteile vorwiegend aus der US-Zulieferindustrie. Die neue Produktionsgesellschaft wird am 31. Juli 1978 auf die „Volkswagen of America, Inc.“ fusioniert, der Hauptverwaltungssitz von Englewood Cliffs, New Jersey nach Warren, Michigan verlegt. Nach Einführung des Zweischichtbetriebs 1979 erreicht das Werk Westmoreland mit 9.102 Beschäftigten das geplante Fertigungsniveau von 1.000 Fahrzeugen täglich.

## MOTORENBAND IN SALZGITTER



## WERK WESTMORELAND



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.316.039	2.165.627	234.912	288.018	527.084	144.677

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	83.611	Inland	726.457
Angestellte	13.811	Ausland	1.415.630
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	59.006	Gesamt	2.142.087
Gesamt	97.422	183.238	1976

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	16.914
Investitionen	332
Gewinn	784
	21.423
	1.141
	1.004

# 1977

**JANUAR** Die auf der technischen Basis des Polo entwickelte Stufenheck-Limousine Derby geht in Produktion.

**15. APRIL** Die Volkswagenwerk AG gründet die „Volkswagen International Finance N.V.“ mit Sitz in Amsterdam. Die hundertprozentige Tochter ist Eigentümerin der „Volkswagen Overseas Finance N.V.“ in Willemstad und finanziert die Konzernaktivitäten auf den internationalen Märkten einschließlich der Beteiligungen an Auslandsgesellschaften.

**29. JUNI** In Wilmington, Philadelphia wird die am Delaware-Fluss errichtete Frachtnlage eingeweiht. Sie besteht aus einem schwimmenden Pier, Umschlags- und Lagereinrichtungen sowie einer Verladestation mit drei Eisenbahn-gleisen. Wegen seiner zentralen Lage im Hauptabsatzgebiet der Ostküste fungiert Wilmington als Hauptimporthafen für die USA.

**5. JULI** Auf der Grundlage des Mitbestimmungsgesetzes vom 1. Juli 1976 wählt die Hauptversammlung einen neuen Aufsichtsrat, dem jeweils zehn Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter angehören.

**25. AUGUST** Die Volkswagenwerk AG verstärkt ihr Engagement im Nutzfahrzeug-Geschäft. Der mit der Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG (M.A.N.) geschlossene Kooperationsvertrag sieht die gemeinsame Entwicklung und Produktion leichter Lastkraftwagen vor. Um den künftigen Vertrieb in Europa zu vereinheitlichen, wird am 20. Dezember 1978 in München die „GmbH für ausländische Vertriebsbeteiligungen M.A.N.-Volkswagen“ gegründet. Sie nimmt die Interessen beider Hersteller bei den europäischen M.A.N.- und Volkswagen Nutzfahrzeug-Importeuren wahr.

**NOVEMBER** Die Volkswagenwerk AG schließt mit der Deutschen Demokratischen Republik einen Vertrag über die Lieferung von 10.000 Golf.

Mit der Ende des Jahres beginnenden Verlagerung der Hinterachsenfertigung nach Braunschweig steigt der Standort zum Achsenwerk der Volkswagenwerk AG auf. Die zweite Verlagerungsstufe folgt im Juni 1978 und bringt die mechanische Bearbeitung der Achskörper für Passat und Audi 80 nach Braunschweig. Im letzten Schritt wird Anfang 1979 die Montagelinie der Golf-Hinterachse installiert.

## DERBY

DERBY-PRODUKTION  
IN WOLFSBURG

## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.371.453	2.218.880	211.024	274.992	553.989	112.774

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	88.874	Inland	810.536
Angestellte	14.427	Ausland	1.429.095
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	58.638	Gesamt	1.687.053
Gesamt	103.301		2.239.631

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	19.837
Investitionen	832
Gewinn	332
	24.152
	1.697
	419

## 1978

**19. JANUAR** Im Werk Emden läuft der letzte in Deutschland gefertigte Käfer vom Band. Der Typ 1 wird bis Juli 2003 in Mexiko gebaut.

**MAI** Der Einkauf und Verkauf von Dienstleistungen im nationalen wie internationalen Transportgeschäft sowie die Beratungstätigkeit für Dritte geht auf die neu gegründete „V.A.G Transportgesellschaft mbH“ über, die zum 1. Mai die Geschäftstätigkeit aufnimmt. Die Wolfsburger Transportgesellschaft mbH wird liquidiert.

**JULI** Mit Einführung der Bezeichnung V.A.G erhält die Absatzorganisation für Volkswagen und Audi eine Marken übergreifende Identität. Das mehrdeutige, nicht auflösbare Kürzel, in dem sowohl Volkswagenwerk AG als auch Audi anklingt, hat den Charakter einer Handelsmarke. Unter dem gemeinsamen Dach V.A.G wird das Service-System vereinheitlicht und modernisiert, damit es den anspruchsvolleren Kundenerwartungen und dem verschärften Wettbewerb genügt. Die Vertriebsorganisation basiert nach wie vor auf dem Franchise-System, d.h. die Einzelhändler nehmen als freie Unternehmer die Vertriebsaufgaben nach einheitlichen Richtlinien des Volkswagen Konzerns wahr. Ende 1978 beschäftigt die weltweite V.A.G-Verkaufsorganisation in 10.600 Betrieben über 211.000 Mitarbeiter. Zum 30. April 1981 wird die französische Vertriebsgesellschaft in „V.A.G France S.A.“ umbenannt, die schwedische firmiert ab 1. Januar 1982 unter „V.A.G Sverige AB“.

In Ingolstadt läuft die Fertigung des allradgetriebenen Geländewagens Iltis an, den Audi auf der Basis des DKW Munga entwickelt hat und der unter dem Volkswagen Markenzeichen vertrieben wird.



ILTIS



ABSCHIED VOM KÄFER IM WERK EMDEN

## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.439.048	2.384.563	207.625	340.884	714.947	112.456

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	93.179	Inland	894.988
Angestellte	15.197	Ausland	1.498.182
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	68.256	Gesamt	1.752.272
Gesamt	108.376		2.393.170

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	22.383
Investitionen	1.046
Gewinn	368
	26.724
	1.990
	574

# 1979

---

**FEBRUAR** Beim Karossier Karmann in Osnabrück läuft die Serienfertigung des Golf Cabriolets an, das mit einem feststehenden Überrollbügel und dem gut gefütterten, wasserdichten Verdeck neue Maßstäbe für die Fahrzeugsicherheit und beim Komfort setzt. Der Kunde kann zwischen zwei Motoren wählen, dem 1,5-Liter-Motor mit 70 PS und dem 1,6-Liter-GTI-Motor mit 110 PS. Volkswagen hält auch nach dem Generationswechsel des Golf an dem bewährten Cabrio-Modell fest. Ein 55-Liter-Tank und vordere Sportsitze werden 1983, eine neue Instrumententafel, ein Vierspeichen-Lenkrad und Doppelscheinwerfer im Jahr darauf eingebaut. Der offene Golf erweist sich als würdiger Nachfolger des Käfer Cabriolets und avanciert zum meistverkauften Cabrio in Europa.

**8. MÄRZ** Durch eine Mehrheitsbeteiligung an der „Triumph Werke Nürnberg AG“ steigt die Volkswagenwerk AG in die Büromaschinen- und Informationstechnik ein. Die neue Tochter wird 1980 in „Triumph-Adler Aktiengesellschaft für Büro- und Informationstechnik“ umfirmiert, der Kapitalanteil auf 98,4 Prozent aufgestockt. Die Diversifikation entwickelt sich zum Zuschussgeschäft. Trotz beträchtlicher Investitionen, die in die Entwicklung neuer Produktlinien und in den Ausbau der inländischen und US-Vertriebsorganisation fließen, werden vor allem im Computerbereich keine zufriedenstellenden Ergebnisse erzielt. Nach anhaltend hohen Verlusten der Tochter konzentriert sich Volkswagen wieder auf sein Kerngeschäft. Das inzwischen in „TA Triumph-Adler AG“ umbenannte Unternehmen sowie die „Triumph-Adler North America (TANA)“ werden an die „Olivetti Holding B.V.“ in Amsterdam veräußert und scheiden zum 1. September 1986 aus dem Volkswagen Konzern aus.

**MÄRZ** Die Volkswagenwerk AG erwirbt zwei Drittel des Stammkapitals der „Chrysler Motors do Brasil Ltda.“ in São Bernardo do Campo, um ihre Aktivitäten auf dem brasilianischen Nutzfahrzeugmarkt auszuweiten. Nach Übernahme der restlichen Anteile wird die Konzern Tochter im Februar 1981 in „Volkswagen Caminhões Ltda.“ umbenannt. Inzwischen hat Volkswagen das Unternehmen zu einem reinen Nutzfahrzeughersteller umstrukturiert und die Entwicklung einer eigenen LKW-Reihe vorangetrieben. Produkte dieser Anstrengungen sind der 11- und 13-Tonnen-LKW, die im März 1981 auf dem brasilianischen Markt eingeführt werden. Am 25. Juli 1984 wird die Volkswagen Caminhões Ltda. mit der Volkswagen do Brasil S.A. unter deren Firma verschmolzen, um Kapazitätsnutzung und Kostenstrukturen zu optimieren.



GOLF CABRIOLET



DAS WERK  
SÃO BERNARDO DO CAMPO

1979

**MAI** Die dritte Generation des Transporter Typ 2 geht in Produktion.

**SEPTEMBER** In Wolfsburg beginnt die Produktion des Jetta, einer mit großem Kofferraum ausgestatteten Stufenheck-Limousine auf Golf-Basis.

**NOVEMBER** Die ersten Modelle einer leichten Lastkraftwagen-Baureihe, die gemeinsam mit MAN entwickelt worden ist, gehen in Serie. Damit erweitert Volkswagen seine Angebotspalette bei den Nutzfahrzeugen.

**16. NOVEMBER** Karl Gustaf Ratjen tritt den Vorsitz im Aufsichtsrat der Volkswagenwerk AG an.



JETTA



LKW-PRODUKTION IM  
WERK HANNOVER



KARL GUSTAF RATJEN

TRANSPORTER



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.396.916	2.541.761	186.870	291.575	833.625	132.947

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	99.227	Inland	900.270
Angestellte	16.189	Ausland	1.638.299
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	83.149	Gesamt	1.725.060
Gesamt	115.416		2.538.569

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	24.257
Investitionen	1.709
Gewinn	438
	30.707
	3.100
	667

# 1980

---

**APRIL** Um ihre Position auf dem instabilen südamerikanischen PKW- und LKW-Markt zu festigen, übernimmt die Volkswagenwerk AG die Mehrheitsanteile der „Chrysler Fevre Argentina S.A.I.C.“, die am 21. November in „Volkswagen Argentina S.A.“ umfirmiert wird. Die Fahrzeugfertigung wird 1987 vom Werk San Justo zu den Standorten Pacheco und Monte Chingolo verlegt.

**8. MAI** Auf dem in Wolfsburg abgehaltenen Energie-Symposium präsentiert der Gastgeber Volkswagen die Formel E, eine Energie sparende Neuabstufung der Getriebe, die praktisch für jedes Modell angeboten wird. Der dritte Gang ist so ausgelegt, dass er Höchstgeschwindigkeit erreichen kann, während im stark drehzahlsenkenden vierten Gang der Benzinverbrauch reduziert wird. Mit dieser Neuerung reagiert der Volkswagen Konzern auf die seit der zweiten Ölkrise gestiegenen Energiepreise, die bei vielen Autofahrern einen Einstellungswandel provoziert haben. Sparsame Modelle sind gefragt, als sich die Absatzmöglichkeiten für Fahrzeuge der oberen Mittelklasse weltweit verschlechtern. Die Nachfrageverluste infolge der angespannten Energiesituation gehen mit einer weltweiten Abschwächung der Automobilkonjunktur und einem verschärften Konkurrenzdruck durch die japanischen Automobilunternehmen einher, die 1980 ihren Marktanteil in Westeuropa auf 10 Prozent und in den USA auf 20 Prozent ausbauen können. Nach einer mehrjährigen Boomphase setzt nun im Volkswagen Konzern eine bis 1982 anhaltende krisenhafte Entwicklung ein.

**OKTOBER** In Emden läuft die Serienfertigung der zweiten Passat-Generation an. Das Schrägheck-Modell ebenso wie der im November folgende Variant sind in der Form eleganter und im Innenraum größer als ihre Vorfürer. Beide werden mit einer Vielzahl von Motoren ausgerüstet – vom kleinen 1,3-Liter-Vierzylinder mit 55 PS bis zum 2,2-Liter-Fünfzylinder mit 115 PS; der sparsame 1,6-Liter-Dieselmotor ist mit Turbolader erhältlich. Der im Oktober 1984 vorgestellte Passat Variant syncro ist mit einem 115 PS starken 2-Liter-Motor und mit einem permanenten Allradantrieb ausgestattet.

**DEZEMBER** Die Volkswagenwerk AG gründet in Wolfsburg die „VW Kraftwerk GmbH“, um mit der Errichtung eines neuen Kohlekraftwerks ihre Energiedienstleistungen an Dritte dem gewachsenen Bedarf nach Strom- und Wärmelieferungen anzupassen. Am 25. Februar 1985 wird das Heizkraftwerk West fertig gestellt, das ebenso wie das 1938 gebaute Kraftwerk Süd und das 1962 errichtete Kraftwerk Nord nach dem Prinzip der Kraft-Wärme-Kopplung arbeitet. Die Kraftwerke versorgen das Werk Wolfsburg mit Energie und die Lackiererei mit voll entsalztem Wasser. Sie speisen außerdem Energie und Wärme in das städtische und überregionale Netz ein. Im Heizkraftwerk West werden seit 1993/94 auch Altöl und Lackreste für die Energiegewinnung genutzt.

PASSAT



HEIZKRAFTWERK WEST



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.346.755	2.573.871	217.876	265.627	831.527	126.860

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	98.622	Inland	787.591
Angestellte	20.144	Ausland	1.707.156
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	99.060	Gesamt	1.632.456
Gesamt	118.766		2.494.747

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	25.180
Investitionen	2.251
Gewinn	311
	33.288
	4.279
	321

# 1981

---

**MÄRZ** Mit Fertigungsbeginn der zweiten, etwas rundlicher gestalteten Scirocco-Generation verabschiedet sich Volkswagen von der Keilform des Vorgängermodells.

**MAI** Nachdem die spanische Regierung das Quotensystem für Importfahrzeuge 1979 aufgehoben hat, treibt die Volkswagenwerk AG den Aufbau einer eigenständigen Verkaufsorganisation voran. Die in Madrid gegründete Vertriebsgesellschaft „V.A.G España, S.A.“ tritt zum 1. Juli 1981 an die Stelle des bisherigen Generalimporteurs, der neben Volkswagen auch die Marke Daimler-Benz vertreten hat. Die V.A.G España arbeitet erfolgreich und weitet 1982 den Absatz auf 2.379 Fahrzeuge aus. Ihre Händlerorganisation wird im Zuge der zwischen Volkswagen und Seat vereinbarten Zusammenarbeit in das Vertriebssystem des spanischen Automobilherstellers integriert, der seit Januar 1983 Volkswagen und Audi Modelle über ein wesentlich dichteres Händlernetz anbieten kann. Gleichzeitig stellt die V.A.G España, S.A. ihre Geschäftstätigkeit ein.

**AUGUST** Der Santana, ein reichhaltig ausgestattetes Mittelklassemodell auf Passat-Basis, geht in Produktion.

**AUGUST** In Wolfsburg läuft die Produktion der zweiten Polo-Generation an, die über einen großzügigeren Innen- und Gepäckraum sowie über eine umfangreichere Ausstattung verfügt.

**SEPTEMBER** Auf der Internationalen Automobilausstellung präsentiert die Volkswagenwerk AG das vom Bundesministerium für Forschung und Technologie geförderte Projekt „Auto 2000“. Der Dreizylinder-Dieselmotor mit Direkteinspritzung, Turbolader und 45 PS benötigt bei einer Geschwindigkeit von 120 Kilometer pro Stunde nur 4,1 Liter Treibstoff auf 100 Kilometer. Mit dieser Studie leistet Volkswagen einen Beitrag zur Ökologiedebatte, die das Energiesparen und die Reduzierung der Umweltbelastungen zur politischen Gestaltungsaufgabe macht.

**DEZEMBER** Die Serienfertigung der zweiten Derby-Generation beginnt, die ab Januar 1985 unter der Modellbezeichnung Polo Stufenheck vermarktet wird.



DERBY



POLO



SANTANA



SCIROCCO

## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.232.818	2.245.611	187.327	261.835	799.287	102.985

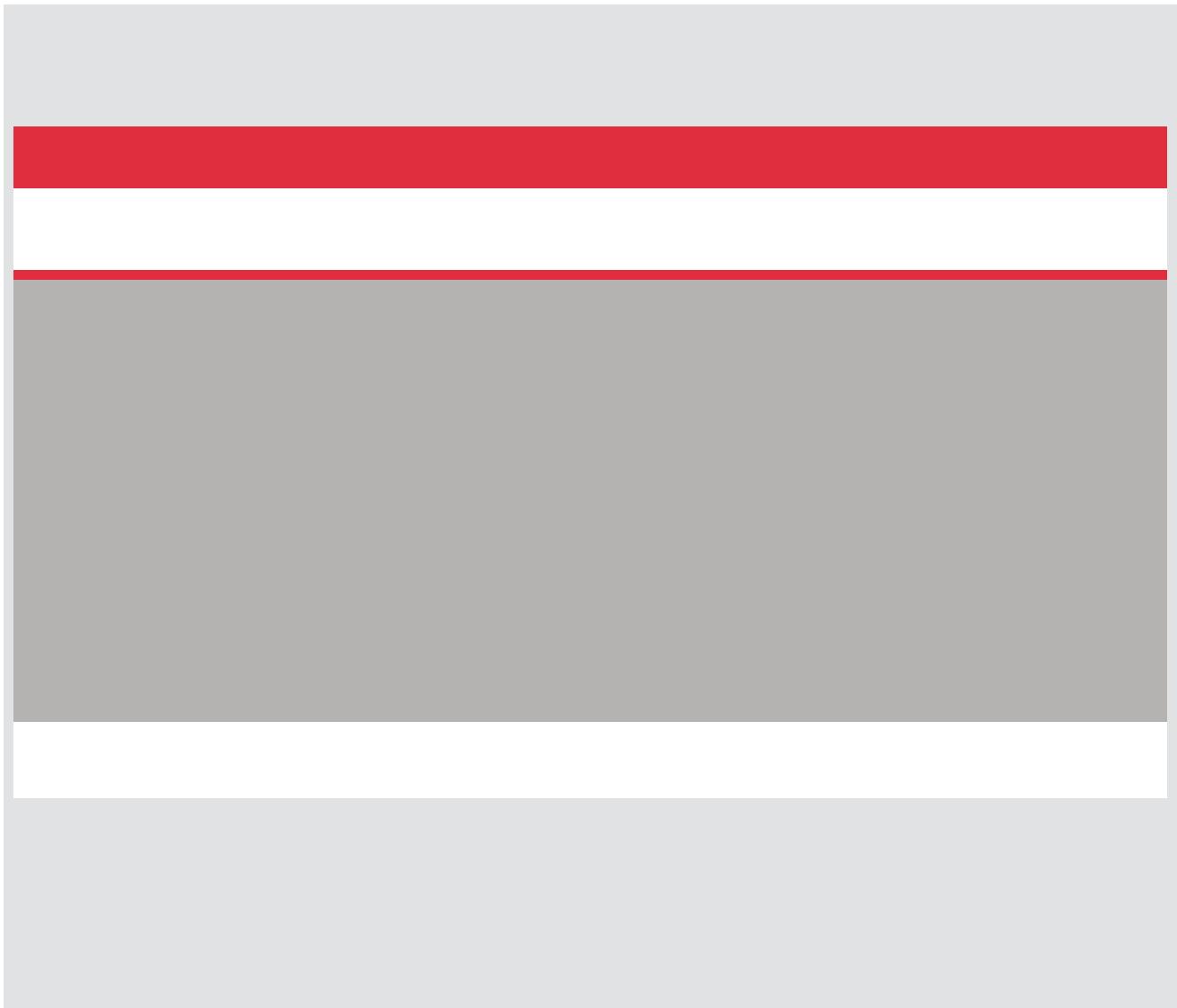
## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	99.832	Inland	737.828
Angestellte	20.239	Ausland	1.541.212
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	86.620	Gesamt	2.279.040
Gesamt	120.071		1981

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	26.402
Investitionen	2.182
Gewinn	120
	37.878
	4.851
	136



1982-1991



## 1982 – 1991

### Neue Marken, neue Märkte

Im Strukturwandel der Weltautomobilindustrie wuchs der Volkswagen Konzern zu einem global produzierenden Mehrmarken-Verbund heran. Beherzt nutzte Volkswagen in den 1980er Jahren die Expansionschancen auf dem europäischen und asiatischen Kontinent, um die branchenspezifischen Negativtrends vor allem durch Volumenpolitik aufzufangen. Der verschärfte Verdrängungswettbewerb in Europa und Nordamerika, die Verteuerung der Energieträger, die Instabilität des internationalen Währungssystems sowie die umweltpolitischen Anforderungen an die Fahrzeugindustrie verlangten nach neuen Produkt- und Fertigungskonzepten. Dem trug das Volkswagenwerk durch einen gleichermaßen innovationsorientierten wie expansionsfreudigen Kurs Rechnung, der durch die Weiterentwicklung der Fahrzeugtechnologie und die Flexibilisierung der Produktion bestimmt wurde. Zum anderen gab die strategische Ausrichtung vor, grenzüberschreitende Kooperationsmöglichkeiten auszuschöpfen und durch die Verstärkung des Produktionsverbunds Kostenvorteile im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung zu erzielen.

Zukunftsweisende Kooperationsprojekte initiierte die Volkswagenwerk AG im asiatisch-pazifischen Raum, der wegen seines dynamischen Wirtschaftswachstums als volumenträchtiger Exportmarkt und kostengünstiger Produktionsstandort ins Blickfeld rückte. Der 1982 geschlossene Lizenzvertrag mit dem Hersteller Nissan, der Anfang 1984 die Montage des Santana aufnahm und über seine Absatzorganisation vertrieb, verstärkte die Präsenz des Volkswagenwerks auf dem japanischen Markt und gab Gelegenheit, das in Flexibilität und Produktivität vorbildliche japanische Produktionssystem zu studieren. Obwohl der Volkswagen Konzern zum führenden ausländischen Automobilimporteur in Japan aufstieg, wurde eine spürbare Ausweitung der Fahrzeugexporte durch protektionistische Maßnahmen blockiert. Erst die Öffnung des japanischen Marktes Ende der 1980er Jahre schuf die Voraussetzungen für eine volumenorientierte Exportstrategie. Die Volkswagen Audi Nippon K.K., die Mitte 1989 aus der Beratungsgesellschaft „Volkswagen Asia Ltd.“ hervorging, begann deshalb mit dem Aufbau eines eigenständigen Vertriebssystems.

Im Zentrum des Asien-Engagements stand die Volksrepublik China, die sich durch ihre Reformpolitik als Zukunftsmarkt und aufstrebender industrieller Partner



QUALITÄTSPRÜFER DER  
VOLKSWAGEN SHANGHAI

empfahl. Umgekehrt vertraute die chinesische Führung auf das Wolfsburger Unternehmen, weil es in Brasilien und Mexiko beim Aufbau der Automobilindustrie Pionierarbeit geleistet hatte. Bereits 1980 verhandelten beide Seiten über die Errichtung einer Automobilfertigung. Das avisierte Großprojekt entsprach jedoch weder den industriellen Gegebenheiten Chinas noch den begrenzten finanziellen Spielräumen des Volkswagen Konzerns und wurde zu Gunsten eines stufenweisen Produktionsaufbaus fallen gelassen. Der 1982 unterzeichnete Montagevertrag mit der Shanghai Tractor & Automobile Corporation bildete den Prolog zu einer deutsch-chinesischen Erfolgsgeschichte, die 1985 mit der Gründung des Joint Ventures „Volkswagen Shanghai Automotive Company, Ltd.“ und dem Produktionsanlauf des Santana begann. Im Zuge des Kapazitätsausbaus entwickelte sich das Gemeinschaftsunternehmen zur größten PKW-Fabrik Chinas und machte Volkswagen zum Marktführer in der Volksrepublik. Diese Position konnte durch die Gründung eines zweiten Joint Ventures im Febru-

ar 1991 langfristig gesichert werden. Die „FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd.“ in Changchun produzierte wie die Volkswagen Shanghai sowohl für den chinesischen Markt als auch für den Konzernverbund.

Zeitgleich mit dem Einstieg in den chinesischen Markt ebnete das Volkswagenwerk den Weg zur Führungsposition in Europa, wo 1982 eine Belebung des Exportgeschäfts einsetzte. Trotz einer schwächelnden Automobilkonjunktur übertraf der Konzernabsatz mit knapp 619.000 Fahrzeugen das Vorjahresniveau, wobei Frankreich, Italien und Großbritannien mit jeweils mehr als 100.000 verkauften Fahrzeugen zu den wichtigsten Abnehmern zählten. In Spanien hingegen, dessen bevorstehende EG-Mitgliedschaft eine kräftige Expansion der Automobilimporte erwartete ließ, war Volkswagen kaum vertreten. Nach Aufhebung der Importbeschränkungen für PKW hatte Volkswagen mit Gründung einer eigenen Vertriebsgesellschaft im Mai 1981 den ersten Schritt zur Erschließung des iberischen Marktes unternommen. Der zweite folgte durch eine Kooperation mit dem staatlichen Automobilhersteller Seat. Schnell stieß Volkswagen in die Lücke vor, die der Rückzug des Autoproduzenten Fiat aus dem spanischen Unternehmen hinterlassen hatte. Den Lizenzvertrag zur Produktion des Polo, Passat und Santana schloss der Vorstand in der Absicht, Volkswagen zur Nr. 1 in Europa zu machen. Denn erst die Verlagerung der Polo-Fertigung nach Spanien setzte in Wolfsburg die Kapazitäten für eine Ausweitung der Golf-Produktion frei. Die Zusammenarbeit mit Seat trug bereits 1984 erste Früchte. Der Absatz von Volkswagen und Audi Modellen schnellte in Spanien von 2.379 Fahrzeugen im Jahre 1982 auf 28.667 Fahrzeuge hoch, und auch in der Schweiz, in den Niederlanden, in Belgien sowie in den

skandinavischen Ländern konnte Volkswagen seine Marktposition ausbauen. Mit knapp 760.000 verkauften Fahrzeugen und einem Absatzplus von gut 24 Prozent erreichte der Volkswagen Konzern 1985 erstmals die Spitzenstellung in Europa. Dies gab Rückenwind für die Übernahme von Seat im Juni 1986. Wie die Auto Union vor gut zwanzig Jahren, fand Seat unter dem Konzerndach als eigenständige Marke Platz. Die Trennung von Fiat hatte jedoch Spuren hinterlassen, denn sie stellte das spanische Unternehmen vor die schwierige Aufgabe, eine eigenständige und konkurrenzfähige Produktpalette zu entwickeln. Beträchtliche Investitionen waren notwendig, die in die Rationalisierung der Produktion und in die Fahrzeugentwicklung flossen, bevor die spanische Konzerntochter 1988 schwarze Zahlen schrieb.

Während die Volkswagenwerk AG in Europa und Asien neues Terrain eroberte, nahmen ihre Geschäfte in Amerika in den 1980er Jahren einen krisenhaften Verlauf. Im verschärften Wettbewerb mit den japanischen Herstellern, die sowohl ihre Exportquote in die USA erhöht als auch ihre dortigen Produktionskapazitäten ausgebaut hatten, stagnierten 1986 die Absatzzahlen der Volkswagen of America. Während der Jetta ebenso wie im Vorjahr verkaufsstärkstes Modell war, blieb der in den USA gefertigte Golf, dessen Produktion um 13 Prozent eingeschränkt wurde, weiter hinter den Erwartungen zurück. Anhaltend hohe finanzielle Verluste und die Unterauslastung der Kapazitäten nötigten der Konzernleitung im November 1987 die Entscheidung ab, das Werk Westmoreland zu schließen. Innerhalb des Fertigungsverbunds übernahm der mexikanische Standort Puebla die Aufgabe, den nordamerikanischen Markt mit den Modellen Golf und Jetta zu beliefern.

In Südamerika verursachten die wechselhafte wirtschaftliche Entwicklung und die hohe Inflation anhaltende Ertragsverluste der brasilianischen und argentinischen Tochterunternehmen. Mangels Rentabilität stellte die Volkswagen do Brasil im Oktober 1986 die Käfer-Fertigung ein, nachdem die dortige Regierung einen Preisstopp verhängt hatte. Um das Engagement in Südamerika bei begrenztem Kapitaleinsatz zu sichern und das finanzielle Gesamtrisiko zu reduzieren, bahnte die Volkswagen AG im Oktober 1986 eine Kooperation mit Ford an. Durch Gründung der „AUTOLATINA“ bündelten die beiden Hersteller ihre Aktivitäten in Brasilien und Argentinien unter dem Dach einer Holdinggesellschaft. Volkswagen übernahm die technische, Ford die finanzielle Führung des Gemeinschaftsunternehmens. Die geplante Fusion der Volkswagen do Brasil und der Ford Brasil scheiterte am brasilianischen Händlergesetz, so dass beide Unternehmen als rechtlich selbständige Gesellschaften bestehen blieben. Deren Kostenstruktur konnte durch Synergieeffekte und den Aufbau gemeinsamer Produktlinien verbessert werden. Die Situation der Autolatina Argentina hingegen blieb kritisch, weshalb 1990 über die Zusammenlegung der Vertriebsnetze nachgedacht wurde. Erst die Anfang der 1990er Jahre in beiden südamerikanischen Ländern geschlossenen „Automobilabkommen“ zwischen Wirtschaftsministerium, Gewerkschaften und Fahrzeugindustrie trugen zur nachhaltigen Belebung des Automobilgeschäfts bei. Aus der Kooperation zwischen Volkswagen und Ford ging 1991 ein zweites Joint Venture in Portugal hervor, um mit Kapital- und Risikoteilung eine Großraumlimousine für den europäischen Markt zu bauen.



DER ERSTE POLO AUS ZWICKAU

Der Zusammenbruch der sozialistischen Planwirtschaften in Osteuropa gab dem Expansionskurs des Wolfsburger Unternehmens eine unerwartete Richtung. Unmittelbar nach dem Fall der Mauer im November 1989 trat die Volkswagen AG in Verhandlungen mit der sächsischen Automobilindustrie ein, zu der sie langjährige Geschäftsbeziehungen unterhielt. Mit dem in Chemnitz ansässigen „IFA-Kombinat Personenkraftwagen“ gründete Volkswagen im Dezember 1989 eine Planungsgesellschaft, um die Entwicklung und Produktion international konkurrenzfähiger Fahrzeuge vorzubereiten. In Erwartung eines Nachfragebooms nach westlichen PKWs investierte Volkswagen in den Ausbau der Produktionsstätten Mosel, Chemnitz und Eisenach, denn technischer Standard und Kapazitäten dieser Werke genügten nicht den Anforderungen an eine effiziente Massenfertigung. In Mosel entstand eine moderne Montagefabrik mit einer Jahreskapazität von 250.000 Fahrzeugen. Aggregate lieferten die Motorenwerke in Chemnitz sowie die Zylinderkopffertigung in Eisenach, die nach einem Kapazitätsausbau auch für den Konzernverbund produzierten.

Die Umbrüche nach 1989 gaben der Volkswagen AG die gleichsam einmalige Möglichkeit, die Automobilmärkte Ostmitteleuropas für sich zu öffnen. Als lohnendes Ziel machte der Vorstand das tschechische Automobilunternehmen Škoda aus, das über eine wertvolle Marke, eine lange Tradition und eine hochqualifizierte Belegschaft verfügte. In Erwartung einer automobilen Sonderkonjunktur sicherte Volkswagen eine großzügige Produktionsausweitung und umfangreiche Sozialleistungen, insbesondere den befristeten Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen zu. Dies nahm vor allem die Belegschaft und die Gewerkschaft für das Unternehmen ein. Škoda konnte 1991 als vierte eigenständige Marke in den Volkswagen Konzern eingegliedert werden. Der wegbrechende Binnen- und osteuropäische Markt durchkreuzte die allzu optimistischen Prognosen.

Durch die rasant fortschreitende Internationalisierung entwickelte sich der Volkswagen Konzern zum globalen Produktionsverbund, der Fertigungsstätten auf vier Kontinenten unterhielt. Mit der Errichtung eines starken Standbeins in Asien sowie in Osteuropa konnten nicht nur Zukunftsmärkte erschlossen, sondern auch kostengünstige Produktionsstandorte aufgebaut werden. Die Wachstums- und Mehrmarkenstrategie führte den Volkswagen Konzern an die Spitze der europäischen Automobilindustrie und versetzte ihn durch die Erweiterung der Modellpalette in die Lage, Fahrzeuge für jeden Geschmack und Anspruch zu bauen. Die fortlaufenden Kosten dieser Expansionswelle bekam die Volkswagen AG in der 1992 ausbrechenden Wirtschaftskrise präsentiert.

# 1982

---

**1. JANUAR** Carl H. Hahn übernimmt den Vorsitz im Vorstand der Volkswagenwerk AG.

**JANUAR** Die Volkswagen of Nigeria Ltd. gerät in eine Dauerkrise, verursacht durch die anhaltende Rezession, die eingeschränkte preislische Wettbewerbsfähigkeit und die fehlende Unterstützung der nigerianischen Regierung, die auf den Devisenmangel mit staatlichen Einfuhrbeschränkungen und Produktionsdrosselungen der import-abhängigen Industrien reagiert. Infolgedessen wird der Fertigungsprozess in den 1980er Jahren mehrfach durch eine unzureichende Materialversorgung unterbrochen. Im März 1990 entschließt sich der Volkswagen Konzern zu einem geordneten Rückzug aus dem Nigeria-Geschäft, weil das Marktpotenzial auf absehbare Zeit nicht erschlossen werden kann. Die Kapazitätsauslastung der Volkswagen of Nigeria liegt bei fünf Prozent, und den minimalen Erträgen aus dem Liefergeschäft stehen hohe Verbindlichkeiten gegenüber. Die 1992 aufgenommenen Verhandlungen über den Verkauf an eine nigerianische Unternehmensgruppe gelangen wegen innenpolitischer Machtkämpfe zu keinem Abschluss. 1994 zieht Volkswagen die letzten deutschen Mitarbeiter ab. Seitdem ruht die Produktion. Im April 2006 veräußert die Volkswagen AG die von ihr gehaltenen Restanteile an die „Barbedos Ventures Ltd.“ mit Sitz in Tortola/British Virgin Islands.

**8. JUNI** Ein Probemontage-Vertrag mit der „Shanghai Tractor & Automobil Corporation“ bildet den Auftakt zum Engagement des Volkswagen Konzerns in der Volksrepublik China. Ziel dieser Zusammenarbeit ist ein Joint Venture zur Produktion des Santana.

**JUNI** Die Volkswagenwerk AG schließt einen Kooperationsvertrag mit der „Nissan Motor Co., Ltd.“, um in Japan die Santana-Fertigung aufzunehmen. Nissan stellt die Produktionsanlagen und vertreibt das Produkt über seine Absatzorganisation, während Volkswagen Motoren, Getriebe und Fahrgestelle liefert. Um Nissan beim Vertrieb zu unterstützen, gründet Volkswagen am 7. Juli 1983 die Beratungsgesellschaft „Volkswagen Asia Ltd.“, die zugleich den Ausbau des Importgeschäfts vorantreibt. Der in Zama bei Tokio gebaute Santana kommt im Februar 1984 auf den japanischen Markt.



CARL H. HAHN

BEGRÜSSUNG DES NISSAN-VORSTANDS

1982

**30. SEPTEMBER** Durch eine Kooperation mit der „Sociedad Española de Automóviles de Turismo, SA“ (Seat) bereitet die Volkswagenwerk AG die Erschließung des iberischen Marktes vor. Der spanische Automobilhersteller organisiert fortan den Vertrieb von importierten Volkswagen und Audi Modellen über das eigene Händlernetz und baut ab Frühjahr 1984 den Passat und Polo in Lizenz. Letztlich dient die Verlagerung der Polo-Fertigung nach Spanien dem Ziel, in Wolfsburg zusätzliche Kapazitäten für eine Ausweitung der Golf-Produktion zu schaffen und auf diesem Weg die Spitzenposition in der europäischen Automobilindustrie zu erreichen.

**OKTOBER** Mit Inbetriebnahme der Kunststofffabrik auf dem Gelände des früheren Olympiawerks verfügt das Werk Braunschweig neben der Fahrzeugteile-Fertigung und dem Maschinen- und Werkzeugbau über ein drittes Standbein. Als wesentliche Elemente der Leichtbauweise gewinnen Kunststoffe und Aluminium in der Automobilindustrie zunehmend an Bedeutung. Denn die Verwendung von Leichtbaumaterialien in Motoren, Rädern und Achsen senkt das Gewicht des Fahrzeugs und damit den Kraftstoffverbrauch.

**NOVEMBER** Der Caddy, eine Synthese aus PKW und Nutzfahrzeug, geht in Serie.



829 km mit einer Tankfüllung. Zufrieden, Herr Glodschey?

Der neue VW Golf Diesel ist ein echter Erfolg. Er hat einen Motor, der nur 100 PS leistet, aber trotzdem 829 km mit einer Tankfüllung liefert. Das ist eine unglaubliche Leistung für einen Dieselmotor. Und das Beste daran ist, dass er sehr sparsam ist. Er kostet nur 100 Euro pro Liter Benzin. Das ist ein echter Vorteil für jeden Autofahrer. Und das Beste daran ist, dass er sehr sparsam ist. Er kostet nur 100 Euro pro Liter Benzin. Das ist ein echter Vorteil für jeden Autofahrer.

 Der Golf Diesel.

## CADDY

KUNSTSTOFFTEILEFERTIGUNG  
IN BRAUNSCHWEIG

## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagenwerk AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.196.868	2.130.075	188.681	219.795	656.359	142.356

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	98.046	Inland	672.058
Angestellte	20.837	Ausland	1.447.860
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	81.103	Gesamt	1.529.398
Gesamt	118.883		2.119.918

1982

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	27.028
Investitionen	1.962
Gewinn/Verlust	33
	-300

# 1983

---

**JUNI** Der Produktionsanlauf der zweiten Golf-Generation in der eigens hierfür gebauten Endmontagehalle 54 leitet im Volkswagen Konzern eine neue Ära der Fertigungstechnik ein. Erstmals wird hier roboterunterstützt ein Fahrzeug gebaut, das in seinen konstruktiven Details auf eine weitgehend automatisierte Montage abgestimmt ist. Das neue Produktionskonzept erhöht den Mechanisierungsgrad auf 25 Prozent und fördert die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. Mit einer weicheren, eleganteren Form, größerem Innenraum und überarbeitetem Fahrwerk kann der neue Golf an die Verkaufserfolge des Vorläufers anknüpfen. Dafür sorgt die Vielfalt an Motoren und Ausstattungsvarianten, darunter der Golf syncro mit Allradantrieb.

**20. DEZEMBER** Die mit Beteiligung des Landes Berlin und der „Schleicher GmbH & Co. Relais-Werke KG“ gegründete „Volkswagen-Gesellschaft für Datenverarbeitungssysteme mbH“ wird ins Handelsregister eingetragen. Volkswagen hält 50 Prozent der Anteile an der Berliner Unternehmung, die auf dem Gebiet der technisch-wissenschaftlichen Software das im Konzern vorhandene Know-how konzentrieren soll. In den kommenden Jahren erweitert die IT-Tochter ihr Leistungsspektrum und den Kundenkreis. Das zum 1. Januar 1998 in „gedas GmbH“

umfirmierte Unternehmen entwickelt und implementiert Systemlösungen für die gesamte Fahrzeug- und Fertigungsindustrie. Gedas steigt im Jahr 2000 zum drittgrößten deutschen Beratungsunternehmen der Informationstechnologie und einem der führenden Systemintegratoren für E-Business in Europa auf. Zur gedas-Gruppe, die auch auf wichtigen Überseemärkten vertreten ist, gehören 17 Konzerngesellschaften mit insgesamt 3.808 Mitarbeitern. Am 27. Mai 2001 wird die gedas GmbH in eine Aktiengesellschaft umgewandelt.

**DEZEMBER** Im Werk Wolfsburg beginnt der Serienbau der zweiten Jetta-Generation.

Die Vertriebsgesellschaft Volkswagen Canada Inc. nimmt im Werk Barrie, Ontario die Fertigung von Fahrzeugteilen für die Volkswagen of America, Inc. auf. Im zweiten Halbjahr 1984 läuft die Produktion von Aluminium-Rädern für den nordamerikanischen Markt an. Der rezessionsbedingte Absatzverlust von 24 Prozent im Vorjahr kann 1984 durch einen Zuwachs um gut 25 Prozent ausgeglichen werden. Mit 30.648 ausgelieferten Volkswagen und Audi Modellen erhöht die Volkswagen Canada ihren Marktanteil leicht auf 3,1 Prozent. Das Werk Barrie wird am 1. August 1996 an die Firma „Alloy Wheels International Ltd.“ verkauft.

JETTA



GOLF



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.179.993	2.115.924	155.500	244.173	626.797	146.873

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

## BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	94.127	Inland	749.863
Angestellte	20.395	Ausland	1.377.355
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	75.430	Gesamt	1.538.395
Gesamt	114.522		2.127.218

1983

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	29.187
Investitionen	2.444
Verlust	-85
	-215

## 1984

---

**3. FEBRUAR** Das im Werk Wolfsburg eingeweihte Forschungszentrum versammelt über 600 Mitarbeiter unter einem Dach. Mit Ausnahme des Klimawindkanals und von Teilen der zentralen Messtechnik sind sämtliche Forschungsbereiche in dem neuen, 15.000 Quadratmeter umfassenden Gebäude untergebracht, das mit modernsten technischen Mitteln ausgerüstet ist.

**NOVEMBER** Mit den Außenhandelsbetrieben der DDR schließt die Volkswagenwerk AG einen Vertrag über die Lizenzfertigung von Motoren. Volkswagen stellt die dazu notwendigen Anlagen bereit; im Gegenzug liefert die DDR Erzeugnisse der Maschinen- und Elektroindustrie. Die ebenfalls geplante Fertigung von Rumpfmotoren für den Konzernverbund verzögert sich wegen der planwirtschaftlichen Vorgaben bis Ende 1989.

Die für den heimischen Markt produzierten Volkswagen werden nach und nach mit einem Dreiwege-Katalysator ausgerüstet. Als Vorreiter dieser Technik hat sich die Volkswagenwerk AG frühzeitig auf die Nachfrage nach schadstoffarmen Fahrzeugen vorbereitet. Die handgeschalteten Golf- und Jetta-Modelle mit Vierzylinder-Diesel und Turbo-Diesel erfüllen bereits die strengen amerikanischen Vorschriften für Abgas und Partikel. Alle seit 1977 in Europa gebauten PKWs können mit unverbleitem Benzin gefahren werden. Für die im Markt befindlichen Modelle bietet Volkswagen ab 1984 spezielle Nachrüstsätze an, die den Ausstoß von Kohlenwasserstoffen und Stickoxyden halbieren. Ein neu entwickelter Mikrokatalysator ermöglicht auch die Umrüstung von Fahrzeugen mit kleinem Hubraum. Bis November 1987 hat die Volkswagenwerk AG die Umstellung der Fahrzeugproduktion auf die Katalysatortechnik abgeschlossen. Seitdem sind alle mit einem Otto-Motor ausgestatteten Volkswagen PKWs serienmäßig mit Katalysator lieferbar. Bei den Dieselfahrzeugen gelingt 1989 der entscheidende Schritt. Volkswagen feiert die Weltpremiere des ersten Dieselmotors mit Katalysator. Mit einer Leistung von 60 PS verbraucht er lediglich 4,6 Liter auf 100 Kilometer. Seine durch Abgasturboaufladung optimierte Verbrennung reduziert selbst bei Vollgas die Rußemissionen.



#### FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagenwerk AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.280.836	2.147.706	157.596	184.945	685.303	146.249

#### PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

#### BELEGSCHAFT

Volkswagenwerk AG	Konzern	Volkswagenwerk AG	Konzern
Arbeiter	95.825	Inland	708.446
Angestellte	20.049	Ausland	1.436.688
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	77.703	Gesamt	1.638.000
Gesamt	115.874		2.145.134

1984

#### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagenwerk AG	Konzern
Umsatz	33.774
Investitionen	1.809
Gewinn	183
	45.671
	4.803
	228

# 1985

---

**16. FEBRUAR** Nach mehrjährigen Verhandlungen führt die am 10. Oktober 1984 in Peking unterzeichnete Vereinbarung zur Gründung der „Shanghai-Volkswagen Automotive Company, Ltd.“. Die Volkswagenwerk AG hält 50 Prozent der Anteile an dem chinesisch-deutschen Gemeinschaftsunternehmen, das zum 1. September des Jahres die Santana-Fertigung aufnimmt und bis Jahresende 1.700 Fahrzeuge baut. Qualifizierte Arbeitskräfte stellt das Ende August 1988 eröffnete Aus- und Weiterbildungszentrum bereit. Nach Inbetriebnahme der neuen Lackiererei im Oktober 1989 läuft im Jahr darauf die Produktion im Presswerk und Motorenbau an, der 1991 knapp 37.600 Rumpfmotoren in den Konzernverbund liefert. Im Zuge des Kapazitätsausbaus entwickelt sich Shanghai Volkswagen zur größten und modernsten PKW-Fabrik Chinas. Zwischen 1986 und 1991 vervierfacht sich die Jahresproduktion von 8.471 auf 35.000 Fahrzeuge, die Belegschaft wächst von 1.911 auf 3.064 Beschäftigte an. Der nationale Fertigungsanteil beträgt inzwischen 70,4 Prozent, weshalb die Shanghai Volkswagen seit Juni 1991 keine Lizenz für den Import von Fahrzeugsätzen mehr benötigt.

**4. JULI** Die Hauptversammlung beschließt, das Unternehmen von Volkswagenwerk AG in „Volkswagen AG“ umzubenennen.

Die von der Volkswagen of America, Inc. verfolgte Marketingstrategie, die individuelle Markenidentität von Volkswagen und Audi zu stärken, geht mit einer Neuordnung der Zuständigkeiten für Vertrieb und Kundendienst einher. Für die Marke Volkswagen zeichnet künftig die „Volkswagen of United States, Inc.“, für die Marke Audi die „Audi of America, Inc.“ verantwortlich. Die beiden neu gegründeten Gesellschaften werden nicht als rechtlich eigenständige Töchter, sondern als „Divisions“ der Volkswagen of America, Inc. geführt.



SANTANA-FERTIGUNG  
IN SHANGHAI

FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.457.272	2.398.196	155.423	225.947	790.342	166.259

PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	102.653	Inland	721.812
Angestellte	20.945	Ausland	1.676.192
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	88.703	Gesamt	1.817.208
Gesamt	123.598		2.398.004

1985

FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	38.921
Investitionen	1.791
Gewinn	477
	52.502
	3.388
	596

## 1986

---

**24. APRIL** Walter Hiller wird zum Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats gewählt und übernimmt am 6. Mai zugleich die Leitung des Konzernbetriebsrats.

**18. JUNI** Nach bewährter Zusammenarbeit übernimmt die Volkswagen AG zunächst 51 Prozent des Aktienkapitals des spanischen Automobilherstellers Seat, S.A., der als dritte eigenständige Marke in den Volkswagen Konzern integriert wird. Damit erschließt Volkswagen einen neuen Absatzmarkt, komplettiert seine Produktpalette in den unteren Modellbereichen und stabilisiert die führende Position in Europa. Im Zuge der Sanierung der Seat Gruppe wird das mit der Polo-Fertigung belegte Werk Pamplona im Dezember 1993 ausgegliedert und unter dem Namen „Fábrica Navarra de Automóviles, S.A.“ an die „Volkswagen-Audi-España, S.A.“ übertragen. Die Produktion von Seat Modellen konzentriert sich fortan in dem am 22. Februar 1993 offiziell eröffneten Werk Martorell bei Barcelona, das mit einer Tageskapazität von 1.500 Wagen und einer Durchlaufzeit von weniger als 20 Stunden für ein komplettes Fahrzeug eine Spitzenposition in der europäischen Automobilfertigung einnimmt.

**30. JUNI** Wegen der expansiven Entwicklung des Leasinggeschäfts in Nordamerika sowie zur Verbesserung der internen Abwicklung werden die Beteiligungsverhältnisse der Volkswagen of America, Inc. in diesem Bereich neu geordnet. Am 30. Juni werden die Geschäfte der „Volkswagen Financial Corporation“ auf die „VW Credit, Inc.“ übertragen und die „Vorelco, Inc.“ am 31. Dezember auf die Volkswagen of America, Inc. verschmolzen.

**31. DEZEMBER** Um die Vertriebsaktivitäten auf dem US-amerikanischen Markt zu straffen, hat die Volkswagen of America, Inc. die Vertragsbeziehungen mit dem in Oregon ansässigen Volkswagen und Audi Großhändler „Riviera Motors, Inc.“ in beiderseitigem Einvernehmen auslaufen lassen. Durch Übernahme der Großhändlerfunktion sollen unmittelbar Einfluss auf Marketing und Service der in dieser Region tätigen Händler genommen und Möglichkeiten zu kostensenkenden Rationalisierungsmaßnahmen konsequenter genutzt werden.



UNTERZEICHNUNG DES  
ÜBERNAHMEVERTRAGS  
ZWISCHEN VOLKSWAGEN  
UND SEAT

WALTER HILLER



#### FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.509.439	2.776.554	161.712	264.387	891.466	214.508

#### PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

#### BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	109.502	Inland	837.926
Angestellte	22.686	Ausland	1.919.867
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	106.334	Gesamt	1.926.652
Gesamt	132.188		2.757.793

1986

#### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	41.134
Investitionen	4.469
Gewinn	485
	52.794
	6.366
	580

# 1987

**1. JANUAR** Unter dem Druck kräftiger Absatzeinbußen auf dem südamerikanischen Markt fassen die Volkswagen AG und die Ford Motor Company ihre Aktivitäten unter dem Dach einer Holdinggesellschaft zusammen, um durch Synergieeffekte ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Das mit Vertragsunterzeichnung am 27. Mai 1987 gegründete Gemeinschaftsunternehmen „Autolatina Comércio, Negócios e Participações Ltda.“ nimmt zum 1. Juli offiziell seine Geschäftstätigkeit auf. Es koordiniert die Aktivitäten der „Volkswagen do Brasil S.A.“ und der „Ford do Brasil S.A.“, die als rechtlich selbständige Unternehmen bestehen bleiben. Die argentinischen Tochtergesellschaften beider Konzerne werden zur „Autolatina Argentina S.A.“ verschmolzen. Beide Partner operieren weiterhin mit einer eigenständigen Markenidentität, weshalb Vertrieb und Kundendienst auf der Basis unabhängiger Verkaufsorganisationen und Händlernetze getrennt bleiben. Nach der Öffnung des brasilianischen Marktes für Automobilimporte stellen Ford und Volkswagen ihre Zusammenarbeit im April 1995 ein; die rechtliche Trennung der Unternehmen wird in Brasilien zum 1. Dezember des Jahres und in Argentinien zum 1. Januar 1996 vollzogen.

**JUNI** Zwischen der Volkswagen AG und dem japanischen Autohersteller Toyota wird eine Grundsatzvereinbarung getroffen, die den Bau eines Pickup in der Ein-Tonnen-Nutzlastklasse vorsieht. Als Produkte dieser Kooperation gehen im Januar 1989 die Modelle Taro und Hilux im Werk Hannover in Serie.

**2. JULI** Klaus Liesen tritt das Amt des Aufsichtsratsvorsitzenden der Volkswagen AG an.

**DEZEMBER** Bei Volkswagen läuft die Serienfertigung der dritten Generation der Passat-Limousine an. Der neue Passat Variant geht drei Monate später in Produktion und behauptet sich als eines der beliebtesten Familienautos. Beide Modelle werden ab Ende 1991 auch bei Volkswagen Bratislava gebaut.



TARO



KLAUS LIESEN

PASSAT



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.473.780	2.771.379	145.380	211.936	907.753	232.158

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	107.791	Inland	920.901
Angestellte	23.385	Ausland	1.852.712
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	88.176	Gesamt	1.978.440
Gesamt	131.176		2.773.613

1987

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	43.199
Investitionen	3.532
Gewinn	494
	54.635
	4.592
	598

# 1988

**JANUAR** Das mit 160 PS ausgestattete Sportcoupé Corrado geht in Serienproduktion und löst 1992 den Scirocco ab.

**JULI** Nach anhaltend hohen finanziellen Verlusten zwingt die Unterauslastung der Kapazitäten in den USA zur Schließung des Werks Westmoreland, das im Oktober 1990 an den Staat Pennsylvania verkauft wird. Zur Belieferung des US-Marktes mit den Modellen Golf und Jetta wird das mexikanische Werk Puebla ausgebaut und modernisiert. Bis Mitte der 1990er Jahre entsteht dort ein kostengünstiger Produktionsstandort für den Export in die Vereinigten Staaten, die seit 1994 mit Kanada und Mexiko eine Freihandelszone bilden.

**31. AUGUST** Volkswagen liefert Anlagen zur Produktion von Viertakt-Otto-Motoren an das in Chemnitz ansässige „VEB IFA-Kombinat Personenkraftwagen“ und erhält dafür im Gegenzug Aggregate aus der Motorenfabrik.

**24. AUGUST** Mit dem chinesischen Autohersteller „First Automobile Works“ in Changchun schließt die Volkswagen AG eine Grundsatzvereinbarung zur Lizenzfertigung des Audi 100.

CORRADO



FAHRZEUGINSPEKTION  
IN CHANGCHUN



FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.453.286	2.847.616	150.999	280.571	887.679	215.332

BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	104.202	Inland	848.311
Angestellte	23.336	Ausland	2.006.076
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	85.655	Gesamt	1.948.949
Gesamt	127.538		2.854.387

1988

FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	44.237
Investitionen	3.772
Gewinn	523
	780

## 1989

**OKTOBER** Die 1983 in Tokio gegründete Beratungsgesellschaft „Volkswagen Asia Ltd.“, die den japanischen Hersteller Nissan beim Vertrieb des in Lizenz gefertigten Santana unterstützt hat, wird in „Volkswagen Audi Nippon K.K.“ umfirmiert. Mit Ernennung der ersten Direkthändler im November 1990 beginnt der Aufbau einer eigenständigen Vertriebsorganisation in Japan. Im Zuge der Öffnung des japanischen Marktes und der geplanten Ausweitung des Exportvolumens zielt die Absatzstrategie der Volkswagen AG auf den Verkauf hoher Stückzahlen. Übergangsweise wickelt die Volkswagen Audi Nippon K.K. parallel zur japanischen Firma Yanase die Einfuhr von Volkswagen ab, bis sie am 1. Januar 1993 die Importeursfunktion in eigene Regie übernimmt. Das Händlernetz von Volkswagen und Audi umfasst zu diesem Zeitpunkt 70 Betriebe. Kurz darauf erwirbt die Vertriebsgesellschaft die Mehrheitsanteile an dem früheren Renault-Importeur „JAX Co. Ltd.“, um das Händlernetz im Großraum Tokio zu stärken.

**DEZEMBER** Unmittelbar nach Öffnung der innerdeutschen Grenze unternimmt die Volkswagen AG einen Vorstoß auf den ostdeutschen Markt und nutzt ihre langjährigen Geschäftsbeziehungen zur sächsischen Automobilindustrie. Zusammen mit dem VEB IFA-Kombinat Personenkraftwagen in Chemnitz gründet sie die Planungsgesellschaft „Volkswagen IFA-PKW GmbH“, um die Entwicklung und Produktion international konkurrenzfähiger Fahrzeuge vorzubereiten. Am 21. Mai 1990 werden in der früheren Trabant-Fabrik die ersten Polo montiert, die Golf-Montage läuft im Februar 1991 an. Um die Kapazitäten dem erwarteten Nachfrageschub anzupassen, investiert Volkswagen in den Ausbau der Produktionsstätten Mosel, Chemnitz und Eisenach.

PRODUKTIONSUMSTELLUNG  
VON TRABANT AUF POLO



GRÜNDUNG DER VOLKSWAGEN IFA-PKW



FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.548.175	2.947.569	147.539	346.442	890.158	228.867

BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	104.792	Inland	848.649
Angestellte	23.513	Ausland	2.092.301
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	93.982	Gesamt	2.066.189
Gesamt	128.305		2.940.950

1989

FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	48.533
Investitionen	4.278
Gewinn	655
	1.038

# 1990

---

**1. JANUAR** Mit Gründung der „V.A.G Transport GmbH & Co. OHG“ ordnet der Volkswagen Konzern sein Transportwesen neu. Die bisher von der Volkswagen AG, der Audi AG und der V.A.G Transport GmbH ausgeübten Steuerungsfunktionen für das weltweite Transportgeschäft werden in der neuen Gesellschaft konzentriert. Die Volkswagen AG hält 81 Prozent, die Audi AG 19 Prozent der Anteile. Die Geschäftsführung liegt bei der V.A.G Transport GmbH.

**4. JUNI** Zum Serienanlauf der vierten Generation überrascht der Transporter mit einer Zäsur im technischen Konzept und im Design. Unter seiner kurzen, flachen Hauptscheibe arbeitet nun ein quer eingebauter Frontmotor, der die Vorderräder antreibt. Dank der veränderten Bauform kann der T 4 nun mit zwei Radständen, in zwei Längen und in drei Gewichtsklassen sowie komplett nach dem Baukastensystem gefertigt werden. Pünktlich zum Produktionsanlauf nimmt das Werk Hannover eine neue Fertigungsanlage in Betrieb, die für Mensch und Umwelt gleichermaßen Vorteile bringt. Der automatisierte Einbau von Achsen, Motor und Getriebe macht Überkopfarbeit weitgehend überflüssig; in der neuen, 1988 eröffneten Lackiererei, die sich ebenfalls durch einen hohen Automatisierungsgrad auszeichnet, werden chemische Lösungsmittel zu einem großen Teil durch Wasser ersetzt. Nach Einführung der Marke „Volkswagen Nutzfahrzeuge“ im November 1995 wird der Produktionsstandort Hannover zum Leitwerk eines eigenständig operierenden Konzernbereichs.

**14. JUNI** Die Umbenennung der V.A.G Kredit Bank GmbH in „V.A.G Bank GmbH“ signalisiert den Einstieg in das Direktbankgeschäft, das neben die klassische Händler- und Kundenfinanzierung tritt. Seit November 1990 bietet sie mit dem Volkswagen/Audi Card System erstmals in Deutschland die beiden Marktführer EUROCARD und VISA in einem Paket an. Die Angebotspalette der am 14. Dezember 1994 in „Volkswagen Bank GmbH“ umfirmierten Finanzdienstleistungstochter wird sukzessive erweitert, beispielsweise durch die Vergabe von Ratenbar-krediten an externe Kunden oder den 1995 eingeführten AutoCredit. Die Kauffinanzierung mit niedrigen Monatsraten ist hierbei für den Kunden mit der Option verbunden, bei Vertragsablauf den Wagen zurückzugeben, die Schlussrate abzulösen oder den Finanzierungsvertrag zu verlängern. 1999 dehnt die Volkswagen Bank ihre Leistungen auf die Vergabe von Hypothekendarlehen und den Handel mit Investmentfonds aus.

**26. JUNI** Klaus Volkert wird zum Vorsitzenden des Gesamt- und Konzernbetriebsrats gewählt.

**31. AUGUST** Im Volkswagen Konzern konstituiert sich der Europäische Konzernbetriebsrat, der sich aus Arbeitnehmervertretern der Volkswagen AG, der Seat, S.A. und der Volkswagen Bruxelles S.A. zusammensetzt. Die Vertragsunterzeichnung durch Arbeitnehmervertretung und Konzern-Leitung findet am 7. Februar 1992 statt. Der Euro-Betriebsrat ist ein Novum in der Automobilindustrie.



T4 MULTIVAN



KLAUS VOLKERT

1990

**10. DEZEMBER** Von der tschechischen Regierung erhält die Volkswagen AG den Zuschlag für die Übernahme des traditionsreichen Automobilherstellers „Škoda, automobilová a.s.“ und verschafft sich damit einen guten Zugang zu den Automobilmärkten Ostmittel- und Osteuropas. Das in Mladá Boleslav ansässige Unternehmen, das über eine qualifizierte Facharbeiterenschaft und eine jährliche Fertigungskapazität von 190.000 Fahrzeugen verfügt, kann am 16. April 1991 als vierte eigenständige Marke in den Konzern eingegliedert werden.

**12. DEZEMBER** Zur Errichtung eines effizienten Produktionsstandorts in Ostdeutschland wird die Volkswagen IFA-PKW GmbH in „Volkswagen Sachsen GmbH“ umfirmiert. Sie betreibt den Kapazitätsausbau in Mosel und übernimmt 1991/92 die „Motorenwerke Chemnitz

GmbH“ und die „Zylinderkopffertigung Eisenach GmbH“, die 1996 nach Inbetriebnahme einer neuen Fertigungsline für 4-Ventil-Zylinderköpfe in Chemnitz veräußert wird. Bis zur Fertigstellung der neuen Produktionsanlagen ist die von Volkswagen und der Treuhandanstalt am 19. Dezember 1990 gegründete „Sächsische Automobilbau GmbH“ (SAB) für die Polo- und Golf-Montage im alten Werk Mosel zuständig. Im Juni 1994 geht die SAB in den Besitz der Volkswagen AG über, die von Beginn an die Managementverantwortung ausgeübt hat. Die Fusion der VW Sachsen auf die SAB und deren Umbenennung in „Volkswagen Sachsen GmbH“ erfolgt am 15. August 1998. Zum Jahresende beschäftigt die Gesellschaft 6.700 Mitarbeiter.

EUROPÄISCHER  
KONZERNBETRIEBSRAT



DAS ŠKODA WERK  
IN MLADÁ BOLESLAV



#### FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	Transporter	Passat	Golf	Polo
1.598.346	3.057.598	130.370	393.222	896.874	225.806

#### PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

#### BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	105.373	Inland	945.384
Angestellte	23.307	Ausland	2.084.795
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	95.934	Gesamt	2.131.787
Gesamt	128.680		3.030.179

1990

#### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	51.493
Investitionen	3.702
Gewinn	670
	68.061
	5.372
	1.086

# 1991

**1. JANUAR** Der Volkswagen Konzern erhält eine dem Marken-Verbund angepasste Organisationsstruktur. Das operative Geschäft der vier Marken Volkswagen, Audi, Seat und Škoda führen fortan die neu etablierten Markenvorstände, deren Vorsitzende in die Konzernleitung miteinbezogen sind.

**6. FEBRUAR** Die Volkswagen AG verschafft sich ein zweites Standbein in China. Aus der seit 1988 bestehenden Kooperation mit der „First Automobile Works“ geht das Gemeinschaftsunternehmen „FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd.“ in Changchun hervor, an dem die Volkswagen AG 40 Prozent der Anteile hält. Mit diesem Joint Venture baut der Volkswagen Konzern seine Position in China aus, um die Marktführerschaft langfristig zu sichern und einen kostengünstigen Produktionsstandort in Asien aufzubauen. Der Jetta wird zunächst aus importierten Fahrzeugsätzen montiert. Ende 1993 nimmt die neu errichtete Fabrik mit einer Jahreskapazität von 150.000 Fahrzeugen die Produktion des Jetta auf; im Jahr darauf geht eine Getriebe- und Motorenfertigung in Betrieb, die für den Lieferverbund innerhalb Chinas und für den Export nach Deutschland produziert.

**MÄRZ** Die Volkswagen AG fasst ihre Finanzdienstleistungen unter dem Dach der „Volkswagen Finanz GmbH“ zusammen. Den Kern der organisatorischen Neuordnung bildet die Zusammenlegung von Leasing und Bank, um Synergieeffekte im Außendienst zu erzielen. Das Stammkapital beider Gesellschaften wird auf die Volkswagen Finanz GmbH übertragen, die zugleich sämtliche Aufgaben der V.A.G Leasing GmbH sowie die Vertriebs- und Marketingaktivitäten der V.A.G Bank übernimmt. In Europa ist der Volkswagen Konzern inzwischen zum führenden industriellen Anbieter von Finanzdienstleistungen aufgestiegen, die mehr als 25 Prozent zur Konzernbilanzsumme beitragen.

**MÄRZ** Im Zuge der Regionalisierung seiner außereuropäischen Geschäfte fasst der Volkswagen Konzern die Standorte USA, Kanada und Mexiko zur „North American Region“ (NAR) zusammen, um die Aktivitäten in Produktion und Vertrieb zu bündeln. Ebenso wie bei der 1993 geschaffenen Region „Südamerika/Afrika“ liegt das operative Geschäft in den Händen des regionalen Managements, während die zuständigen Vorstandsmitglieder für die Neuorganisation sowie für die strategische Ausrichtung und Koordinierung der Regionen verantwortlich sind.

---

ERSTER SCHRITT ZUR GRÜNDUNG DER  
VOLKSWAGEN BRATISLAVA



**30. MAI** Die Volkswagen AG rundet ihr Engagement in der ČSFR ab. Die mit der slowakischen Regierung am 12. März getroffene Vereinbarung über eine Zusammenarbeit mit dem Autohersteller „Bratislavské Automobilové Závodi“ macht den Weg zur Gründung der „Volkswagen Bratislava, spol. s. r. o.“ frei. Volkswagen übernimmt einen Fertigungs-komplex mit ausgebauter Infrastruktur, wo ab Dezember 1991 Passat-Modelle gebaut werden. Nach Erweiterung der Produktionskapazitäten und Errichtung eines Getrie-

bewerkes wird der Volkswagen Bratislava 1995 die alleinige Fertigung des Golf syncro übertragen. Nach dem Anlauf des Golf 4 im Jahr 1997 verdreifacht sich die Produktion im Folgejahr auf 125.281 Fahrzeuge; die Belegschaft wächst auf 5.250 Beschäftigte an. Zum 1. Januar 1999 wird die slowakische Tochter auf die am 7. Dezember 1998 gegrün-dete „Volkswagen Slovakia, a.s.“ fusioniert. Nach einem weiteren Kapazitätsausbau läuft dort im August 2002 die Serienfertigung des Touareg an.

---

1991

**24. JUNI** Die Volkswagen AG und die Ford Motor Company gründen im portugiesischen Palmela das Joint Venture „AutoEuropa Automóveis Lda.“, um mit Kapital- und Risikoteilung das chancenreiche Marktsegment der Großraumlimousinen zu besetzen. Das auf den europäischen Markt zugeschnittene Produktkonzept ist unter Federführung von Volkswagen entwickelt worden. Nach mehr als drei Jahren Bauzeit läuft im Werk Setubal im April 1995 die Produktion des Volkswagen Sharan an. Zum 2. März 1999 übernimmt die Volkswagen AG die Ford-Anteile am portugiesischen Unternehmen, in dem neben dem Sharan der Seat Alhambra und der Ford Galaxy gebaut werden.

**JULI** Volkswagen beginnt mit der Fertigung der dritten, rundlicher gestalteten Golf-Generation. Durch fließende Formen wirkt die Karosserie dynamischer und die Silhouette eleganter. Sicherheitstechnisch legt der neue Golf ein hohes Fortschrittstempo vor. Mit einem in die Tür integrierten Flankenschutz, verstärkten Türschwellern, einem zusätzlichen Sicherheitsquerträger unterhalb des Armaturenbretts und „quetschnahtgeschweißten“ Längsträgern erfüllt er selbst jene Crash-Test-Anforderungen, die noch keinen Gesetzescharakter haben. Auch in Punkt Umweltverträglichkeit präsentiert sich der Golf 3 als wegweisendes, dem Leitbild einer Kreislaufwirtschaft folgendes Modell. Aus dem Fertigungsprozess hat Volkswa-

gen umweltschädliche Stoffe verbannt; fast alle der im Golf verwendeten Kunststoffteile sind wiederverwertbar. Die emissionsarmen und sparsamen Motoren, vom Basisantrieb mit 1,4 Liter und 60 PS Leistung bis zum 2,0-Liter-Modell mit 115 PS, schonen gleichsam die Umwelt und die Ressourcen.

**OKTOBER** Im Werk Salzgitter beginnt das TDI-Zeitalter. Der erste Turbo-Diesel-Direkteinspritzer mit 1,9 Liter Hubraum und 66 kW Leistung geht in Produktion. Der Motor wird zunächst für den Audi 80 und dann auch für den Passat angeboten.

**NOVEMBER** Mit dem Serienanlauf in Mexiko und Südafrika tritt der optisch und technisch überarbeitete Vento die Nachfolge des Jetta an.

SHARAN



GOLF



VENTO



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
1.576.086	3.128.338	137.682	427.395	808.100	325.282

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	102.202	Inland	901.821
Angestellte	23.680	Ausland	845.479
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	94.895	Gesamt	1.747.300
Gesamt	125.882		3.126.007

1991

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	47.328
Investitionen	5.406
Gewinn	447
	76.315
	9.910
	1.114



1992-2007



1992 – 2007

## Die Globalisierung des Mobilitätskonzerns

In der schweren Weltwirtschaftskrise 1992/93 nahm der Volkswagen Konzern einen strategischen Richtungswechsel vor. Standen die 1980er Jahre im Zeichen der Internationalisierung und Volumenpolitik, konzentrierte sich Volkswagen nun stärker auf die Anhebung der Produktvielfalt sowie auf die Steigerung der Arbeitsproduktivität und der Ertragskraft des Unternehmens. Die Konzernmodernisierung war mit einem Globalisierungsprozess verbunden, der auf die Errichtung effizienter Produktionsstandorte zielte und die funktionale Arbeitsteilung innerhalb des weltweiten Fertigungsverbunds veränderte. Damit reagierte der Wolfsburger Automobilbauer auf branchen- und unternehmensspezifische Strukturprobleme, die in der Wirtschaftskrise infolge massiver Absatzverluste scharf hervortraten. Die Preiskonkurrenz insbesondere der japanischen Automobilindustrie erhöhte den Rationalisierungs- und Kostendruck auf den Global Player, während die Marktsättigung in Westeuropa nach Abkühlung der vereinigungsbedingten deutschen Sonderkonjunktur die Wachstumserwartungen dämpfte.

Zur Bewältigung der Unternehmenskrise begann der Volkswagen Konzern mit der Reorganisation des Produktionssystems nach dem Vorbild der schlanken Fertigung, die sich durch flache Hierarchien, eine teamförmige Arbeitsorganisation, eine geringe Fertigungstiefe und die logistische Vernetzung mit den Zulieferern auszeichnete. Für das Gelingen dieses mittelfristig angelegten Projekts war die konzeptionelle Mitarbeit der Betriebsräte unentbehrlich. Gleiches galt für den Übergang zu einer sowohl regional verantwortlichen als auch marktorientierten Beschäftigungspolitik, die nicht mehr auf gleichmäßige Kapazitätsauslastung, sondern auf die schnelle Anpassung an Kundenwünsche und Nachfrageschwankungen ausgerichtet war. Diese schwierige Synthese gelang zeitweise mit der zum 1. Januar 1994 eingeführten Viertagewoche. Die mit einer Flexibilisierung verbundene Verkürzung der Wochenarbeitszeit von 36 auf 28,8 Stunden war ein innovatives Instrument, den auf 30.000 Beschäftigte bezifferten Personalüberhang bei der Volkswagen AG abzubauen Parallel dazu trieb Volkswagen die Einführung der schlanken Produktion und die Globalisierung des Unternehmens voran, um die Kostenstrukturen wirksam zu verbessern.

Musterbeispiele schlanker Fertigung gaben die in den frühen 1990er Jahren errichteten Fabriken. Sowohl das Werk Mosel in Ostdeutschland als auch das Seat Werk in Martorell waren nach dem Vorbild japanischer Transplants organisiert. Die Produktionsabläufe der bestehenden Werke hingegen erfuhren meist in Verbindung mit der Einführung neuer Modelle systematische Verbesserungen. Zur Etablierung wirtschaftlicher Fabrikstrukturen trug insbesondere die Plattformstrategie bei. Durch die Vernetzung der 16 Konzernplattformen, deren Zahl

schrittweise reduziert wurde, verringerte Volkswagen die Entwicklungs- und Fertigungstiefe bei zugleich steigender Produktqualität und einem differenzierteren Angebot für die Kunden. Die Plattformstrategie ging Hand in Hand mit einer neuen, Global Sourcing genannten Beschaffungspolitik. Das damit etablierte Verfahren zum weltweiten Einkauf laufender Komponenten zielte letztlich darauf ab, die Entwicklung, Produktion und Logistik mit kostengünstigen und leistungsfähigen Systemlieferanten langfristig zu vernetzen. Statt Einzelteilen waren nun komplexe, just-in-time anzuliefernde Komponenten und Module gefragt. Die 1995 eröffnete Automobilfabrik der Volkswagen Argentina beispielsweise arbeitet nach dem Modulkonzept, demgemäß die Zulieferer die von ihnen auf dem Werksgelände montierten Komponenten in Eigenverantwortung in die Fahrzeuge einbauen. Auch in die inländische Automobilfertigung schaltete Volkswagen in den 1990er Jahren verstärkt externe Lieferanten ein, was die konzerninterne Komponentenhersteller unter Druck setzte und zur Kostensenkung sowie zur Ausbildung von Systemkompetenz anhielt.

Mit der Einführung eines dezentralen Produktionsmanagements wurden in der Arbeitsorganisation die Prinzipien der schlanken Produktion verankert. Seit 1992 forcierte Volkswagen die Einführung der Teamarbeit, die mit einer Verflachung der hierarchischen Strukturen einherging. Die Beseitigung ganzer Führungsebenen verlagerete 1993 Entscheidungskompetenzen an die operativ tätigen Organisationsstellen, um die Eigenverantwortung und Motivation der Mitarbeiter zu fördern. Parallel dazu praktizierte Volkswagen die von den Japanern perfektionierte Methode des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Um die Qualität und Produktivität aller Fertigungsabläufe



WORKSHOP ZU NEUEN FORMEN DER ARBEITSORGANISATION

zu heben, wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort an der Optimierung ihres jeweiligen Arbeitsbereichs beteiligt. Das gleiche Ziel verfolgte der 1993 eingeleitete Wechsel von der sequenziellen Fahrzeugentwicklung zum Simultaneous Engineering, das die Projektzeiten verkürzte und ein schnelles, kundennahes Reagieren auf aktuelle Marktveränderungen ermöglichte. Die mit der neuen Arbeitsorganisation verbundenen Lernprozesse begleitete die 1995 gegründete Volkswagen Coaching durch entsprechende Fortbildungsangebote und Führungskräfteschulungen.

Schon nach einigen Jahren zeigte der Umbau des Produktionssystems messbare Erfolge. Zwischen 1994 und 1996 stieg die Arbeitsproduktivität im Volkswagen Konzern um fast 30 Prozent an, während die Herstellungskosten infolge kürzerer Produktionszeiten sanken. 1997 dauerte die Kernfertigung des Polo 15 statt vormals 24 Stunden, die des Passat 22 statt 31 Stunden. Die Vorteile der schlanken Fertigung nahmen für jedermann sichtbar in der vierten

Generation des Golf Gestalt an, der 1997 an vier Standorten in Produktion ging. Er überzeugte sowohl durch sein hohes Qualitätsniveau als auch durch das umweltgerechte technologische Konzept. Durch die Weiterentwicklung der Direkteinspritz- und Leichtbautechnik sowie durch den Aufbau einer Kreislaufwirtschaft weitete die Volkswagen AG in den folgenden Jahren den produktions- und produktintegrierten Umweltschutz systematisch aus. Mit der Entwicklung des Hochdruck-Einspritzsystems Pumpe-Düse, das erstmals im 1999 anlaufenden Lupo 3L TDI zum Einsatz kam, festigte das Wolfsburger Unternehmen seine führende Rolle auf dem Gebiet der verbrauchsarmen Dieseltechnologie. Die Verkaufszahlen des weltweit ersten in Serie gebauten 3-Liter-Auto zeigten indes an, dass der Preis dem Umweltbewusstsein potenzieller Käufer Grenzen setzt.

Die Einführung der schlanken Produktion und die damit verbundene Anhebung der Produktqualität sorgten dafür, dass sich Absatz und Ertragskraft der Volkswagen AG seit Mitte der 1990er Jahre deutlich verbesserten. Dies gab Rückenwind für eine Ausweitung der Mehrmarkenstrategie. 1998 vereinigte Volkswagen die legendären Marken Bentley, Lamborghini und Bugatti unter dem Konzerndach, um das Produktangebot im Luxussegment zu verbreitern. Dem steuerte die Marke Volkswagen Ende 2001 die Oberklasselimousine Phaeton bei und stieß im Jahr darauf mit dem Produktionsanlauf des luxuriösen Geländewagens Touareg und des Kompakt-Vans Touran erfolgreich in zwei neue Marktsegmente vor.

Die Ausdehnung der Marktdeckung wurde auf organisatorischer Ebene durch die anhaltenden Bemühungen des Volkswagen Konzerns um eine Kosten senkende Flexi-



MOTORENFERTIGUNG  
IM WERK SALZGITTER

bilisierung und Standardisierung der komplexen Fertigungsstruktur flankiert. Ende der 1990er Jahre hielt das Drehscheibenkonzept Einzug in verschiedene Werke, das den kurzfristigen Volumenausgleich innerhalb einer Fabrik sowie zwischen den Standorten ermöglicht. Die Werke Mosel, Emden, Bratislava oder Pamplona können heute auf einer Fertigungslinie unterschiedliche Fahrzeugtypen bauen und Nachfrageverschiebungen zwischen den Konzernmodellen durch Anpassungen im Produktionsprogramm zeitnah abfedern. Dem Drehscheibenkonzept stellte Volkswagen im Jahr 2000 die Modulstrategie zur Seite. Elf ausgewählte Module wurden als Gleichteile über mehrere Fahrzeugklassen hinweg eingesetzt und erzeugten Synergiepotenziale, die sich durch Einsparungen bei den Entwicklungskosten und Einkaufspreisen entfalteten.

Durch den Aufbau eines global flexiblen Produktionsnetzwerks stärkte der seit 1993 amtierende Vorstandsvorsitzende Ferdinand Piëch die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagen Konzerns. Unter seiner Führung schritt

die Globalisierung des Unternehmens voran. Verschiedene Modelle für den Weltmarkt werden heute ausschließlich an ausländischen Standorten gefertigt: der New Beetle und der Jetta in Mexiko, der Touareg in der Slowakischen Republik, der Caddy in Polen und der Fox in Brasilien. Der Nachfolger Bernd Pischetsrieder setzte den eingeschlagenen Weg fort, um die Entwicklung von Volkswagen zu einem schlagkräftigen Mehrmarken-Konzern voranzutreiben. Die Kostenenkung entlang der Wertschöpfungskette stellte sich hierbei als vordringliche Aufgabe, die mit dem 2004 aufgelegten Programm zur Leistungssteigerung angegangen wurde. Weitere Schritte zur Verbesserung der Ertragskraft unternahmen die Tarifpartner der Volkswagen AG mit den 2004 und 2006 abgeschlossenen Tarifverträgen. Beide verbinden Beschäftigungssicherheit mit Einkommensverzicht. Zu den Kernvereinbarungen zählen ein stärker leistungsorientiertes Vergütungssystem, der auf Branchenniveau abgesenkte Haustarif für neue Mitarbeiter, die Arbeitszeiterhöhung auf bis zu 34 Wochenstunden und eine potenziell höhere Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg.

Die Restrukturierung der Marke Volkswagen war Voraussetzung für die 2007 unter dem neuen Vorstandsvorsitzenden Martin Winterkorn formulierte Wachstumsstrategie: Bis 2018 soll sich das Wolfsburger Unternehmen zum absatzstärksten Automobilhersteller und Volkswagen zur innovativsten Volumenmarke weltweit entwickeln. Um diese ambitionierten Ziele zu erreichen, will der Mehrmarken-Konzern mit intelligenten Produktinnovationen neue Kunden überzeugen und die Expansionschancen auf den Zukunftsmärkten nutzen. Mit der Errichtung von Produktionsstandorten in Russland und Indien hat sich

der Volkswagen Konzern eine viel versprechende Wettbewerbsposition verschafft, das enorme Wachstumspotenzial dieser automobilen Schwellenländer auszuschöpfen. In der Volksrepublik China steht Volkswagen vor der Aufgabe, die seit 1985 fast ununterbrochene Marktführerschaft gegen die amerikanischen und japanischen Hersteller zu behaupten, die nach dem Beitritt Chinas zur Welthandelsorganisation 2004 ihre Fertigungskapazitäten beträchtlich erweitert haben. Trotz des verschärften Wettbewerbs wuchs 2007 das Reich der Mitte für die Marke Volkswagen PKW zum größten Einzelmarkt heran; der Konzernabsatz schnellte gegenüber dem Vorjahr um 28 Prozent auf über 900.000 Fahrzeuge hoch.

Mit dem 2007 erzielten Absatz- und Ergebnisrekord befindet sich der Volkswagen Konzern auf gutem Weg, Volumen- mit Produktivitätswachstum zu verknüpfen. Damit dies weiterhin gelingt, setzt Volkswagen auf die Ende 2007 in Betriebsvereinbarungen fixierten Maßnahmen zur Optimierung der Arbeits- und Prozessorganisation. Daneben soll die wachsende Zahl Marken übergreifend verwendeter Fahrzeugmodule zur Senkung der Entwicklungs- und Fertigungskosten sowie zur Beschleunigung von Produktinnovationen beitragen. Letztlich dürfte die Volumenstrategie erfolgreich sein, wenn mit den Synergien des Markenverbunds kundenorientierte und zukunfts-taugliche Mobilitätsideen verwirklicht werden. Die 2006 angelaufene Modelloffensive stimmt optimistisch. Mit Eos und Tiguan hat Volkswagen zwei verkaufsstarke Fahrzeuge auf die Straße gebracht, und auch die Kleinwagenstudie Up! sowie der 2008 startende Scirocco sind auf beachtliche Resonanz gestoßen. Die Zufriedenheit der Kunden bleibt der Schlüssel zum Erfolg.

## 1992

---

**NOVEMBER** Mit Arbeitsruhe und Kurzarbeit in drei Inlandswerken sowie einem sozialverträglichen Belegschaftsabbau endet für den Volkswagen Konzern eine Dekade der automobilen Hochkonjunktur und Unternehmensexansion. Der abrupt endende Vereinigungsboom und Stagnationstendenzen im internationalen Automobilgeschäft charakterisieren die in der zweiten Jahreshälfte einsetzende Krise, die 1993 in die schwerste weltwirtschaftliche Rezession der Nachkriegszeit übergeht. Der Volkswagen Konzern verzeichnet herbe Absatzeinbußen im Inland und auf den westeuropäischen Volumenmärkten; die durchschnittliche Beschäftigtenzahl sinkt um 7,4 Prozent.

Volkswagen erhöht die Sicherheit der Insassen durch Fahrer- und Beifahrerairbag, die für die Modelle Golf, Vento und Passat angeboten werden. Zum passiven Sicherheitssystem gehören ferner der in die Tür integrierte Flankenschutz, verstärkte Türschweller und Querträger. Als High-Tech-Innovation präsentiert die Volkswagen AG 1997 das allradtaugliche Elektronische Stabilitätsprogramm (ESP), das durch Bremseingriffe des Systemrechners ein Über- oder Untersteuern des Automobils in Extremsituationen verhindert und seit 1999 in den meisten Modellen zur Serienausstattung gehört.



Airbag, Airbag, ABS. Serienmäßig im neuen Passat.



#### FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
1.657.605	3.499.678	167.830	358.105	927.286	306.490

#### PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

#### BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	95.565	Inland	872.519
Angestellte	23.022	Ausland	1.003.615
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	110.434	Gesamt	1.876.134
Gesamt	118.587		3.432.631

#### FAHRZEUGABSATZ

#### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	53.182
Investitionen	4.063
Gewinn	132
	147

1992

# 1993

**1. JANUAR** Ferdinand Piëch tritt den Vorsitz im Vorstand der Volkswagen AG an.

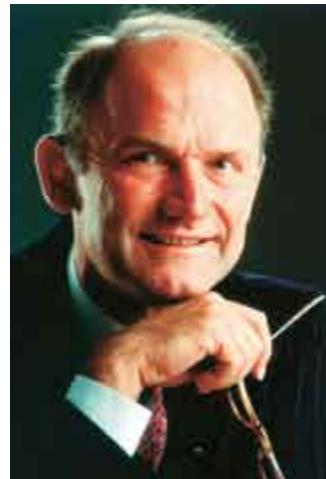
**1. JANUAR** Von dem Londoner Unternehmen „Lonrho Plc.“ übernimmt die Volkswagen AG den britischen Importeur „V.A.G (United Kingdom) Ltd.“ und komplettiert damit ihre Vertriebsstrategie, auf allen wichtigen europäischen Märkten die Konzernprodukte auf der Großhandelsebene in eigener Regie zu vertreiben. Seit 1995 sind die in „Volkswagen Group United Kingdom Ltd.“ und „Groupe Volkswagen France S.A.“ umfirmierten Verkaufsgesellschaften für den Vertrieb aller Konzernmarken zuständig.

**JANUAR** Um die Wachstumschancen auf dem wichtigsten Zukunftsmarkt zu nutzen, schafft der Volkswagen Konzern die Region „Asien-Pazifik“ als eigenständigen Geschäftsbereich. Das neu eingerichtete Vorstandressorts übernimmt die zentrale Steuerung der Fahrzeugplattformen, während die Abstimmung der Innen- und Außenhaut auf den Kundengeschmack in der Verantwortung des regionalen Managements liegt. Die Ausrichtung des Konzerns auf die

Triade China, Japan und Singapur zielt auf eine Kosten senkende Flexibilisierung der Fertigung in der Region sowie auf die Erschließung der asiatischen Schwellenländer, wie Thailand, Südkorea, Indien oder Vietnam, wo der Volkswagen Konzern bisher kaum Marktanteile besitzt. Nach dem Vorbild der in Asien dominierenden japanischen Anbieter soll im asiatisch-pazifischen Raum ein regionaler Liefer- und Leistungsverbund entstehen, der Importrestriktionen wie Devisenprobleme minimiert und sowohl für die Belieferung der regionalen Märkte als auch für Exporte innerhalb des Volkswagen Konzerns produziert. Zur besseren Steuerung der Beteiligungsgesellschaften und laufenden Projekte in dieser Region wird mit Aufsichtsratsbeschluss vom 2. Juni 1993 die „Volkswagen Asia-Pacific Ltd.“ mit Sitz in Hongkong gegründet. Im laufenden Jahr wächst die Produktion der Shanghai Volkswagen um über 50 Prozent auf 100.000 Fahrzeuge an, was die Dringlichkeit der geplanten Kapazitätserweiterung erhöht. Der Ausbau und die Modernisierung der zum 1. Januar 1992 komplett übernommenen Shanghai Car Plant wird im April 1995 mit Inbetriebnahme der Lackiererei abgeschlossen. In der zweiten Fabrik läuft zunächst der Santana 2000 vom Band, eine speziell auf den chinesischen Markt zugeschnittene Weiterentwicklung des Ursprungsmodells. 1996 legt die Shanghai Volkswagen den Grundstein für ein Testgelände, um die vollständige Entwicklungsfähigkeit für Automobile zu erlangen.

**MÄRZ** Mit einer umfassenden Sanierungs- und Neuordnungsstrategie pariert der Volkswagen Konzern den Einbruch seines Nordamerikageschäfts. Infolge der weltweiten Rezession, eines schärferen Wettbewerbs auf dem nordamerikanischen und mexikanischen Markt sowie der kostenintensiven Vertriebsorganisationen haben die Verluste einen kritischen Punkt erreicht, nachdem schon im Vorjahr der Fahrzeugabsatz in den USA auf einen historischen Tiefstand gefallen ist. Nach dem Prinzip „Qualität vor Volumen“ baut die Volkswagen AG das Werk Puebla zum effizienten Fertigungsstandort mit Lean Production und hohem landeseigenen Fertigungsanteil aus, um die Märkte der Nordamerika-Region mit Fahrzeugen in erforderlicher Stückzahl und Qualität zu versorgen und die Lieferungen für den südamerikanischen Exportmarkt zu erhöhen.

Parallel zur Kosten senkenden Straffung des Händlernetzes werden Service und Kundenpflege intensiviert, das Regionalmarketing verstärkt. Durch Zusammenlegung der Volkswagen of America und der Volkswagen Canada, die als rechtlich selbständige Gesellschaften bestehen bleiben, kann 1994 das nordamerikanische Vertriebssystem leistungsfähiger und kostengünstiger gestaltet werden. Im Windschatten einer konjunkturellen Belebung in den USA trägt der Sanierungskurs schon 1995 erste Früchte. Der Absatz der Volkswagen of America steigt um gut 20 Prozent auf 139.000 Fahrzeuge, während die Wirtschaftsdaten ebenso wie die Verkaufszahlen in Kanada und Mexiko im Jahr darauf nach oben weisen.



FERDINAND PIËCH

**19. MAI** Die Volkswagen AG übernimmt 25,4 Prozent der Anteile an der gemeinsam mit der polnischen Firma „FSR Polmo“ gegründeten „Volkswagen Poznań Sp.z o.o.“. Nach Abschluss der ersten Ausbauphase werden dort Anfang 1994 20 Transporter am Tag montiert. Mit diesem Joint Venture steigt der Volkswagen Konzern in den polnischen Markt ein und verbessert zugleich seine Möglichkeiten, die osteuropäischen Märkte zu erschließen.

**JUNI** Das auf dem Golf 3 basierende Cabrio-Modell geht in Produktion. Es erfüllt alle aktuellen Crash-Anforderungen und besteht dank seines bewährten Überrollbügels auch den Überschlagstest nach US-Vorschrift. Ebenso wie bei der

Limousine gehört ein umfangreiches Sicherheitssystem zur Serienausstattung, bestehend aus Airbag für Fahrer und Beifahrer, ABS, höhenverstellbaren Sicherheitsgurten, Türverstärkungen zum Schutz gegen Seitenauftprall und wirksamen Knautschzonen. Die für das Golf Cabriolet angebotene Motorenpalette reicht vom 1,8-Liter-Triebwerk mit 75 oder 90 PS bis zum 2,0-Liter-Motor mit 115 PS.

**SEPTEMBER** Die Serienproduktion der vierten Passat-Generation läuft an. Der Passat Stufenheck wird seit Oktober 1993 und der Variant seit Februar 1994 auch bei Volkswagen Bratislava gebaut.

GOLF CABRIOLET



PASSAT





### VOLKSWAGEN POZNAŃ

#### FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
1.240.124	3.018.650	129.779	255.002	795.916	176.327

#### PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

#### BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	86.176	Inland	685.170
Angestellte	22.291	Ausland	717.783
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	102.434	Gesamt	1.402.953
Gesamt	108.467		2.962.159

#### FAHRZEUGABSATZ

#### FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	42.949
Investitionen	1.793
Gewinn/Verlust	71
	-1.940

1993

# 1994

---

**1. JANUAR** Mit Einführung der Viertagewoche für die Beschäftigten der Volkswagen AG beschreiten Vorstand, Betriebsrat und IG-Metall einen neuen Weg zur Standort- und Beschäftigungssicherung. Um den auf 30.000 Beschäftigte bezifferten Personalüberhang abzubauen, wird in den Inlandswerken die wöchentliche Arbeitszeit bei gleichzeitiger Flexibilisierung von 36 auf 28,8 Stunden reduziert, verbunden mit Lohn- und Gehaltskürzungen. Bis 1999 findet das ausgebaute Konzept flexibler Arbeitszeiten für fast alle Beschäftigten der Volkswagen AG Anwendung.

**1. JANUAR** Die Umwandlung der Volkswagen Finanz GmbH in eine Aktiengesellschaft markiert den Schritt zur Internationalisierung der Finanzaktivitäten. Mit der „Volkswagen Financial Services AG“ entsteht ein eigenständiger Finanzkonzern, der die meisten konzerneigenen Finanzdienstleistungstöchter in Europa integriert und deren Angebote vereinheitlicht. Er verfügt über Zugang zu den internationalen Geldmärkten und ermöglicht die Erschließung der weltweit günstigsten Finanzquellen.

**15. MÄRZ** Im Werk Mosel, das nach Fertigstellung des Karosserierohbaus schon im Juli 1992 in die Golf-Fertigung eingebunden worden ist, nimmt die Volkswagen Sachsen GmbH ihr neues Presswerk in Betrieb. Die nach den Maßgaben der schlanken Produktion ausgebauten Fabrik verfügt nun über eine Jahreskapazität von 250.000 Fahrzeugen und fertigte im Jahr 1994 insgesamt 90.100 Golf, davon 1.469 Golf Ecomatic, die ausschließlich in Mosel gebaut werden. Zugeliefert wird von der Motorenfabrik Chemnitz, die ab 1994 auch die Werke Wolfsburg und Brüssel mit fertigen Motoren versorgt, und von der

Zylinderkopffertigung Eisenach. An den Standorten Mosel, Chemnitz und Eisenach sind 1994 rund 3.200 Mitarbeiter beschäftigt.

**APRIL** Die Volkswagen AG übernimmt die für die Polo-Fertigung in Pamplona verantwortliche Gesellschaft Fábrica Navarra de Automóviles, S.A., die im Dezember 1994 in „Volkswagen Navarra, S.A.“ umbenannt wird und im laufenden Jahr knapp 146.000 Polo fertigt.

**4. JULI** Im Werk Kassel-Baunatal geht das weltweit größte Ersatzteilzentrum in Betrieb, das für den internationalen Produktionsverbund des Volkswagen Konzerns die Ersatzteile bereithält.

**AUGUST** Die dritte Generation des Polo, erstmals als Viertürer erhältlich, geht im spanischen Werk Pamplona und einen Monat später in Wolfsburg in Produktion. Sicherheitstechnisch wurde der kleine Volkswagen dem Golf angepasst – mit Airbags, ABS und einer verwindungssteiferen Karosserie.

Mit dem Produktionsanlauf des Audi A4 wird die Konzern-B-Plattform für Mittelklassefahrzeuge etabliert. Durch die Vernetzung von Plattformen kann der Volkswagen Konzern seine Produkt- und Fabrikstrukturen wirtschaftlicher gestalten und die Typenvielfalt vergrößern. So verschiedene Modelle wie der Golf, der Audi A3, der New Beetle, der Škoda Octavia und der Audi TT stehen auf einer gemeinsamen Plattform.

## SCHLANKE FERTIGUNG IM WERK MOSEL

## POLO



## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
1.246.392	3.042.383	135.144	254.176	853.940	151.993

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	83.230	Inland	673.523
Angestellte	22.208	Ausland	725.825
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	96.459	Gesamt	1.399.348
Gesamt	105.438		3.107.797

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	41.886
Investitionen	5.282
Gewinn	165
	150

1994

# 1995

---

**1. JANUAR** Die Volkswagen AG führt ihre vielfältigen Aktivitäten auf dem Gebiet der Personal- und Führungs-kräfteentwicklung unter dem Dach der neu gegründeten „Volkswagen Coaching Gesellschaft mbH“ zusammen, um die Qualifikation der Belegschaft durch maßgeschneiderte Programme zu fördern. Neben der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und dem Managementtraining kommen als neue Aufgabenfelder das individuelle Coaching, die internationale Personalforschung, die Unternehmensberatung sowie die Entwicklung und soziale Begleitung arbeitsmarktpolitischer Projekte hinzu.

**4. JULI** Mit Einführung der Marke „Volkswagen Nutzfahrzeuge“ wandelt die Volkswagen AG diesen Unternehmensbereich in eine Konzernmarke um, die das weltweite Nutzfahrzeuggeschäft verantwortlich koordiniert. Zum 1. Januar 2000 übernimmt die neue Marke die industrielle Steuerung für die Nutzfahrzeugsparte der VW do Brasil.

**SEPTEMBER** Bei der Volkswagen do Brasil beginnt die Produktion des 7,5-Tonnen-Lkws L 80.

**16. NOVEMBER** Gesamtbetriebsrat und Unternehmensleitung der Volkswagen AG unterzeichnen eine Betriebsvereinbarung zum Umweltschutz. Im Kern schreibt sie Regeln für den sparsamen und sorgfältigen Umgang mit Rohstoffen und Energie sowie für die verantwortungsbewusste Behandlung von Abfällen, Emissionen, Abwässern und Gefahrenstoffen fest. Die Betriebsvereinbarung folgt dem Prinzip: „Vermeiden geht vor Verringern, Verringern vor Verwerten, Verwerten vor Entsorgen“. Die Forschungs- und Entwicklungsarbeiten, die seit Beginn der 1980er Jahre den genannten umweltpolitischen Leitlinien folgen, werden nun noch stärker auf die Umweltverträglichkeit von Automobilen und Fertigungsprozessen fokussiert. Zu den Forschungsschwerpunkten gehören die Optimierung der Otto- und Dieselmotoren, elektronische Kontroll- und Steuerungssysteme, eine verbesserte Aerodynamik, die Leichtbauweise, die recyclinggerechte Konstruktion und der Einsatz von umweltverträglichen Stoffen und Komponenten, wie FCKW-freie Klimaanlagen oder lösemittelarme Lacke.



DAS WERK PACHECO  
DER VOLKSWAGEN ARGENTINA

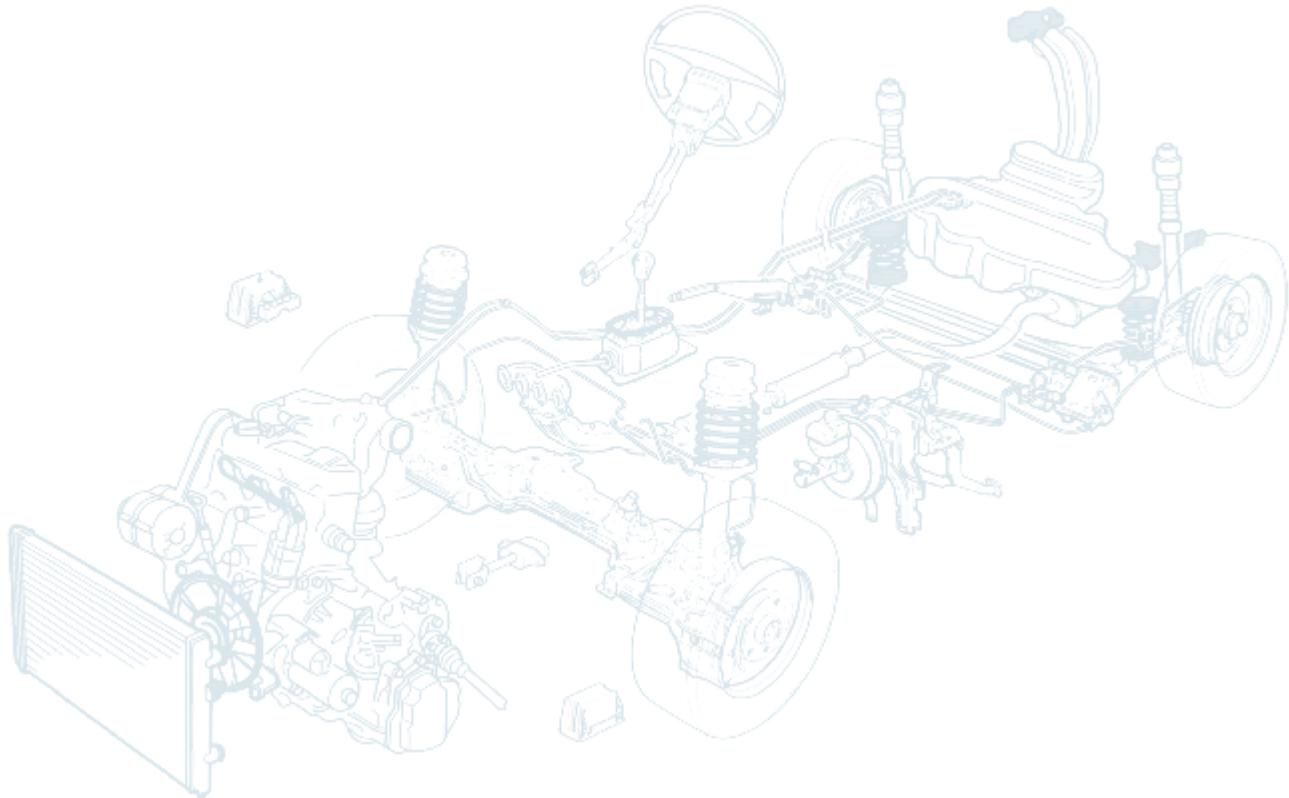


L 80

1995

**17. NOVEMBER** In Pacheco bei Buenos Aires nimmt die Volkswagen Argentina S.A. ein neues Automobilwerk mit einer Jahrestkapazität von 150.000 Fahrzeugen in Betrieb. Die Fabrik, in der das Erfolgsmodell Golf und ab 1996 der Polo gefertigt werden, arbeitet nach dem Modul-Konzept: Die Zulieferer montieren auf dem Werksgelände u.a. Instrumententafeln, Türen und Kraftstoffbehälter, die sie anschließend in eigener Verantwortung in die Fahrzeuge einbauen.

**NOVEMBER** Die zweite Caddy-Generation geht im spanischen Werk Martorell in Produktion.



CADDY



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
1.317.656	3.408.422	141.355	260.169	815.875	382.785

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	79.031	Inland	657.604
Angestellte	21.667	Ausland	917.931
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	117.147	Gesamt	2.504.623
Gesamt	100.698		3.441.946

## FAHRZEUGABSATZ

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	44.598
Investitionen	5.618
Gewinn	410
	88.119
	6.863
	336

1995

# 1996

---

**SEPTEMBER** In Emden geht die fünfte Generation der nun mit einem Kuppeldach versehenen Passat-Limousine in Produktion, die seit Oktober auch im Werk Mosel gebaut wird. Im März 1997 folgt der Variant, mit dem Volkswagen das neu entwickelte 2,3-Liter-VR5-Triebwerk mit 150 PS Leistung einführt.

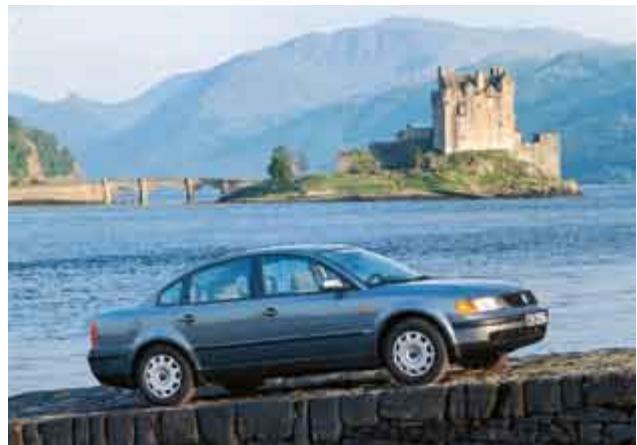
**1. NOVEMBER** Die Volkswagen do Brasil S.A. eröffnet in Resende im Bundesstaat Rio de Janeiro eine LKW- und Bus-Fabrik mit einer Jahreskapazität von rund 30.000 Fahrzeugen. Am 12. Oktober des Jahres hat die neue Motorenfabrik in São Carlos im Bundesstaat São Paulo die Fertigung aufgenommen. Komponenten liefern die Motorenwerke in Salzgitter und Chemnitz zu. Durch den Ausbau der Produktionsanlagen in Brasilien und Argentinien schließt Volkswagen auf dem südamerikanischen Markt die Kapazitätslücke, die nach Beendigung der Zusammenarbeit mit Ford entstanden ist. 1997 setzt die VW do Brasil, die zum Jahresende rund 31.000 Mitarbeiter beschäftigt, 609.000 Fahrzeuge ab und bleibt damit Marktführer sowohl bei den PKWs (32,6 Prozent) als auch im Segment der leichten Nutzfahrzeuge (25,8 Prozent). Die in Reaktion auf die Asienkrise eingeleitete Stabilisierungspolitik der brasilianischen Regierung und der hohe Wettbewerbsdruck führen 1998 bei der Tochterunternehmung zu einem Absatzeinbruch. Um Massenentlassungen zu vermeiden, verständigen sich die Tarifparteien auf die Einführung der Viertagewoche zum Jahresende, kombiniert mit einem Vorruhestandsprogramm und weiteren Maßnahmen zur Kosteneinsparung. Seitdem verlaufen die Geschäfte der VW do Brasil wechselhaft, wobei die schrumpfende Binnennachfrage durch

das expandierende Exportvolumen zum Teil aufgefangen werden kann. Als erster brasilianischer Automobilhersteller nimmt die VW do Brasil im Jahr 2000 den Export in die USA und nach Kanada auf und steigert ihre Ausfuhr auf über 120.000 Fahrzeuge.

**4. NOVEMBER** Der Beschluss des Markenvorstands, das Werk Braunschweig in eine Business Unit umzuwandeln, treibt die beim Komponentenhersteller eingeleitete Entwicklung zum Systemlieferanten voran und stärkt dessen Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der internationalen Zuliefererindustrie. Dem ersten Konzernstandort, der als ergebnisverantwortliche, weitgehend selbstständige Geschäftseinheit operiert, kommt eine Vorbildfunktion für die Transformation weiterer Werke zu. Die Business Unit Braunschweig nutzt die gewonnene Autonomie zum Ausbau der Entwicklungskompetenz und Prozessflussverantwortung sowie zum Einstieg in zukunftsweisende Fertigungstechnologien. Nach fast 1.600 Neueinstellungen in den vergangenen Jahren erreicht das Werk Braunschweig im Jahr 2002 mit rund 6.700 Mitarbeitern den höchsten Beschäftigungsstand seit 1990.

## LKW-FERTIGUNG IN RESENDE

## PASSAT



## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
1.331.886	3.976.896	141.454	260.466	828.574	513.720

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	74.569	Inland	675.864
Angestellte	20.607	Ausland	1.016.454
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	123.042	Gesamt	1.692.318
Gesamt	95.176		3.994.312

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	49.891
Investitionen	3.725
Gewinn	630
	100.123
	8.742
	678

1996

# 1997

**APRIL** Mit der Auflösung des zuständigen Vorstandsressorts nimmt der Volkswagen Konzern eine organisatorische Neuordnung für die Region Asien-Pazifik vor, die in die Bereiche China, Japan und Singapur gegliedert wird. Seit dem 15. April steuert die als Regionalimporteur tätige „Volkswagen Group Singapore Pte. Ltd.“ die Konzernaktivitäten auf den CKD- und FBU-Märkten im südostasiatischen und pazifischen Raum, um näher an den strategisch wichtigen Ländern Taiwan, Thailand, Australien und Neuseeland zu operieren. Die aus der 1991 gegründeten „Volkswagen Asia Pacific Pte. Ltd.“ hervorgegangene Gesellschaft übernimmt die Aufgabe, Vertrieb, Marketing und Kundendienst der Marken Volkswagen und Audi in der Region zu koordinieren und auszuweiten sowie verkaufsfördernde Maßnahmen durchzuführen. Nach der Umstrukturierung der Region Asien-Pazifik stellt die in Hongkong ansässige Volkswagen Asia-Pacific Ltd. zum 31. Mai 1998 ihre

Geschäftstätigkeit ein. Die beginnende Wirtschafts- und Finanzkrise in Asien bleibt für die Wachstumsdynamik der chinesischen Automobilwirtschaft weitgehend folgenlos. Die Shanghai Volkswagen steigert 1997 ihren Absatz um 15 Prozent auf 230.000 Fahrzeuge und beschäftigt zum Jahresende rund 10.000 Mitarbeiter; die FAW-Volkswagen, deren Belegschaft Ende 1997 3.845 Mitarbeiter zählt, verzeichnet ein Plus von 57 Prozent und setzt 41.000 Wagen ab. Die Modelle Santana, Jetta und Audi 200 gehören in China wiederum zu den meistverkauften Fahrzeugen ihrer Klasse und sichern dem Volkswagen Konzern einen Marktanteil von knapp 53 Prozent. In Japan bewegt sich 1997 der Absatz mit knapp 59.000 verkauften Konzernfahrzeugen nahezu auf Vorjahresniveau, womit die Volkswagen Group Japan K.K. ihren Marktanteil an dem geschrumpften Importsektor auf 17,6 Prozent ausbauen kann.

SHANGHAI VOLKSWAGEN



---

**1. AUGUST** Die am 14. Juli unterzeichneten Tarifverträge für die Volkswagen AG treten in Kraft. Sie verlängern die Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung bis Ende 1999, wobei die im Kern beibehaltene Viertagewoche durch eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit den Produktionserfordernissen angepasst wird. Wichtigster Bestandteil der Tarifvereinbarungen ist eine Altersteilzeit-Regelung, die weiterhin einen gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglicht.

NEW BEETLE



NEW BEETLE-PRODUKTION  
IM WERK PUEBLA



---

1997

**AUGUST** Im Werk Wolfsburg läuft die Produktion der vierten Golf-Generation an, deren Karosseriedesign mit dem langen Dach, dem steilen Heck und der stabilen C-Säule an den Golf 1 angelehnt ist. Der Qualitätssprung des neuen Golf verdankt sich einem schlanken Fertigungsprozess sowie dem Einsatz modernster Technologien. Das lasergeschweißte Dach wird in nur zehn Sekunden mit einer perfekten, durchgehenden Naht versehen; verfeinerte Messtechniken wie das Cubing führen alle Arbeiten zu einem einwandfreien Ergebnis. Mit einer fehlerlosen Optik, verringerten Spaltmaßen, absoluter Bündigkeit und einem harmonischen Fugenverlauf setzt der Golf 4 einen neuen Qualitätsstandard.

**DEZEMBER** Mitschlanker, qualitativ hochwertiger Fertigung nimmt die Volkswagen de Mexico S.A. de C.V. im Werk Puebla die Serienproduktion des New Beetle auf, eine leistungsstarke, auf der Golf-Technik basierende Reminiszenz an den Käfer. Nachdem der Volkswagen Konzern seine Wettbewerbsposition in der Region Nordamerika schrittweise verbessert hat, gelingt ihm mit dem New Beetle ein großer Sprung vor allem in den USA, wo das Retromodell, wie vor 40 Jahren der Käfer, eine wahre „Beetlemania“ auslöst. Jetta, Passat und Golf komplettieren die attraktive Modellpalette, die in Mexiko, Kanada und USA guten Anklang findet und das zukünftige Nordamerikageschäft von Volkswagen auf eine solide Basis stellt. Trotz stagnierender PKW-Märkte in dieser Region nimmt 1998 der Verkauf von Volkswagen um rund 55 Prozent zu. Im Folgejahr erzielt der Volkswagen Konzern mit 382.328 in den USA verkauften Fahrzeugen sein bestes Ergebnis seit 1974.



GOLF

## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
1.187.869	4.290.875	155.436	380.157	625.336	593.392

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	77.713	Inland	668.485
Angestellte	21.049	Ausland	1.068.198
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	133.906	Gesamt	1.736.683
Gesamt	98.762	279.892	4.250.414

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	54.285
Investitionen	7.840
Gewinn	966
	113.245
	9.843
	1.361

1997

# 1998

---

**JANUAR** Das auf Basis der vierten Golf-Generation überarbeitete Golf Cabriolet geht in Serienproduktion.

**13. MAI** Volkswagen gründet die „Motor Polska Sp.z.o.o.“ mit Sitz in Polkowice. Nach knapp einjähriger Bauzeit wird das neu errichtete Motorenwerk mit einer Jahreskapazität von maximal 540.000 Motoren am 25. August 1999 eröffnet. Der Standort Polkowice beliefert Fahrzeug bauende Werke des Volkswagen Konzerns mit 4-Zylinder-Turbo-diesel-Motoren und neuester Pumpe-Düse-Technologie.

**13. MAI** Der Volkswagen Welt-Konzernbetriebsrat konstituiert sich. Am 20. Mai 1999 wird der Vertrag zwischen den Arbeitnehmervertretern und der Konzern-Leitung unterzeichnet. Zum Präsidenten des internationalen Arbeitnehmergremiums wird Klaus Volkert gewählt.

**JUNI** Im Werk Wolfsburg läuft die Serienproduktion des Lupo an, mit dem Volkswagen einen neuen Typ von wirtschaftlich sparsamen Kleinwagen auf dem Markt etabliert.

**JULI** Der Volkswagen Konzern weitet sein Angebot im Luxussegment aus. Die Volkswagen Group United Kingdom übernimmt am 3. Juli die „Rolls-Royce Motor Cars Ltd.“, die seit September 2002 unter der Firma „Bentley Motors Ltd.“ im englischen Werk Crewe Modelle der Marke Bentley fertigt. Die „Bugatti International S.A. Holding“ geht am 10. Juli in den Besitz der Volkswagen Group France über und wird im Dezember 2000 in „Bugatti automobiles S.A.S.“ umbenannt. Die legendären Marken werden in den bestehenden Verbund der Marken Volkswagen, Volkswagen Nutzfahrzeuge, Audi, Seat und Škoda eingefügt.

**JULI** Der auf dem Golf basierende Bora geht in Serienproduktion.

**11. SEPTEMBER** Für die während des Zweiten Weltkriegs in der damaligen Volkswagen Gesellschaft tätigen Zwangsarbeiter richtet die Volkswagen AG einen humanitären Fonds ein, aus dem mehr als 2.150 persönlich Betroffene eine finanzielle Leistung erhalten.

LUPO



BORA



GOLF CABRIOLET



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
1.470.850	4.822.679	154.982	504.403	894.540	588.404

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	81.625	Inland	873.224
Angestellte	22.167	Ausland	1.412.660
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	142.481	Gesamt	3.595.214
Gesamt	103.792		4.747.818

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	74.381
Investitionen	7.796
Gewinn	1.241
	134.243
	13.913
	2.243

1998

# 1999

---

**4. FEBRUAR** Durch Gründung der „Volkswagen (China) Investment Company Ltd.“ in Peking bündelt der Volkswagen Konzern seine bestehenden und zukünftigen Investitionen in China unter dem Dach einer Holding, um neue Automobilprojekte schneller umzusetzen.

**APRIL** Die Volkswagen Financial Services AG weitet durch die Übernahme der Wolfsburger „Volkswagen-Versicherungsdienst GmbH“ (VVD) ihre Geschäftsfelder aus. Der 1948 von Heinrich Kurig gegründete und später zum Besitz der Holler-Stiftung gehörende VVD bietet Volkswagen Kunden umfangreiche Kfz-Versicherungsleistungen an. 2001 bestehen beim VVD mehr als 1,3 Millionen Verträge. Um die Versicherungsaktivitäten des Volkswagen Konzerns zu bündeln, wird der Volkswagen Financial Services AG zum 1. Januar 2005 die 1976 gegründete „VW-Versicherungsvermittlungs-GmbH“ übertragen, die sich erfolgreich als Dienstleister für Insurance und Risk Management betätigt.

**JULI** Mit dem Produktionsanlauf des Lupo 3L TDI schreibt Volkswagen ein Stück Automobilgeschichte. Der zweitürige, 3,53 Meter lange Kleinwagen, der mit einem vollen 34-Liter-Tank über 1.000 Kilometer schafft, ist weltweit das erste in Serie gebaute 3-Liter-Auto. Sein extrem niedriger Kraftstoffverbrauch resultiert aus dem hochentwickelten Dreizylinder-TDI-Motor und der Leichtbauweise. Türen, Kotflügel und Hauben sind aus Aluminium, die Heckklappe aus Magnesium; ähnlich leichte Werkstoffe wurden bei den Achsen und der Aufhängung verwendet. Infolgedessen wiegt der Lupo 3L TDI nur 830 Kilogramm, bei zugleich optimierter Aerodynamik. Sparsam im Verbrauch von Energie und Rohstoffen, setzt der 3-Liter-Lupo neue Standards im Umweltschutz und eröffnet ein zukunftsweisendes, unter dem Druck steigender Benzinpreise wachsendes Marktsegment.

Die Anstrengungen der Volkswagen AG, die Otto- und Dieselmotoren zu optimieren und dadurch zugleich die Umweltverträglichkeit ihrer Fahrzeuge zu erhöhen, manifestieren sich in technologischen Neuerungen. Bei den Dieselmotoren stellt Volkswagen seine Innovationskraft durch das speziell für den 3-Liter-Lupo entwickelte Hochdruck-Einspritzsystem „Pumpe-Düse“ unter Beweis, das schrittweise in die Serienproduktion weiterer Konzern-Modelle übernommen wird. Mit einer neuen Technik der Benzin-Direkteinspritzung kann der Kraftstoffverbrauch gegenüber einer vergleichbaren Motorisierung um 15 Prozent gesenkt werden, bei gleichzeitig verbesserter Drehmoment- und Leistungscharakteristik. Die FSI-Technologie (Fuel Stratified Injection) geht ab Sommer 2000 im Lupo mit 1,4-Liter-Motor in Serie.



3-LITER-LUPO

## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
1.365.020	4.853.192	148.886	438.466	841.625	414.066

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	80.480	Inland	802.192
Angestellte	23.723	Ausland	1.385.497
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	147.959	Gesamt	2.187.689
Gesamt	104.203	306.275	4.922.996

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	78.417
Investitionen	6.159
Gewinn	1.276
	147.013
	14.741
	1.651

1999

# 2000

---

**1. MÄRZ** Die dritte von der Shanghai Volkswagen errichtete Automobilfabrik mit Presswerk, Karosseriebau, Lackiererei und Montage nimmt die Produktion auf. Gebaut wird die verlängerte China-Version der Passat Limousine, die mit einem Jahresvolumen von 30.000 Einheiten lediglich ein Fünftel der vorhandenen Kapazitäten belegt. Ein Teil der Passat-Fertigung fließt in den Export nach Bangkok, wo die Volkswagen AG in Zusammenarbeit mit der Firma Yontrakit eine CKD-Fertigung für jährlich 10.000 Fahrzeuge aufgebaut und Anfang 2000 die Passat-Montage aufgenommen hat. Zur langfristigen Sicherung seiner Marktposition in China baut Volkswagen 2001 die Produktpalette weiter aus. In Changchun läuft ab August der Bora vom Band; in Shanghai beginnt im Dezember die Serienfertigung des Polo. Um die Getriebe beider Modelle vor Ort zu fertigen, wird am 31. Oktober 2001 das Gemeinschaftsunternehmen „Volkswagen Transmission (Shanghai) Company Ltd.“ gegründet. Die Volkswagen AG hält 60 Prozent des Gesellschaftskapitals und damit erstmalig die Mehrheit an einem deutsch-chinesischen Produktions-Joint-Venture. Am 28. Januar 2003 wird das neu errichtete Getriebewerk in Shanghai eröffnet, das in der ersten Ausbaustufe über eine Jahreskapazität von 180.000 Einheiten verfügt. Ende November des Jahres nimmt die Shanghai Volkswagen den Export von Polo-Modellen nach Australien auf.

**APRIL** Mit einer Aktienbeteiligung von 18,7 Prozent und 34 Prozent der Stimmrechte an dem schwedischen Automobilhersteller „Scania AB“ baut die Volkswagen AG ihre Position auf dem internationalen Nutzfahrzeugmarkt aus.

**1. JUNI** Der Volkswagen Konzern eröffnet die in Wolfsburg erbaute Autostadt. In diesem erlebnisorientierten Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum werden erstmals auch die Auslieferungen von Fahrzeugen an Handelskunden abgewickelt. Als „Center of Excellence“ begründet die Autostadt einen innovativen Service, mit dem Volkswagen die Bindung der Kunden an die im Konzern versammelten Marken verstärken und neue Käuferschichten erreichen will.

## DIE AUTOSTADT IN WOLFSBURG



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
1.170.411	5.156.455	162.699	631.852	915.383	463.163

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	79.645	Inland	731.764
Angestellte	25.030	Ausland	1.511.803
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	160.274	Gesamt	2.243.567
Gesamt	104.675	324.402	5.161.188

## FINANZDATEN (IN MIO. DM)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	84.975
Investitionen	8.878
Gewinn	1.612
	167.331
	17.120
	4.032

2000

# 2001

---

**1. JANUAR** Die in Alexandria gegründete Importeursgesellschaft „Volkswagen Group Australia Pty. Ltd.“ nimmt den Vertrieb von Volkswagen auf, um die Erschließung des australischen Marktes in eigener Regie voranzutreiben. Das neue Hauptquartier mit 60 Beschäftigten wird am 17. März des Jahres eröffnet. Zu diesem Zeitpunkt ist Volkswagen die meistverkaufte europäische Marke in Australien. Im Wettbewerb mit den dominierenden amerikanischen und japanischen Herstellern setzt die australische Tochter auf ein vorbildliches Händler- und Servicenetz. Speziell durch die Bevorratung mit Ersatzteilen sollen die Reparaturzeiten verkürzt und damit die Kundenzufriedenheit gehoben werden. Ende 2001 sind Ausbau und Neuausrichtung der Verkaufsorganisation abgeschlossen.

**18. JUNI** Im Zweigwerk Salzgitter läuft nach knapp vierjähriger Entwicklungszeit der erste serienmäßig produzierte Bootsmotor vom Band. Das auf der „Boot 2002“ präsentierte Motorenprogramm umfasst drei Turbodiesel- und zwei Saugdieselmotoren, die für den Betrieb in unterschiedlichsten Bootstypen optimiert worden sind. Ihr geringes Gewicht, die kompakten Einbaumaße und einige technische Besonderheiten, wie die speziell für schweren Seegang entwickelte Ölwanne, bieten im Vergleich zu den üblichen Yachtmotoren neue Einsatzmöglichkeiten. Für den inländischen Verkauf der neuen Produktpalette stehen Anfang 2002 17 Händler zur Verfügung; in Europa ist Volkswagen Marine mit insgesamt 48 Vertriebspartnern in den Niederlanden, in Großbritannien, Italien und Dänemark vertreten.

**AUGUST** Die Serienfertigung der vierten Polo-Generation läuft an. Stilistisch und technologisch definiert der neue Polo eine eigene Klasse zwischen Golf und Lupo. Bei kompakten, leicht gewachsenen Außenabmessungen verfügt er im Vergleich zu seinem Vorgänger über einen größeren Innenraum, der sich durch Komfort, Ergonomie und hohe Materialgüte auszeichnet. Das Fahrwerk mit einer neuen Verbundlenkerhinterachse und optimierter Einzelradaufhängung ist ebenso agil wie sicher. Der Polo ist mit sieben Motorvarianten von 55 bis 100 PS lieferbar, darunter die beiden neu entwickelten 1,2-Liter-Dreizylinder mit 55 und 65 PS.

**16. AUGUST** Zur Fertigung des Kompakt-Vans Touran gründet Volkswagen die Auto 5000 GmbH, die auf dem Werksgelände in Wolfsburg eine Fabrik errichtet. Für die im Dezember 2002 anlaufende Produktion mit flachen Hierarchien, Teamarbeit und mehr Prozesskompetenz für die Beschäftigten ist mit der IG Metall ein spezielles Tarifmodell entwickelt worden. Es überträgt die Verantwortung für die vereinbarte Stückzahl und Qualität direkt auf die Mitarbeiter. Die tägliche Arbeitszeit ist flexibel und an der Programmerfüllung orientiert. Mit dem Fertigungskonzept ist ein Qualifizierungsmodell verbunden, das auf individuelle Lernbereitschaft und eigenverantwortliches Lernen der Mitarbeiter setzt. Der allgemeinen Qualifizierung schließt sich eine dreistündige Weiterbildung pro Woche an, die nach zwei Jahren zum Erwerb des Zertifikats „Automobilbauer IHK“ berechtigt. Die Auto 5000 GmbH beschäftigt 3.500 Mitarbeiter.



EIN NEUES GESCHÄFTSFELD:  
VOLKSWAGEN MARINE



POLO



TOURAN-FERTIGUNG

2001

**11. DEZEMBER** Knapp zweieinhalb Jahre nach der Grundsteinlegung am 27. Juli 1999 eröffnet die Volkswagen AG die in Dresden errichtete „Gläserne Manufaktur“. Die mit schallisolierten Fenstern rundum verglaste Produktionsstätte basiert auf einem neuartigen Fertigungskonzept, das in einer transparenten Architektur die industrielle Automobilproduktion mit hochwertiger Handarbeit verbindet. Gleichermaßen neue Akzente setzt die Gläserne Manufaktur als Dienstleistungszentrum, indem sie den Fertigungsprozess als Attraktion inszeniert. Die individuelle Kundenbetreuung bietet Käufern erstmals die Möglichkeit, das Entstehen des eigenen Autos hautnah mitzuerleben. Dadurch soll die emotionale Bindung an die Marke Volkswagen verstärkt werden. Als erstes Modell der automobilen Oberklasse geht der Phaeton in Produktion. Mit dem Produktionsanlauf des Phaeton stößt die Marke Volkswagen in die automobile Oberklasse vor. Der Phaeton wird je nach Wunsch als Sechs- oder Zwölfzylinder und von 2003 an mit einem Zehnzylinder-Dieselmotor gebaut.



PHAETON

## DIE GLÄSERNE MANUFAKTUR IN DRESDEN



## FAHRZEUGPRODUKTION

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
1.103.505	5.107.945	151.722	737.449	855.368	391.219

## BELEGSCHAFT

## FAHRZEUGABSATZ

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	79.557	Inland	692.659
Angestellte	26.004	Ausland	1.463.304
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	155.755	Gesamt	2.155.963
Gesamt	105.561		5.107.142

## FINANZDATEN (IN MIO. EUR)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	44.197
Investitionen	4.294
Gewinn	918
	88.540
	15.191
	2.926

2001

## 2002

---

**1. JANUAR** Die Volkswagen AG erwirbt den hälftigen Anteil von Scania an dem schwedischen Importeur Svenska Volkswagen AB. Die 1968 gegründete Gesellschaft, die heute für die Einfuhr und den Vertrieb der Marken Volkswagen, Audi, Seat, Škoda und Porsche zuständig ist, geht damit in den Besitz des Wolfsburger Unternehmens über.

**16. APRIL** Der Aufsichtsrat bestellt Bernd Pischetsrieder zum Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG.

**16. APRIL** Ferdinand Piëch übernimmt den Vorsitz im Aufsichtsrat der Volkswagen AG.

**25. JUNI** Der Golf überholt den legendären Käfer auf der Erfolgsspur und wird mit 21.517.415 gefertigten Fahrzeugen zum meistgebauten Volkswagen Modell. Nahezu 40.000 Mitarbeiter in den Werken Wolfsburg, Mosel, Brüssel, Bratislava, Uitenhage und Curitiba bauen arbeitstäglich mehr als 3.600 Golf.

**AUGUST** Bei der Volkswagen Slovakia, a.s. in Bratislava läuft die Serienproduktion des Touareg an, ein Geländewagen der Oberklasse, mit dem die Marke Volkswagen erfolgreich ein neues Marktsegment erschließt. Sein Fahrzeugkonzept verbindet die Eigenschaften eines hochwertigen Geländewagens mit dem Komfort einer Oberklasse-Limousine und der Dynamik eines Sportwagens. Neue Maßstäbe in seiner Klasse setzt der Touareg vor allem durch die höhenverstellbare Luftfederung und das V10 TDI-Triebwerk – mit 313 PS bei einem Drehmoment von 750 Nm der stärkste PKW-Dieselmotor der Welt. 2003 wird der Touareg als „Bester Geländewagen der Luxusklasse“ ausgezeichnet und vom auflagenstärksten Auto-Magazin der USA zum Sport Utility Vehicle des Jahres 2004 gekürt.



BERND PISCHETSRIEDER

DAS MEISTGEBAUTE  
VOLKSWAGEN MODELL:  
DER GOLF



TOUAREG MIT ANHÄNGER

2002

**AUGUST** Im mexikanischen Werk Puebla läuft die Serienfertigung des New Beetle Cabriolets an, das dem offenen Käfer Referenz erweist. Der im Bedarfsfall automatisch ausfahrende Überrollschutz ermöglicht unter Beibehaltung der hohen Sicherheitsstandards ein avantgardistisches Design.

**DEZEMBER** Der Produktionsanlauf des Multi-Purpose-Vehicle (Vielzweckfahrzeugs) Touran bringt die Volkswagen AG ihrem strategischen Ziel, die Abdeckung der Marktsegmente auf 85 Prozent zu steigern, ein weiteres Stück näher. Der multivariable Familien-, Freizeit- und Geschäftswagen überzeugt durch sein intelligentes Raumkonzept, hohe Qualitätsanmutung, fortschrittliche Motoren und ein ebenso agiles wie sicheres Fahrwerk mit Vier-Lenker-Hinterachse und elektromechanischer Servolenkung. Als meistverkaufter Kompakt-Van in Deutschland steigt der Touran im Juni 2003 zum Marktführer in seiner Klasse auf.

NEW BEETLE CABRIOLET



TOURAN



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T4	Passat	Golf	Polo
956.617	5.023.264	137.913	709.897	774.718	523.512

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	78.360	Inland	641.505
Angestellte	26.344	Ausland	1.421.878
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	157.887	Gesamt	2.063.383
Gesamt	104.704		4.996.179

## FINANZDATEN (IN MIO. EUR)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	43.087
Investitionen	3.870
Gewinn	1.036
	86.948
	16.016
	2.597

2002

# 2003

**28. FEBRUAR** Die Gründung der „Volkswagen Individual GmbH“ folgt der konzernweit verbindlichen Leitlinie, die differenzierten Bedürfnisse und Wünsche der Kunden umfassend zu erfüllen. Die neue Gesellschaft positioniert sich als Anbieter für exklusive, individuell veredelte und sportliche Fahrzeuge der Marke Volkswagen.

**MÄRZ** Die fünfte Transporter-Generation, die auf der Messe „Auto Mobil International“ in Leipzig Weltpremiere feiert, geht mit zahlreichen Modellvarianten in Produktion. Während der Multivan und das Freizeitmobil California auf Privatkunden zielt, findet der als Kastenwagen, Kombi oder Pritsche gebaute Transporter seine Käufer vor allem im gewerblichen Bereich. Die enorme Variabilität als gemeinsames Merkmal aller Produktgruppen sorgt für individuelle, praxisgerechte Lösungen und die universelle Einsetzbarkeit der Fahrzeuge. Mit dem T 5 behauptet die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge im Transporter-Segment ihre Marktführerschaft in Deutschland und Europa im Jahr 2003.

**30. JULI** Im Werk Puebla der Volkswagen de Mexico läuft der letzte Käfer vom Band. Insgesamt fertigte Volkswagen 21.529.464 Exemplare dieses legendären Modells.

**AUGUST** Mit einer neuen Dynamik im Design rollt die fünfte Golf-Generation in den Werken Wolfsburg, Brüssel und Zwickau vom Band. Als weltweit erstes Großserienauto mit Stahlkarosserie besitzt der Golf 5 im Modulsystem aufgebaute Türen, so dass im Schadensfall anstatt der kompletten Tür lediglich die Außenhaut ausgetauscht werden kann, was Zeit und Kosten spart. 70 Meter Laserschweißnähte erhöhen seine Karosseriesteifigkeit; das Sicherheitsfahrwerk mit einer stark verfeinerten Federbeinachse vorn und einer neu entwickelten Mehrlenkerachse garantiert Sportlichkeit bei verbessertem Fahrkomfort. Die Motorisierungspalette umfasst zwei Saugrohreinspritzer mit 75 und 102 PS, drei FSI-Triebwerke mit 90, 115 und 150 PS, zwei TDI-Motoren mit 105 und 140 PS sowie einen Dieseldirekteinspritzer mit 75 PS. Die Wirtschaftlichkeit der Motoren hat Volkswagen um eine kraftstoffsparende Innovation in der Getriebetechnologie ergänzt. Als eines der ersten Modelle ist der Golf 5 mit dem neu entwickelten Doppelkupplungsgetriebe DSG lieferbar, das dem Volkswagen Konzern einen Wettbewerbsvorsprung auf dem Weltautomobilmarkt verschafft. Extrem kurze Schaltzeiten sorgen etwa in Kombination mit dem 3,2-Liter-VR6-Motor für überragende Fahrleistungen bei deutlich verringertem Verbrauch. Künftig wird das Direktschaltgetriebe auch in Konzernfahrzeugen mit Dieselmotor zum Einsatz kommen.

## GOLF

**1. OKTOBER** Die neun selbstständigen deutschen Vertriebsgesellschaften werden in der „Volkswagen Original Teile Logistik GmbH & Co. KG“ mit Sitz in Baunatal zusammengeführt, um den Vertrieb von Originalteilen auf dem deutschen Markt zu fördern. Volkswagen hält 52 Prozent der Anteile, die restlichen befinden sich im Besitz von Volkswagen Händlern.

**OKTOBER** Im sächsischen Freiberg nimmt die erste Anlage zur Hochdruckvergasung von Biomasse die Produktion des synthetischen Treibstoffs SunDiesel auf. Gemeinsam mit dem Betreiber Choren Industries und anderen Fahrzeugherstellern hat Volkswagen die Entwicklung dieses ebenso leistungsfähigen wie umweltfreundlichen Kraftstoffs vorangetrieben. SunDiesel ist schwefel- und aromatenfrei, CO<sub>2</sub>-neutral und leistet mit deutlich geringeren Kohlenwasserstoff-, Stickoxid- und Partikelemissionen einen wertvollen Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz. Ein weiterer Erfolg für die Kraftstoffstrategie des Volkswagen Konzerns stellt sich durch die Kooperation mit der RoyalDutch/Shell Group ein. Der aus Synthesegas hergestellte Dieselkraftstoff, der in einem wissenschaftlich begleiteten Flottenversuch mit 25 Golf TDI seine Alltagstauglichkeit bewiesen hat, verringert den Partikelausstoß um ein Viertel.



DER LETZTE KÄFER

2003

**NOVEMBER** Am Standort Poznań geht der Caddy in dritter Generation in die Serienfertigung. Der kompakte Stadtlieferwagen verkörpert den gelungenen Kompromiss zwischen einem universellen Transportfahrzeug für die berufliche wie private Mobilität und einem Wagen zur Personenbeförderung. Der Frachtraum der Kasten-Version ist um 300 Liter gewachsen; der Kombi bietet auf Wunsch sieben Sitzplätze – ein Novum im Segment der Stadtlieferwagen. Seine ausgereifte Technik verdankt der Caddy dem neuen Golf und dem Touran, auf deren Plattform er steht. Mehr als die Hälfte seiner Bauteile stammen von diesen Modellen, so dass die Geschäftssparte Nutzfahrzeuge bei der Caddy-Produktion von den Scale-Effekten einer Großserie profitieren kann.

**1. DEZEMBER** Die Volkswagen AG und die chinesische Regierung unterzeichnen eine Absichtserklärung, wonach die Zusammenarbeit durch die Fertigung neuer Produkte und die Gründung weiterer Gemeinschaftsunternehmen intensiviert werden soll. Die Laufzeit des Joint-Venture-Vertrages der FAW-Volkswagen wird um 25 Jahre verlängert. Für den Volkswagen Konzern hat sich die Volksrepublik China inzwischen zum zweitgrößten Einzelmarkt nach Deutschland entwickelt. Mit seinen Joint Ventures in Shanghai und Changchun setzt er 2003 rund 698.000 Fahrzeuge ab und behauptet die Marktführerschaft in China. 298.000 Einheiten davon entfallen auf die FAW-Volkswagen, die ihre Modellpalette um den Audi A4, den New Audi A6 und den Golf 4 erweitert hat. 2004 nimmt die FAW-Volkswagen ihr zweites Automobilwerk in Betrieb, wo Anfang Juli der Prototyp des ersten in Changchun produzierten Caddy vom Band läuft.

CADDY



T5 TRANSPORTER



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T4/T5	Passat	Golf	Polo
993.716	5.020.733	154.959	727.594	647.067	422.003

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	77.627	Inland	636.782
Angestellte	26.194	Ausland	1.304.529
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	160.299	Gesamt	1.941.311
Gesamt	103.821	336.843	5.015.911

## FINANZDATEN (IN MIO. EUR)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	45.425
Investitionen	3.929
Gewinn	633
	87.153
	15.810
	1.118

2003

## 2004

---

**JANUAR** Der Volkswagen Konzern weitet seine Einkaufsorganisation durch die Eröffnung eines Büros in Peking aus, um die lokale Zuliefererindustrie stärker in die Fertigung der chinesischen Joint Ventures sowie in die weltweite Konzernproduktion einzubinden. Die Erschließung günstiger und damit Kosten senkender Beschaffungsquellen in China, aber auch in Osteuropa setzt neue strategische Schwerpunkte im Global Sourcing.

**13. JULI** Auf dem chinesischen Zukunftsmarkt baut der Volkswagen Konzern seine Fertigungskapazitäten aus. Nach Gründung der „Volkswagen FAW Platform Company Ltd.“ in Changchun, die Fahrwerkskomponenten für die Auto produzierenden chinesischen Gemeinschaftsunternehmen herstellt, folgen am 6. Dezember die Vertragsunterzeichnungen für zwei Motoren-Joint-Ventures. Die „FAW Engine (Dalian) Company Ltd.“ wird ab 2006 vorwiegend emissionsarme Triebwerke für Mittelklasse-Fahrzeuge, die „Shanghai Volkswagen Powertrain Company Ltd.“ Motoren für Kleinwagen fertigen. Damit schließt Volkswagen die infolge des Nachfragebooms entstandene Kapazitätsschlüsse und erhöht zugleich den local content der in China produzierten Modelle. An den industriellen Neugründungen hält die „Volkswagen (China) Investment Company Ltd.“ jeweils 60 Prozent des Gesellschaftskapitals.



GRUNDSTEINLEGUNG DER  
VOLKSWAGEN PLATFORM COMPANY LTD.



SHANGHAI VOLKSWAGEN

2004

**OKTOBER** Die Inbetriebnahme zweier Visualisierungszentren im Werk Wolfsburg verringert den Kosten- und Zeitaufwand im Prozess der Produktentstehung. Dafür sorgt eine neue, an der Universität Saarbrücken entwickelte 3D-Technologie, die erstmals bei Volkswagen industrielle Anwendung findet. Mit dem sogenannten Ray-Tracing-Verfahren lassen sich virtuelle Modelle auf einer speziellen Projektionsfläche in Originalgröße darstellen und dreidimensionale Objekte in Echtzeit erzeugen. Schon im frühen Entwicklungsstadium gewinnen die Ingenieure damit einen detaillierten und wirklichkeitsgetreuen Eindruck vom geplanten Modell, um beispielsweise Oberflächenverläufe, Lackierungen oder Innenräume zu begutachten, etwaige Ungenauigkeiten zu korrigieren und Montageschritte besser zu simulieren. In der nächsten Ausbaustufe wird das Anwendungsspektrum um die virtuelle Fahrt durch Stadt und Land erweitert.

**NOVEMBER** Das mit Siemens VDO im sächsischen Stollberg gegründete Gemeinschaftsunternehmen „Volkswagen Mechatronic GmbH & Co. KG“ nimmt die Produktion von Einspritzelementen für Dieselmotoren auf.

**NOVEMBER** Bei der Volkswagen de Mexico läuft der Jetta an, der im März des Folgejahres auf dem US-Markt und ab August 2005 auf dem europäischen Markt eingeführt wird. Mit dem ausschließlich im Werk Puebla gefertigten Wagen vollzieht Volkswagen einen weiteren Globalisierungsschritt. Von seinem Vorgänger Bora unterscheidet sich der Jetta durch ein neues, sportliches Design; der in Chrom gehaltene, V-förmige Kühlergrill repräsentiert das charakteristische Gesicht der Marke Volkswagen. Der großzügige Innen- und Kofferraum macht die kompakte Limousine zum idealen Reisefahrzeug. Oberhalb der Basismotorisierung kommen im Jetta nur Direkteinsitzer zum Einsatz, vom 1,6-Liter-FSI-Motor mit 115 PS bis zum 2.0 T-FSI mit 200 PS. Die drei TDI-Motoren leisten 105, 140 und 170 PS. Nachdem der zweiten Jetta-Generation in Europa der Vento und der Bora folgten, kehrt Volkswagen mit dem neuen Modell zu einer weltweit einheitlichen Bezeichnung zurück.

## JETTA



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T5	Passat	Golf	Polo
934.969	5.093.181	148.552	617.649	711.883	334.143

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	76.479	Inland	660.322
Angestellte	26.041	Ausland	1.332.746
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	165.152	Gesamt	4.202.559
Gesamt	102.520		5.142.759

## FINANZDATEN (IN MIO. EUR)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	47.707
Investitionen	4.600
Gewinn	505
	716

2004

## 2005

---

**JANUAR** Die Serienproduktion der sechsten Passat-Generation läuft an, die Anfang März auf dem Internationalen Automobilsalon in Genf vorgestellt wird. In der athletischen Silhouette manifestiert sich der größte Design-sprung seit Bestehen der Baureihe. Die Frontpartie mit dem Chromwappen-Kühlergrill und den augenförmigen Scheinwerfern verleiht der Marke Volkswagen ihr zeittypisches Gesicht. Das neue Fahrwerk, der komfortable Innenraum und der um 90 Liter gewachsene Kofferraum empfehlen den Passat als ideale Reiselimousine. Für die Karosserie sind hochfeste, durch Warmumformung hergestellte Bauteile verwendet worden, die höchsten Crashanforderungen genügen und ein Maximum an Sicherheit bieten. Die Motorisierungspalette umfasst neben dem 102-PS-starken Basismotor vier FSI-Triebwerke mit homogener Direkteinspritzung, deren Leistungsfähigkeit durch den 3,2-Liter V6-FSI mit 250 PS gekrönt wird. Drei TDI-Motoren von 105 bis 170 PS machen die mit einem Dieselpartikelfilter erhältliche Passat Limousine zu einem gleichermaßen dynamischen wie umweltverträglichen Auto.

**APRIL** Auf der Auto Mobil International in Leipzig wird der Fox in den europäischen Markt eingeführt. Das an den Volkswagen Standorten in Brasilien und Argentinien gebaute Fahrzeug bereichert die Modellpalette um ein funktionales Einstiegsmodell. In Deutschland übernimmt der Fox schon 2005 die Führung in seinem Marktsegment.

**6. JULI** Bernd Osterloh übernimmt den Vorsitz des Gesamt- und Konzernbetriebsrats der Volkswagen AG.

**13. SEPTEMBER** Der Volkswagen Konzern stellt die seit über 50 Jahren erfolgreiche Kooperation mit der Allianz AG auf eine neue Grundlage. Durch Gründung einer eigenen Rückversicherung, der „Volkswagen Reinsurance AG“, gewinnt die Volkswagen Financial Services AG stärkeren Einfluss auf die Entwicklung und Preisgestaltung der Versicherungsprodukte, um ihre Dienstleistungen maßgeschneidert auf individuelle Kundenbedürfnisse auszurichten. Mit 1,6 Millionen Versicherungsverträgen und einer breiten Palette von Finanzierungs- und Leasingangeboten ist der Wolfsburger Konzern inzwischen zum größten automobilen Finanzdienstleister Europas aufgestiegen. Knapp die Hälfte der für 2005 ausgewiesenen Bilanzsumme erwirtschaftete der Konzernbereich Finanzdienstleistungen, der mit Gesellschaften in 35 Ländern vertreten ist.



PASSAT



BERND OSTERLOH



FOX

2005

**SEPTEMBER** Im Golf GT TSI debütiert der erste direkt-einspritzende Benzinmotor mit integriertem Kompressor und Turbolader. In Punkt Dynamik und Verbrauch setzt die neue Motoren-Generation von Volkswagen Maßstäbe. Die 1,4-Liter-Maschine mit einem maximalen Drehmoment von 240 Newtonmeter bringt 170 PS Leistung – und verbraucht durchschnittlich 7,2 Liter Kraftstoff auf 100 Kilometer.

**OKTOBER** Die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG erwirbt 18,5 Prozent der Stammaktien der Volkswagen AG und wird zum größten Anteilseigner. Damit untermauert Porsche die 2005 mit Volkswagen vereinbarte strategische Partnerschaft, die auch auf die Entwicklung alternativer Antriebstechnologien zielt. Bis zum 28. März 2007 stockt der schwäbische Sportwagenbauer seinen Stimmrechtsanteil an der Volkswagen AG auf knapp 31 Prozent auf.

## GOLF GT TSI



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T5	Passat	Golf	Polo
956.108	5.219.478	177.956	578.141	732.922	352.120

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	75.185	Inland	719.625
Angestellte	25.843	Ausland	1.432.366
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	166.213	Gesamt	2.151.991
Gesamt	101.028		5.192.576

## FINANZDATEN (IN MIO. EUR)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	50.245
Investitionen	7.229
Gewinn	741
	95.268
	10.466
	1.120

2005

## 2006

---

**9. JANUAR** Auf der Detroit Motor Show unterzeichnen Volkswagen und Chrysler eine Kooperationsvereinbarung zur Entwicklung und Fertigung eines Minivans für den US-Markt. Der Routan, ein stattlicher Siebensitzer mit einer Länge von über fünf Metern, debütiert im Februar 2008 auf der Chicago Auto Show. Das Gemeinschaftsprodukt basiert auf einem Chrysler-Modell und dem Design-Konzept von Volkswagen, das die Ausstattung des Innenraums und das äußere Erscheinungsbild auf die Bedürfnisse des amerikanischen Publikums zugeschnitten hat. Gebaut wird der Routan im kanadischen Chrysler-Werk Windsor/Ontario.

**FEBRUAR** Das Cabriolet-Coupé Eos geht in Serie. Über dem Viersitzer wölbt sich erstmals in einem Serienfahrzeug eine fünfteilige Dachkonstruktion, in die ein Schiebe- und Ausstelldach integriert ist. Auf Knopfdruck verwandelt sich das Coupé in 25 Sekunden in ein Cabriolet. Alternativ kann das in Glas ausgeführte vordere Segment komplett geöffnet oder hochgestellt werden. Damit bietet der Eos das ganze Jahr über ein hohes Maß an Alltagstauglichkeit. Seine technische Nähe zum Passat zeigt sich beim komfortablen Fahrwerk und im oberen Leistungsspektrum der Benzinmotoren, das bis zum 250-PS-starken Sechszylinder reicht.

**MÄRZ** Auf dem Internationalen Automobilsalon in Genf präsentiert Volkswagen den Polo BlueMotion, der mit einem Durchschnittsverbrauch von 3,9 Liter auf 100 Kilometer als das sparsamste Auto seiner Klasse in Europa gilt. Angetrieben wird er von einem 80 PS starken und drehfreudigen Dreizylinder-TDI-Motor mit Partikelfilter, der das 1.084 Kilogramm leichte Auto in 12,8 Sekunden auf 100 Kilometer pro Stunde beschleunigt und auf die Höchstgeschwindigkeit von 176 Kilometer pro Stunde bringt.

**31. MÄRZ** Im Zuge der Konzentration auf das Kerngeschäft trennt sich die Volkswagen AG von ihrer IT-Tochter gedas AG, die an die T-Systems AG, ein Tochterunternehmen der Deutschen Telekom, veräußert wird.



EOS



2006

POLO BLUEMOTION

**15. MAI** Zum Aufbau eines Produktionsstandorts in Russland gründet Volkswagen 160 Kilometer südwestlich von Moskau die „000 Volkswagen RUS“ mit Sitz in Kaluga. Nach einjähriger Bauzeit erfolgt am 28. November 2007 die Inbetriebnahme der Fabrik, in der teilzerlegte Modelle der Marken Volkswagen und Škoda montiert werden. Für den Vertrieb der Konzernfahrzeuge ist die „Volkswagen Group Rus 000“ zuständig. Der Ausbau zum vollen Produktionsstandort mit einer Jahreskapazität von 150.000 Fahrzeugen soll 2009 abgeschlossen sein. Mit dem Montagebeginn in Kaluga erweitert der Volkswagen Konzern sein globales Produktionsnetzwerk auf insgesamt 48 Fertigungsstätten, 33 davon sind Fahrzeug bauende Werke.

**MAI** Der in Kooperation mit der Daimler AG gefertigte Crafter geht in Produktion. Der Nachfolger des LT setzt die 1975 etablierte Baureihe der „Light Trucks“ zeitgemäß fort – mit einem markanten Design, dem bekannten V-förmigen Kühlergrill und verbesserten Standards in Technik, Sicherheit und Wirtschaftlichkeit. Als gute Ergänzung zum Transporter decken die drei Grundmodelle mit drei, dreieinhalb und fünf Tonnen die höheren Gewichtsklassen ab. Unter den verschiedenen Dachvarianten ragt beim Kastenwagen das neue Superhochdach mit einer Höhe von 2,14 Meter im Laderaum ebenso hervor wie der Crafter unter den leichten Nutzfahrzeugen.

**1. JUNI** Gemäß Beschluss des Aufsichtsrats vom 15. März 2006 wechselt die Europcar International S.A.S.U. in den Besitz der französischen Investment-Gruppe Eurazeo über.

**3. OKTOBER** Die Volkswagen AG erwirbt eine strategische Beteiligung von 15,06 Prozent an der MAN AG, einem der weltweit führenden Nutzfahrzeug- und Dieselmotorenhersteller. Damit sichert das Unternehmen die Interessen der Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge in den Bereichen Fertigung und Vertrieb an der angebahnten Kooperation zwischen MAN und der schwedischen Scania AB. 2007 erhöht die Volkswagen AG ihre Beteiligung an MAN auf 29,9 Prozent und ihre Beteiligung an Scania auf 37,4 Prozent der Stimmrechte.

**OKTOBER** Der für die Volkswagen AG ausgehandelte Tarifvertrag fixiert wesentliche Elemente eines Restrukturierungsprogramms, das Produktivität, Arbeitskosten und Kapazitätsauslastung auf Wettbewerbsniveau bringen soll. Den Kern der Vereinbarung bildet für die sechs inländischen Werke die Abschaffung der 1994 eingeführten Viertagewoche. Die Erhöhung der Arbeitszeit auf bis zu 33 Wochenstunden in der Produktion und auf bis zu 34 Wochenstunden in der Verwaltung ist mit einer Festlegung von Fertigungsumfängen verbunden, die in den kommenden Jahren die Auslastung und Beschäftigung sichern. Für den Verzicht auf einen Lohnausgleich erhalten die Beschäftigten eine pauschale Einmalzahlung in die betriebliche Altersversorgung. Außerdem führt der Tarifabschluss ein neues System der Erfolgsbeteiligung ein, wonach die in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg gezahlten Prämien künftig deutlich höher ausfallen können als zuvor.

CRAFTER



## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T5	Passat	Golf	Polo
953.131	5.659.578	204.151	701.074	693.376	401.551

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	68.986	Inland	761.033
Angestellte	25.014	Ausland	1.507.797
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	155.935	Gesamt	2.268.830
Gesamt	94.000	324.875	5.720.096

## FINANZDATEN (IN MIO. EUR)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	53.036
Investitionen	8.738
Gewinn	945
	104.875
	11.911
	2.750

2006

## 2007

---

**1. JANUAR** Martin Winterkorn, vom Aufsichtsrat am 17. November 2006 zum Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG ernannt, tritt seinen Posten an.

**6. FEBRUAR** Die Gründung der „Volkswagen India Private Limited“ in Pune im indischen Bundesstaat Maharashtra stellt die Weiche zur Errichtung einer Automobilfabrik in einem der wachstumsstärksten Zukunftsmärkte. Vorangegangen ist das am 19. November 2006 abgeschlossene Investitionsabkommen mit der indischen Regierung. Insgesamt 580 Millionen Euro stellt der Volkswagen Konzern bereit, um einen Produktionsstandort mit Presswerk, Karosseriebau, Lackiererei und Montage aufzubauen. Bei einer maximalen Fertigungskapazität von 110.000 Fahrzeugen jährlich sollen dort ab 2009 der Škoda Fabia und ein speziell auf die indischen Kundenbedürfnisse zugeschnittener Volkswagen gefertigt werden. Bis zum geplanten Produktionsbeginn nutzt Volkswagen die Fertigungskapazitäten der Marke Škoda, die 2002 eine Fabrik in Aurangabad errichtet hat. Dort werden seit Anfang 2008 der Passat und der Audi A6 montiert. Zuständig für den Vertrieb der importierten und lokal gefertigten Konzernfahrzeuge ist die am 7. März 2007 in Mumbai gegründete „Volkswagen Group Sales India Private Limited“.

**23. MÄRZ** Der Golf, seit 1975 volumenstärkstes Modell des Volkswagen Konzerns, erzielt mit 25 Millionen gebauten Exemplaren einen neuen Produktionsrekord.

**27. APRIL** Beim internationalen Wiener Motoren symposium stellt der Volkswagen Konzern das weltweit erste Siebengang-Doppelkupplungsgetriebe vor. Im Vergleich zum klassischen Automatikgetriebe zeichnet es sich durch eine höhere Fahrleistung aus und senkt den Verbrauch gegenüber einem Schaltgetriebe um bis 15 Prozent.

**AUGUST** Bei der Auto 5000 GmbH in Wolfsburg startet die Serienproduktion des Tiguan. Der auf Golf-Basis entwickelte kompakte Geländewagen verfügt dank seines variablen Interieurs über die Eigenschaften eines Allrounders und wartet mit einer Reihe von technischen Innovationen auf, darunter der neue Allradantrieb 4MOTION und das elektromechanische Lenkungssystem, das in Zusammenarbeit mit dem konzern-eigenen Komponentenwerk Braunschweig entwickelt worden ist. Angetrieben wird der Tiguan wahlweise von drei FSI-Motoren mit Turbo- oder Kompressoraufladung und zwei Common-Rail-Vierzylindern, die zu einer neuen Generation auffallend leiser TDI-Motoren gehören und die ab 2009 geltende Euro-5-Norm erfüllen. Mit einer alternativen Antriebstechnologie debütiert der Tiguan HyMotion im November 2007 bei der Umwelt rallye in Shanghai und eröffnet einen Blick in die Zukunft. Im Motorraum des Prototyps arbeitet eine 80 kW starke Brennstoffzelle und ein Elektroantrieb mit 100 kW. Die Höchstgeschwindigkeit beträgt 150 Kilometer pro Stunde. Das Forschungsfahrzeug steht exemplarisch für die auf Klimaschutz und Ressourcenschonung gerichtete Umweltstrategie des Volkswagen Konzerns.



PRODUKTIONSKROND 25 MILLIONEN GOLF



MARTIN WINTERKORN  
TIGUAN



2007

---

**28. SEPTEMBER** Auf der IAA in Frankfurt erregt Volkswagen Aufsehen mit der Kleinwagenstudie Up!. Nicht nur das emotionale Design und der aus Kostengründen im Heck angesiedelte Motor aktualisieren die Käfer-Tradtion, die Volkswagen mit intelligenter Raumnutzung und umweltfreundlicher Technik aufgeladen hat. Vielmehr ist der preisgünstige Up! für alle Lebenslagen und Märkte geeignet: für generationsübergreifende Mobilität in den Metropolen Europas ebenso wie für die Breitenmotorisierung in den automobilen Schwellenländern. Dem Zweitürer steht mit dem Space Up! ein viertüriger und höchst variabler Microvan zur Seite. Komplettiert wird die New Small Family durch den im November 2007 auf der Los Angeles Motor Show vorgestellten Space Up! Blue. Das Concept Car ist mit Elektromotor und Brennstoffzelle ausgestattet und verursacht keine Emissionen mehr.

**3. DEZEMBER** Mit der Unterzeichnung von vier Betriebsvereinbarungen zum „Volkswagen Weg“ legen Konzernvorstand und Konzernbetriebsrat die Grundzüge der künftigen Unternehmensentwicklung für die Marke Volkswagen fest. Im Kern zielen diese Vereinbarungen auf ein Produktivitätswachstum bei gleichzeitiger Beschäftigungssicherung und Erfolgsbeteiligung sowie auf die Einführung einheitlicher Standards für Teamarbeit. Mit Hilfe der Beschäftigten soll die Arbeits- und Prozessorganisation in allen Unternehmensbereichen kontinuierlich verbessert werden. Von den dabei erzielten Produktivitätsfortschritten profitieren die Mitarbeiter direkt durch einen Erfolgsbonus, der 10 Prozent des operativen Ergebnisses beträgt. Darüber hinaus kommen die Effizienzsteigerungen größtenteils den einzelnen Standorten zu Gute und werden dort in die Verbesserung des Arbeitsumfelds sowie in Maßnahmen zur Modernisierung und Kompetenzsicherung investiert.



KLEINWAGENSTUDIE UP!

## FAHRZEUGPRODUKTION

Volkswagen AG	Konzern	T5	Passat	Golf	Polo
1.075.997	6.213.332	210.297	751.764	763.491	449.602

## PRODUKTION AUSGEWÄHLTER MODELLE

## BELEGSCHAFT

Volkswagen AG	Konzern	Volkswagen AG	Konzern
Arbeiter	65.738	Inland	721.873
Angestellte	24.730	Ausland	1.643.744
Beschäftigte in den Auslandsgesellschaften	160.568	Gesamt	2.365.617
Gesamt	90.468	329.305	6.191.618

## FINANZDATEN (IN MIO. EUR)

Volkswagen AG	Konzern
Umsatz	55.218
Investitionen	7.953
Gewinn	1.455
	108.897
	6.566
	4.122

2007



# Die Marken



# Audi

Ein Mehrmarken-Konzern spielte in den Überlegungen der Wolfsburger Unternehmensleitung noch keine Rolle, als sie 1964 die Verhandlungen zur Übernahme der Auto Union GmbH führte. Die Interessen an der Daimler-Benz-Tochter waren anders gelagert: Weil sich die PKW-Produktion im Werk Wolfsburg der Auslastungsgrenze näherte, zählten für Volkswagen vor allem die Fabrik in Ingolstadt mit einer Jahreskapazität von 100.000 Fahrzeugen und einer qualifizierten Belegschaft sowie die rund 1.200 Händler und Werkstätten umfassende Verkaufs- und Kundendienstorganisation. Dass der Kapazitätszuwachs mit der Ausschaltung eines unmittelbaren Konkurrenten einherging, bildete ein zusätzliches Kaufargument. Zum Übernahmepaket gehörte die Lizenz für den fast serienreifen Mitteldruckmotor, den Daimler Benz zur Umstellung der in Ingolstadt gebauten Typenpalette von Zwei- auf Viertaktmodelle entwickelt hatte. Der 1,7-Liter-Motor galt als technologische Innovation, von der sich Volkswagen einen Wettbewerbsvorsprung versprach. Ein für den Vorstand verfasstes Papier hob zudem die Option hervor, ein auf dem F 102 basierendes Fahrzeug unter der Marke Audi als „europäische“ Alternative zu den in der Mittelklasse stark vertretenen US-amerikanischen Modellen zu positionieren.

Durch den Vorstoß von Ford und Opel in die gehobene Mittelklasse einem schärfer werdenden Wettbewerb ausgesetzt, konzentrierte Daimler Benz die finanziellen Ressourcen auf die Verteidigung seiner Marktposition. Mit dem Verkauf der Auto Union, die 1964 ein beträchtliches Minus verbuchte, erweiterte das Unternehmen seinen Investitionsspielraum um rund 310 Millionen DM und

vermied zugleich künftige Verluste. Dieser Schritt fiel umso leichter, als zwischen Stuttgarter Mutter und Ingolstädter Tochter grundsätzliche Differenzen über die Zweitakt-Bauweise herrschten. Zum 1. Januar 1965 übernahm die Volkswagenwerk AG zunächst 50,3 Prozent des Gesellschaftskapitals und damit die industrielle Führung der Auto Union, die 1966 vollständig in den Besitz des Wolfsburger Automobilherstellers wechselte. Entsprach die zwischen Volkswagen und Daimler Benz vorgenommene Marktaufteilung den strategischen Prioritäten beider Unternehmen, so scheiterten die übergreifenden Kooperationspläne an den letztlich doch unterschiedlichen Interessenlagen. Dafür sollte die neue Marke mit den vier Ringen das Profil des Volkswagenwerks tief verändern.



DAS WERK INGOLSTADT 1950



DIE VIER MARKEN DER AUTO UNION



DKW-MOTORRAD

Die 1949 wieder gegründete „Auto Union GmbH“ war ein junges Unternehmen mit einer langen, ins 19. Jahrhundert zurückreichenden Automobilbautradition. Am 14. November 1899 rief August Horch in Köln die Firma „A. Horch & Cie“ ins Leben, die 1904 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und nach Zwickau verlegt wurde. Wegen eines Streits mit dem Aufsichtsrat verließ der renommierte Konstrukteur das Unternehmen und begründete mit seiner zweiten, im April 1910 in „Audi Automobilwerke GmbH“ umbenannten Firma eine neue Marke mit internationaler Reputation. Die Weltwirtschaftskrise vereinte die finanziell geschwächten Unternehmen Horch und Audi sowie zwei weitere sächsische Automobilbauer im Markenzeichen der Chemnitzer „Auto Union AG“, die mit den vier ineinander

verschlungenen Ringen den Gründungsgedanken symbolisierte. Unter dem Dach dieses Automobilkonzerns schlossen sich am 29. Juni 1932 der DKW-Hersteller „Zschopauer Motorenwerke J. S. Rasmussen AG“, die „Horchwerke AG“ und die „Audi Werke AG“ zusammen. Als vierte Marke kam die Automobilabteilung der „Wanderer-Werke AG“ hinzu, die über einen Kauf- und Pachtvertrag integriert wurde. Als zweitgrößter deutscher Automobilhersteller mit unterschiedlichen Modellpaletten deckte die Auto Union in den 1930er Jahren fast das gesamte Marktspektrum ab: DKW platzierte sich in der unteren Mittelklasse und stieg 1937 mit einer Jahresproduktion von fast 60.000 Zweirädern wieder zur weltgrößten Motorradfabrik auf.

ENDMONTAGE IM WERK DÜSSELDORF 1957



PRÄSENTATION DES NEUEN AUDI 1965



Audi bediente ebenso wie Wanderer die gehobene Mittelklasse und schrieb unter dem Signet der Auto Union Rennsportgeschichte; Horch eroberte seine führende Stellung im Luxus-Segment zurück. Die Zentralisierung der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit in den Jahren 1936/37 bündelte nicht nur die in zahlreichen Patenten fixierte Innovationskompetenz. Sie zielte vielmehr auf Kosten senkende Rationalisierungseffekte in der Fertigung. Durch die nun forcierten Bemühungen um eine Standardisierung der Karosserieformen, Fahrgestelle, Motoren und Getriebe entstand aus dem Nebeneinander unterschiedlicher Typenprogramme ein charakteristisches Auto-Union-Profil. Im letzten Friedensjahr fertigte der Konzern mit rund 23.000 Beschäftigten mehr als 67.000 Automobile und 59.000 Motorräder. Bereits zu diesem Zeitpunkt war die Auto Union einer der bedeutendsten Lieferanten für Wehrmacht und Behörden und wurde nach Kriegsbeginn ebenso wie andere Automobilunternehmen in die national-sozialistische Rüstungswirtschaft eingebunden.

Nach der Kapitulation des Deutschen Reiches fielen die in der Sowjetischen Besatzungszone gelegenen Fabriken der Auto Union der Demontage anheim, bevor die Militärregierung 1948 die Enteignung des Unternehmens verfügte. Die Keimzelle für den Neubeginn in Westdeutschland bildete ein 1945 nach Ingolstadt verlegtes Ersatzteillager, das unter der im Dezember 1945 gegründeten Firma „Zentraldepot für Auto Union Ersatzteile Ingolstadt GmbH“ rasch expandierte. Zur Frühjahrsmesse in Hannover liefen hier 1949 die ersten Schnelltransporter vom Band. Am 3. September 1949 wurde die Auto Union GmbH von ehemaligen Spitzenmanagern wieder gegründet.

PIONIER MIT WANKELMOTOR: DER RO 80



DAS VORBILD FÜR DEN POLO: DER AUDI 50



Die Marke DKW, die sich mit dem 1931 eingeführten F1 als Pionier des Frontantriebs profiliert hatte, bestimmte bis 1965 die Produkttechnik und Modellpalette des Unternehmens. Mit dem F 89 plief 1950 im neuen Werk Düsseldorf die PKW-Fertigung an, und das bis 1954 komplettierte Zweiradprogramm brachte die Motorisierung in Westdeutschland voran. Die Renaissance des Zweitakters nach dem Krieg bescherte dem Ingolstädter Hersteller eine wachsende Nachfrage. Insoweit war die Auto Union eine gute Partie, als Daimler Benz mit Übernahme des Unternehmens im April 1958 seine Produktpalette nach unten ergänzte. Anfang der 1960er Jahre zeigte sich jedoch immer deutlicher, dass mit den relativ teuren Zweitaktwagen kaum neue Käuferschichten erschlossen werden konnten. Der Absatz des F 102, der im Frühjahr 1964 in Serie ging, blieb weit hinter den Erwartungen zurück. Durch das beharrliche Festhalten an der traditionellen Bauweise hatte sich die Auto Union am Markt isoliert.

Unter dem Dach des Volkswagen Konzerns vollzog die neue Tochter den schwierigen Umstieg von Zwei- auf Viertaktmotoren. Die dadurch entstehende Kapazitätslücke schloss der ab Mai 1965 auch in Ingolstadt gefertigte Käfer. Auf der Internationalen Automobilausstellung im September 1965 präsentierte die Auto Union ihren ersten Viertakter. Das aus dem F 102 entwickelte und von einem Mitteldruckmotor angetriebene Modell trat unter der Bezeichnung Audi an und leitete die Wiedergeburt der Marke ein. Audi Variant, Audi 80 und Audi Super 90 ergänzten 1966 die Modellpalette, die der Auto Union nach den Verlusten des Vorjahres wieder zu positiven Ergebnisse verhalf und die schrumpfende Vertriebsorganisation stabilisierte. Doch erst der erfolgreiche Vorstoß in die obere Mittelklasse mit dem 1968 anlaufenden Audi 100 sicherte dem Unternehmen den Rang einer eigenständigen Marke. Das 1969 aufgelegte Investitionsprogramm zur Erweiterung der Fertigungskapazitäten und zum Aufbau einer eigenen Technischen Entwicklung in Ingolstadt untermauerte den errungenen Status.

Die rückwirkend zum 1. Januar 1969 vollzogene Fusion mit der „NSU Motorenwerke AG“ zur „Audi NSU Auto Union AG“ mit Sitz in Neckarsulm gliederte eine weitere Marke in den Wolfsburger Konzern ein. Für Volkswagen ging es dabei eher um die Technologiekompetenz des Herstellers und um das die Audi-Modellpalette ergänzende NSU-Kleinwagensortiment als um den Wankelmotor selbst, den die Wolfsburger Führungsetage für nicht zukunftsfähig hielt. Tatsächlich war der von NSU ab 1967 gebaute Ro 80 in technischer und stilistischer Hinsicht seiner Zeit voraus. Doch der Kreiskolbenmotor und die aerodynamische Karosserie machten das avantgardistische, von Claus Luthe entworfene Modell zu einem Sonderling im automobilen Mainstream. Mit seiner Produktionseinstellung im März 1977 wurde die Marke NSU Geschichte. In kommerzieller Hinsicht hatte sie die Erwartungen des Wolfsburger Konzerns wohl nicht erfüllt. Dafür profitierte Volkswagen von den Synergien des Markenverbunds, der sich als Geburts- helfer der neuen Volkswagen Generation betätigte und dem Baukastenprinzip zum Durchbruch verhalf. Der erste Volkswagen mit Frontantrieb und Wasserkühlung, der 1970 in Serie gegangene K 70, stammte ursprünglich aus dem Hause NSU. Aus dem neuen Audi 80 ging der mit Fließheck versehene Passat, aus dem Audi 50 der baugleiche Polo hervor. Darüber hinaus glich der Erfolg der erlösstärkeren Audi-Modelle teilweise die Absatzverluste und schrumpfenden Erträge aus, die das Ende der Käfer-Ära ankündigten und die Umstellung auf eine moderne Produktpalette begleiteten. Zwischen 1969 und 1973 weitete Audi seinen Absatz sowohl im Inland als auch auf den Exportmärkten, insbesondere in den USA, kontinuierlich aus, bevor die Öl-



**GARANTIERT ROSTFREI!  
VOLLVERZINKTE KAROSSERIE IM AUDI 80**

krise die Nachfrage auf verbrauchsgünstige Modelle lenkte. Mit dem 1979 eingeführten Audi 200 begann der lange Aufstieg in die automobile Oberklasse. Seinen Vorsprung durch Technik begründete Audi mit dem Allradantrieb, der 1980 im Audi quattro seinen Einstand feierte und vier Jahre später für die gesamte Modellpalette erhältlich war. Die Allrad-Technologie setzte weltweit neue Akzente im Automobilbau und im Rallyesport. Dort knüpfte die Marke Audi an frühere Erfolge an. 1984 errang sie mit der Markenweltmeisterschaft und dem Dreifachsieg bei der Rallye Monte Carlo ihren größten Triumph, der auf das Markenimage abstrahlte und die Innovationskraft des Unternehmens unterstrich. Auch außerhalb der Rennpisten nahmen die Geschäfte in den 1980er Jahren einen insgesamt guten Verlauf, was sich in hohen Investitionen niederschlug. Mit fast einer Milliarde DM erreichte das Investitionsvolumen im Jahr 1985, als die Konzerngesellschaft in Audi AG umbenannt und der Geschäftssitz nach Ingolstadt zurückverlegt wurde, einen vorläufigen Höhepunkt.



ANBRUCH DES TDI-ZEITALTERS



FERTIGUNG DES AUDI TT ROADSTER IM WERK GYÖR

Ein größerer Teil der zur Umstrukturierung der Fertigung verwendeten Summe diente dem Produktionsanlauf des neuen Audi 80, der 1986 mit einer voll verzinkten Karosserie vom Band lief und nun ebenso wie die beiden großen Modelle einen bestmöglichen Schutz vor Korrosion und Wertverlust bot. Die beträchtlichen finanziellen Aufwendungen machten sich bezahlt. So war es insbesondere dem Markterfolg der Audi 80/90-Baureihe zu verdanken, dass die Verkaufszahlen 1987 erstmals die Marke von 400.000 Fahrzeugen übersprangen. An der Spitze des Modellprogramms kam Audi mit dem 1988 vorgestellten V8 in der Premiumklasse an. Bekräftigt wurde die errungene Position durch eine im Werk Neckarsulm entwickelte Generation von Fünfzylinder-Motoren, die unter dem Kürzel TDI eine neue Ära der Dieseltechnologie begründete und im September 1989 im Audi 100 Weltpremiere feierte. Der auf den Mauerfall folgende Vereinigungsboom bescherte Audi 1991 mit 451.000 verkauften Fahrzeugen ein Rekordjahr, bevor die Weltwirtschaftskrise 1993 Absatz und Gewinn schrumpfen ließ.

Die Globalisierung des Volkswagen Konzerns in den 1990er Jahren setzte den Rahmen für das internationale Wachstum der Audi AG. Im April 1993 wurde im ungarischen Györ die „Audi Hungaria Motor Kft.“ gegründet, die ein Montage- und Motorenwerk betreibt und seit 1998 den Audi TT fertigt. 1997 folgte die „Audi do Brasil e CIA.“, Mitte 1999 der Produktionsanlauf des Audi A3 in der gemeinsam mit der brasilianischen Volkswagen Tochter errichteten Fabrik in Curitiba. 1998 schließlich erhielt Audi passenden Zuwachs durch die Übernahme des legendären Sportwagenherstellers Lamborghini.

Zum Konzern mit 45.800 Mitarbeitern herangewachsen, verkaufte die Audi AG 1999 rund 626.000 Autos und bilanzierte einen Gewinn von 324 Millionen DM. Grundlagen dieser erfolgreichen Entwicklung waren die Kostenvorteile einer zunehmend verschlankten und mit Systemlieferanten vernetzten Produktion und die große Akzeptanz der 1994



AUDI A8

eingeführten Produktpalette. Vor allem der Audi A4 wurde zum Verkaufsschlager und Wachstumsmotor, während das mit Aluminiumkarosserie ausgestattete Flaggschiff A8 die Pionierrolle des Unternehmens im Leichtbau begründete und seinen Auftritt in der Oberklasse verstärkte. Dem trug der Konzernvorstand 1995 durch eine stärkere Trennung der Marken Volkswagen und Audi Rechnung, nachdem er schon zum 1. Januar 1993 die Vertriebsverantwortung für Audi-Fahrzeuge nach Ingolstadt übertragen hatte. Produktmarketing und Vertriebsstrategie wurden nun exklusiv auf das Premium-Image zugeschnitten, das sich im „Corporate Design“ der seit 1997 entstandenen Audi Zentren widerspiegelt.

Auch nach der Jahrtausendwende blieb Audi auf Erfolgskurs und stieg 2003 mit einem Gewinn von 811 Millionen Euro zur ertragsstärksten Konzernmarke auf. Fast die Hälfte der produzierten Fahrzeuge waren A4-Modelle, deren Anteil am Gesamtabsatz zu Gunsten der Baureihen A3 und A6 auf ein Drittel im Jahr 2007 schrumpfte und durch die Einführung des A5 weiter zurückgehen dürfte. Auch am oberen Ende des Produktspektrums legte der Automobilhersteller aus Ingolstadt zu. Mit dem Luxusgeländewagen Q7 und dem in Neckarsulm gebauten Supersportwagen R8, die 2006 in Serie gingen, stieß Audi in zwei neue Marktsegmente vor und festigte seine Position als internationale Premiummarke. Daneben stellte das Unternehmen 2007 durch einen Ausbau der Fertigungskapazitäten die Weichen für anhaltendes Wachstum. Als Produktionsstandort für den Audi A3 wurde im Mai 2007 das ehemalige Volkswagenwerk Brüssel in den Fertigungsverbund von Audi integriert. Am indischen Škoda Standort Aurangabad

---

**MONTAGE DES AUDI A6 IN INDIEN**

lief im Herbst auf einer exklusiv errichteten Fertigungsline die Montage des Audi A6 an. Für die kommenden Jahre hat Audi beträchtliche Investitionen zur Kapazitätserweiterung in Indien angekündigt, um die Wachstumsdynamik dieses Zukunftsmarktes zu nutzen. In China hält der Ingolstädter Automobilbauer eine zehnprozentige Beteiligung an dem Joint Venture „FAW-Volkswagen Automotive Company Ltd.“, bei der 2007 über 93.168 Audi Modelle vom Band liefen. Die Verkaufszahlen im Reich der Mitte übersprangen in diesem Jahr erstmals die Hürde von 100.000 Fahrzeugen, so dass sich die Marke mit den Vier Ringen als Nr. 1 in der Oberklasse behauptete und China zum größten Auslandsmarkt aufstieg, gefolgt von Großbritannien und den USA. Ein Rekordergebnis erzielte Audi auch in Russland, wo der Ausbau des exklusiven Vertriebs- und Servicenetzes mit einem Absatzplus von fast 50 Prozent einherging. In Deutschland setzte Audi 2007 von über 964.151 verkauften Fahrzeugen ein gutes Viertel ab.

Um auch künftig die Wachstumspotenziale der Weltmärkte auszuschöpfen, zeigt sich der Premiumanbieter mit seiner globalen Markenstrategie gut gerüstet. 40 Jahre nach Wiederbelebung der Marke Audi hat sich der ehemalige Hersteller von Zweitaktern zu einem angesehenen Technologieführer der internationalen Automobilindustrie gewandelt. Hoch profitabel, innovationsstark und mit erstklassigen Produkten in den alten und neuen Volumenmärkten positioniert, belegt Audi im Markenverbund einen herausragenden Platz mit kaum zu überschätzender Bedeutung für die Zukunft des Volkswagen Konzerns.

## Bentley

Die Marke Bentley bestimmte seit einem Jahrzehnt das Unternehmenswachstum der Rolls Royce Motor Cars, als die Vickers-Gruppe im Oktober 1997 den chronisch unterfinanzierten Hersteller nobler Karosserien zum Verkauf anbot. Für den Aufbau eines Luxussegments unter dem Dach des Volkswagen Konzerns war der königliche Automobilbauer geradezu ideal: Bentley lieferte die sportlich-luxuriöse Produktpalette, Rolls Royce den klangvollen Namen. Im März 1998 zeichnete sich ab, dass Volkswagen nicht beides haben konnte. Der Wolfsburger Automobilproduzent hielt gleichwohl an seiner Übernahmabsicht fest und erwarb am 3. Juli 1998 die Marke Bentley, die Fertigungsstätte in Crewe sowie das bis Ende 2002 befristete Recht, den Markennamen Rolls Royce zu nutzen. Das modellpolitische Interesse des Wolfsburger Unternehmens galt von Anfang an den Bentley-Produkten. So gesehen, vollzog Volkswagen mit Übernahme der Rolls Royce Motor Cars Ltd. einen gelungenen Einstieg in die Luxusklasse. Rolls Royce und Bentley gingen wieder getrennte Wege und knüpften damit an die Frühphase ihrer Geschichte an, in der sich beide Marken als Konkurrenten gegenüber gestanden hatten.

Walter Owen Bentley gründete am 20. Januar 1919 die Londoner Firma Bentley Motors, die sechs Monate später im Zuge einer finanziellen Umstrukturierung abgewickelt und durch eine neue gleichen Namens ersetzt wurde. Motoren und Geschwindigkeit waren Bentleys Leidenschaften. Seinen guten Ruf als Ingenieur hatte Bentley während des Ersten Weltkriegs mit der Entwicklung von zwei Flugzeugmotoren erworben, bevor er im November 1919 auf der Londoner Automobilausstellung mit dem Prototypen des 3-Liter-Bentley Aufsehen erregte. Das bemerkenswert unkomplizierte Fahrzeug bestach durch Straßenlage, Fahr- sowie Bremseigenschaften und einen neu konstruierten Vierzylinder-Motor, der den Wagen auf die damals magische Geschwindigkeit von 100 Meilen pro Stunde brachte.



UNTERZEICHNUNG DES ÜBERNAHMEVERTRAGS 1998



WALTER OWEN BENTLEY

Das erste, im September 1921 ausgelieferte Serienmodell entstand in einer kleinen Montagefabrik, die Bentley im Norden Londons in Cricklewood errichtet hatte. Dort wurden 1922 fast 150 Exemplare gebaut, und mit den Verkaufszahlen stiegen auch die Produktionskosten um ein Vielfaches. Jetzt zeigte sich, dass dem visionären Konstrukteur unternehmerisches Kalkül fehlte. Denn trotz angespannter Finanzlage begann Bentley 1924 mit dem Bau eines 6,5-Liter-Fahrzeugs, um ein Meisterwerk abzuliefern. Zwei Jahre später war der luxuriöse Wagen fertig und das Unternehmen bankrott. Der millionenschwere Geschäftsmann und Autonarr Woolf Barnato übernahm die Firma, in der W. O. Bentley fortan als Geschäftsführer tätig war. Nach einer kurzen Belebung – 1929 schrieb Bentley Motors zum ersten und einzigen Mal schwarze Zahlen – trieben die Weltwirtschaftskrise, mangelndes Kostenbewusstsein des Managements und der Bau des 8-Liter-Bentley das Unternehmen im Juli 1931 erneut in den Konkurs.

FERTIGUNG DES MK VI IN CRICKLEWOOD



Die Rolls Royce Motor Corporation nutzte die Gelegenheit und übernahm im November 1931 den schärfsten Konkurrenten. Zur Senkung der Fertigungskosten folgte das Unternehmen in den 1930er Jahren dem allgemeinen Trend zur Anwendung fordistischer Produktionsmethoden. In beiden Produktlinien fanden zunehmend standardisierte Bauteile Verwendung, so dass charakteristische Bentley-Merkmale, insbesondere die sportliche Dynamik, auf der Strecke blieben. Dafür profitierte die Marke von der Perfectionierung der handwerklichen Ausführung und überlebte eine schwierige Zeit. Ein eigenes Markenprofil blieb zunächst insoweit gewahrt, als weder Chassis noch Motoren der bis Kriegsbeginn gebauten Bentleys in Rolls Royce-Fahrzeugen auftauchten.

Erst unter dem Druck knapper Finanzen vollzog der britische Automobilhersteller in den Nachkriegsjahren die für Bentley einschneidende modellpolitische Wende.

Der ab 1946 im neuen Werk Crewe gebaute MK VI wurde 1951 vom nahezu identischen Rolls Royce Silver Dawn vom Markt verdrängt. Ein letztes Glanzlicht warf das von 1950 bis 1952 gebaute Coupé Continental Typ R. In den folgenden drei Jahrzehnten ging ein eigenständiges Markenprofil verloren, als Bentley nur noch mit Derivaten der jeweiligen Rolls-Royce-Modelle in Erscheinung trat und dadurch einen fortschreitenden Bedeutungsverlust erlitt.

1980 wendete sich das Blatt. Der Rüstungskonzern Vickers plc. übernahm die Rolls Royce Motor Cars Ltd. und erkannte das Potenzial der Marke. Ihre Revitalisierung gelang mit dem Bentley Mulsanne Turbo. Vom Rolls Royce Silver Spirit unterschied sich das 1982 eingeführte Modell nur in einem wesentlichen Punkt: Die Motorleistung war mit einem Turbolader um 50 Prozent auf 300 PS gesteigert worden. Der bis dahin schnellste Bentley aller Zeiten leitete den Wiederaufstieg der Marke ein. Ihm folgten 1984 der als Konkurrent zu Mercedes- und BMW-Fahrzeugen konzipierte Bentley Eight und 1985 der Mulsanne Turbo R, der den Beginn einer neuen Modellära markierte. Die Produktpalette wuchs, und der Rückgriff auf die von W. O. Bentley begründete sportliche Tradition gab der Marke die entscheidenden Wachstumsimpulse. Zwischen 1983 und 1989 stieg ihr Anteil an der Gesamtproduktion von unter fünf auf 50 Prozent. Drei Jahre später kamen auf einen verkauften Rolls Royce zwei Bentleys. Innerhalb eines Jahrzehnts hatte sich Bentley zur dominanten Marke mit neuer Identität entwickelt, die sich vor allem in den Coupés der 1990er Jahre widerspiegelte. Die imposante Verbindung von Sportlichkeit und Luxus wurde wieder zum Markenzeichen, das in der Volkswagen Ära zu neuer Blüte gelangte.

Für die Entwicklung des im September 2002 in „Bentley Motors Ltd.“ umbenannten Unternehmens war die Reintegration historischer Schlüsselkompetenzen bedeutsam, die dem Produktionsstandort unter der Führung von Vickers entzogen worden waren. Hierzu zählte das Testen der Prototypen, vor allem aber die an Vickers Engineering übertragene Fertigung des V8-Motors, die der Volkswagen Konzern nach Übernahme des Geschäftsbereichs ins Werk Crewe zurückholte. Die Bentley-Ingenieure erhielten damit wieder unmittelbaren Zugriff auf das für den Arnage vorgesehene Triebwerk und den motortechnischen Fortschritt des Unternehmens.

Vertrauen in Marke und Belegschaft signalisierte Volkswagen auch mit einem Investitionsvolumen von 1,1 Milliarden DM, die im Zeitraum 1999 bis 2003 in den Fabrikumbau und die Produktentwicklung fließen sollten. Der bei Übernahme des Unternehmens fertig gestellte Arnage Green Label wurde innerhalb eines Jahres überarbeitet und in den Red Label verwandelt. Von seinem Vorgänger unterschied er sich durch ein präziseres Fahrwerk, mehr Platz im Fond und höhere Leistung. Den BMW-Motor hatte die Bentley-Crew durch den stärkeren V8-Motor ersetzt, der auch die Nachfrage antrieb und den Absatz im Jahr 2000 um 50 Prozent hochschnellen ließ. Die grundlegende Modifikation dieses Modells nahm mehr als zwei Jahre in Anspruch, bevor der Arnage T im Januar 2002 auf der North American International Auto Show in Detroit debütierte. Mit Hilfe des technologischen Know-hows von Volkswagen war es gelungen, die Steifigkeit der Konstruktion erheblich zu verbessern, und der überarbeitete V8-Motor leistete nun 456 PS, die den Arnage in 5,5 Sekunden von Null auf 100 Stundenkilometer beschleunigten.

ARNAGE RED LABEL



EXP SPEED 8 IN LE MANS 2001



Dass Bentley im Juni 2002 die erste Staatslimousine mit geflügeltem B der englischen Königin übergab und im Vorjahr mit einem dritten Platz in Le Mans erfolgreich auf die Rennpiste zurückgekehrt war, brachte einen Prestigegegewinn und warf Schlaglichter auf das Potenzial der Marke. Ihren Anspruch, majestätischen Luxus mit sportlicher Dynamik zu vereinen, löste sie mit der Arnage-Reihe ein, die auf die Bedürfnisse der Bentley-Stammkunden zugeschnitten war. Die überarbeitete Modellpalette belebte das Geschäft, gab aber keine langfristig wirksamen Wachstumsimpulse, zumal die Terroranschläge vom 11. September 2001 den Export in die USA beeinträchtigten. Im Jahr 2000 kletterte der Bentley-Absatz um mehr als die Hälfte auf 1.406 Einheiten und stieg 2001 noch einmal leicht auf 1.466 Fahrzeuge an, bevor er 2002 auf 1.063 Wagen schrumpfte. 2003 fielen die Verkaufszahlen auf 792 Bentleys und damit in etwa auf das Niveau des ersten Geschäftsjahres unter Volkswagen Hoheit.

Den Durchbruch brachte erst das komplett neu entwickelte Coupé, das die Marktlücke zwischen Mercedes und Porsche schließen und der Marke einen neuen Kundenkreis zuführen sollte. In Crewe entworfen, konstruiert und gebaut, erfüllte der Continental GT einen von Bentley lange gehegten Traum. Für die Fertigung dieses Modells, dessen Rohkarosse das Volkswagenwerk Zwickau zulieferte, hatte Bentley eine neue Montagehalle eingerichtet. Modernste Technik ergänzte nun die traditionelle Handarbeit, die nach wie vor einen integralen Bestandteil des Herstellungsprozesses bildete. 150 Stunden dauerte der Bau eines Continental GT, 400 Stunden die Produktion des Arnage. Nach der Premiere des Prototypen auf dem Pariser Autosalon 2002 präsentierte Bentley im Jahr darauf das Serienmodell. Bis dahin lagen bereits 3.200 Bestellungen vor. Der mit Allradantrieb ausgestattete Continental GT verkörperte die Aufsehen erregende Synthese aus Eleganz, Luxus und Geschwindigkeit. Unter seiner Haube arbeitete ein kompakter, mit



COCKPIT DES CONTINENTAL GT

zwei Turboladern versehener Zwölfzylinder-Motor, mit dem das zwei Tonnen schwere Fahrzeug auf der Teststrecke eine Spitzengeschwindigkeit von 320 Kilometer pro Stunde erreichte. Wie erhofft, erschloss das Coupé der Marke Bentley einen neuen, jüngeren Kundenkreis, den der Stil, die Leistungsmerkmale und die Technologie des Wagens ansprachen. Hierzu mag auch die Einpreisung beigetragen haben. Der Continental GT war um 40.000 Pfund günstiger als alle anderen Bentleys, kostete aber immer noch stolze 110.000 Pfund, was der Nachfrage in diesem Marktsegment keinen Abbruch tat.



CONTINENTAL FLYING SPUR



FERTIGUNG DES AZURE –  
DAS CABRIOLET DER ARNAGE-REIHE

Gegenüber dem Vorjahr stieg 2004 der Absatz von Bentley Motors um das Zehnfache auf 7.411 Wagen, davon entfielen 6.715 Fahrzeuge auf den Continental, der Rest auf den neuen Arnage. Einen weiteren Wachstumsschub gab der Continental Flying Spur, der die Designlinie des Coupés fortsetzt und als schnellste Limousine der Welt der Marke alle Ehre macht. Nach seiner Einführung 2005 verzeichnete das Unternehmen mit knapp 9.000 verkauften Autos ein Absatzplus von gut 20 Prozent. Der schnellste Bentley aller Zeiten, das seit 2007 in Crewe gefertigte CGT Speed Coupé, und die im Vorjahr für beide Baureihen eingeführten Cabriolets trieben 2007 die Verkaufszahlen erstmals über die Marke von 10.000 Fahrzeugen. Jedes davon auf Bestellung und nach individuellen Kundenwünschen Stück für Stück mit hoher Handwerkskunst gefertigt. Jeweils rund 20 Prozent des Absatzvolumens entfielen auf Groß-

britannien und Kontinentaleuropa, gut 40 Prozent auf den nordamerikanischen Markt. Den größten Zuwachs von 18 Prozent erzielte Bentley 2007 auf den Zukunftsmärkten im asiatisch-pazifischen Raum. In China lieferte der britische Luxusautohersteller 337, in Korea 100 Fahrzeuge aus.

Unter dem Dach des Volkswagen Konzerns kehrte die Marke Bentley zu ihren Wurzeln zurück. Anders als zu Zeiten ihres Begründers steht das Unternehmen mit rund 4.000 Beschäftigten, die 2007 den Gewinn gegenüber dem Vorjahr um 14 Prozent auf 155 Millionen Euro steigern konnten, auf solider finanzieller Grundlage. Volkswagen begleitete diese Entwicklung mit technologischer Unterstützung und erheblichen Investitionen. Dafür hat sich Bentley als Hersteller sportlicher Luxusfahrzeuge einen internationalen Namen gemacht und mit diesem Markenprofil einen wichtigen Platz im Luxussegment des Volkswagen Konzerns besetzt.

# Bugatti

Bugatti – eine automobile Legende, die Mitte der 1990er Jahre nur noch in den Geschichtsbüchern existierte. Gleichwohl lebte der Mythos der Luxussportwagen aus Molsheim weiter, gaben doch die noch existierenden 500 Bugattis Auskunft über die meisterhafte Ingenieurskunst und richtungweisenden Designkonzepte im Automobilbau vergangener Tage. Volkswagen ergriff 1998 die Chance, die neunzigjährige Tradition dieser glanzvollen Marke wieder aufleben zu lassen. Ebenso wie die im selben Jahr erfolgte Übernahme von Bentley und Lamborghini ordnete sich der Erwerb von Bugatti in die Strategie des Volkswagen Konzerns ein, unter seinem Dach ein Luxussegment zu etablieren und damit ein zwar kleines, aber stabiles Nachfragepotenzial auszuschöpfen. Im gleichen Zuge zielte die Revitalisierung der traditionsreichen Luxusmarke darauf ab, die technische Kompetenz und Innovationskraft des größten europäischen Automobilproduzenten zu untermauern. Das dadurch erzielte Prestige sollte auf die Mittelklassefahrzeuge abstrahlen und die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens von einem global agierenden Volumenhersteller hin zu einem Verbund identitätsstarker Marken wandeln. Am obersten Ende seines automobilen Spektrums konnte der Volkswagen Konzern mit Bugatti ein exquisites Aushängeschild präsentieren mit dem Potenzial, die Grenzen des im Automobilbau technisch und gestalterisch Machbaren neu zu bestimmen.

Die Geschichte des Firmengründers Ettore Bugatti und seiner automobilen Schöpfungen liest sich wie die Biographie eines Künstlers auf der Suche nach der perfekten Umsetzung seiner Vision. 1881 in Mailand geboren, folgte Bugatti zunächst der Familientradition und begann ein Studium an

der Kunsthochschule seiner Heimatstadt. Seine Ambitionen lagen allerdings nicht in der Malerei oder Architektur, sondern konzentrierten sich auf die Technik. Als Autodidakt entwarf und baute Bugatti bereits im Alter von 20 Jahren sein erstes Fahrzeug. In den folgenden knapp zehn Lehr- und Wanderjahren sammelte er unter anderem bei zwei deutschen PKW-Herstellern Erfahrungen, bevor er 1910 in eigener Regie begann, seine Entwürfe in Automobile zu verwandeln. Um das nötige Kapital für die Einrichtung einer Fertigungsstätte im elsässischen Molsheim zu akquirieren, verkaufte Bugatti Lizizenzen seiner Konstruktionen an andere Unternehmen. Bei Peugeot liefen so zwischen 1913 und 1916 etwa 3.000 Exemplare des vom Zeichenbrett Bugattis stammenden Kleinwagens Bébé vom Band. Trotz des Erfolgs schwieben ihm eher Automobile vor, die sich aufgrund ihrer Fahreigenschaften mit der Dynamik und der Eleganz von Rassepferden vergleichen ließen. Seine Rennwagen gerieten daher zu vierrädrigen Vollblütern, deren lange Erfolgsserie 1910 mit dem Typ 13 begann.



BUGATTI TYP 13



ETTORE BUGATTI 1905

Auch wenn die Rennsporttriumphe den Bekanntheitsgrad und die Verkaufszahlen der Flitzer aus Molsheim steigerten, war Bugattis Firma alles andere als profitabel. Stets neue Entwicklungen verschlangen die Einnahmen, die der Verkauf der 350 bis 1914 gefertigten Fahrzeuge einbrachte. Mitten in diese Unternehmenskrise platzte der Erste Weltkrieg und setzte der PKW-Produktion in Molsheim ein vorläufiges Ende. Bugatti hielt sich mit der Konstruktion von Flugzeugmotoren über Wasser, deren Lizzenzen er Gewinnbringend verkaufte. Dadurch stand 1919 das Startkapital bereit, um die alte Fertigungsstätte wieder in Betrieb zu nehmen.

Den perfekten Rahmen für den Neustart des Geschäfts setzten die anbrechenden 1920er Jahre. Modernität ersetzte Traditionen, die Technik inspirierte die Kunst.



JEAN BUGATTI AM TYP 41 ROYALE 1932

Bugattis Automobile schienen wie gemacht für diese „goldene“ Epoche. Die kompromisslose ästhetische Gestaltung der Fahrzeuge traf den damaligen Zeitgeist, und die Rennsportsiege belegten die Kreativität ihres Konstrukteurs. Das daraus resultierende Renommee, die hohe Verarbeitungsqualität und die Exklusivität der geringen Stückzahlen machten die Bugattis zu Statussymbolen mit enormer Strahlkraft. Hinzu kam, dass der Unternehmer Ettore Bugatti seine Modelle den Individualitätswünschen des zahlungskräftigen und oft prominenten Klientels anzupassen vermochte und dabei eine Art Baukastenprinzip anwandte, wonach verschiedene Fahrgestelle mit zwei Motorvarianten und unterschiedlichen Aufbauten kombiniert werden konnten.

## SCHLOSS MOLSHEIM

Neben den Renn- und Sportwagen der T 35- und T 37-Serie, den Tourenwagen T 38, T 40 und T 44 entstanden ab 1926 erstmals reine Luxuskarossen. Die sechs gefertigten Exemplare des Typ 41 „Royale“ waren nicht nur aufgrund ihres 13-Liter-Motors und der Spitzengeschwindigkeit von 165 Kilometer pro Stunde einmalig. Der Preis von 160.000 Mark machte die „Royale“ zum damals teuersten Auto der Welt – und gleichzeitig zu einem großartigen Verlustgeschäft. Der herrschaftliche Lebensstil der Unternehmerfamilie und die Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise verschärften die finanzielle Schieflage Anfang der 1930er Jahre zusätzlich. Noch einmal half Bugattis Erfindergeist über diese Krise hinweg. Die Produktion von Triebwagen für die französische Eisenbahn verbesserte die Liquidität der Firma und sicherte vorerst das Überleben. Gleichwohl zog sich Ettore Bugatti ab 1932 schrittweise aus der Geschäftsführung zurück. Sein Sohn Jean übernahm das Ruder und leitete eine deutliche Richtungsänderung ein. Anstelle der verwirrenden Vielfalt von Typen entstand mit dem T 57 eine universell einsetzbare Plattform, die als Limousine, Coupé, Touren- oder Rennwagen ausgeliefert werden konnte. Ein Derivat dieser Serie, der T 57 Atlantic, gilt bis heute als eines der formschönsten Fahrzeuge der Automobilgeschichte, wurde aber insgesamt nur drei Mal verkauft.

Tatsächlich gelang die wirtschaftliche Kehrtwende nicht. Ende der 1930er Jahre stagnierten die Absatzzahlen von Bugatti, und die Konkurrenz überflügelte die Fahrzeuge aus Molsheim nicht nur in technischer Hinsicht. Der tödliche Unfall des Hoffnungsträgers Jean Bugatti im Jahr 1939 leitete den Niedergang der automobilen Legende ein. Die im Zweiten Weltkrieg erfolgte Umwidmung der Auto- manufaktur in einen Rüstungsbetrieb schien das Ende der



Fahrzeugfertigung bei Bugatti zu besiegen. Auch wenn die Fabrik nach Kriegsende wieder in Familienhände zurückgegeben wurde, fehlte spätestens mit dem Tod Ettore Bugattis im Jahr 1947 der kreative Impulsgeber. Alle Versuche, das Überleben der Marke zu sichern, erwiesen sich in der Folgezeit als erfolglos. 1963 verkaufte die Familie Bugatti ihr Unternehmen mitsamt der Fertigungsstätte in Molsheim an die spanische Firma Hispano-Suiza.

Obgleich die pfeilschnellen Rennwagen und Luxuskarossen mit den hufeisenförmigen Kühlern nach und nach in Museen wanderten und nur noch als Exponate zu bewundern waren, blieb die Bugatti-Philosophie einer technisch perfekten automobilen Ästhetik ein wirksames Faszinosum. Dieser Idee nahm sich der italienische Geschäftsmann Romano Artioli an, der 1986 die mittlerweile im Besitz des französischen Rüstungskonzerns SNECMA befindlichen Markenrechte erwarb. Unter seiner Ägide entstand im norditalienischen Campogalliano ein neues Werk, das 1991 mit dem EB 110 wieder einen Supersportwagen unter dem Namen Bugatti präsentierte. Trotz 120 verkaufter Exemplare bremste auch hier die wirtschaftliche Realität die hochfliegenden Ambitionen aus. 1995 endete die erste kur-



FERTIGUNG IN MOLSHEIM

BUGATTI VEYRON

ze Wiederbelebung des Bugatti-Mythos mit der Schließung der Fabrik. Allerdings blieb Artioli über seine Luxemburger Firma „Bugatti International S.A. Holding“ weiterhin Inhaber der Namensrechte.

Am 10. Juli 1998 übernahm die Volkswagen AG die Holdinggesellschaft und erwarb damit die Option auf die Fortsetzung der Markenlegende. Neben Kapital war ein hohes Maß an technischer Kompetenz, Stilempfinden und Perfektion gefragt, um das Flair der Marke Bugatti wieder erfahrbar zu machen. Volkswagen griff hierbei auf die Vorarbeiten der Firma Italdesign von Giorgio Giugiaro zurück. Im Auftrag Artiolis hatte der italienische Designer schon 1993 ein Concept Car unter dem legendären Signet „EB“ vorgestellt und an dessen Weiterentwicklung gearbeitet. Mit dem von Giugiaro geformten Bugatti-Prototyp konnte Volkswagen auf dem Automobilsalon in Paris im September 1998 Aufsehen erregen. Der EB 118 verkörperte die moderne Interpretation der eleganten Coupés, die in den 1930er Jahren in Molsheim gefertigt worden waren. 1999 legte Volkswagen mit den Studien 18/3 Chiron und 18/4 Veyron nach. Sowohl das Design der Kohlefaser-Karossen als auch das 555 PS starke Antriebsaggregat knüpften an die Tradition der luxu-

riösen Supersportwagen an. Im selben Jahr kehrte Volkswagen mit dem Erwerb des Molsheimer Château St. Jean an den Geburtsort des Bugatti-Mythos zurück. Die Gründung der „Bugatti Automobiles S.A.S.“ am 22. Dezember 2002 schuf den nötigen unternehmensrechtlichen Rahmen, um im September 2005 mit 45 Mitarbeitern die Serienfertigung des Veyron aufzunehmen.

Mit dem neuen Bugatti aus Molsheim kehrt das technologisch und gestalterisch Außergewöhnliche wieder auf die Straße zurück: Das reduzierte Design sowie die hohe Verarbeitungsqualität des puristischen Innenraums geben einen deutlichen Hinweis auf die automobiligen Vorbilder des Veyron. Sein W16-Leichtmetallmotor leistet 1.001 PS und ist damit das stärkste jemals in Serie gebaute Aggregat. 300 dieser automobiligen Kunstwerke sollen gebaut werden. 2007 lieferte die Marke Bugatti 81 Modelle des schon heute legendären Veyron zu einem Nettostückpreis ab 1,16 Millionen Euro aus und konnte ihre Verkaufszahlen im Vergleich zum Vorjahr fast verdoppeln. Die Wiedererweckung des Bugatti-Mythos unter dem Dach des Volkswagen Konzerns ist geglückt.

## Lamborghini

Die unbändige Energie eines Kampfstiers ist bis heute das Markenzeichen der in Sant'Agata Bolognese gebauten Supersportwagen - auf und unter der Haube. Im Unterschied zu Bugatti war 1998 der Mythos Lamborghini lebendig und verschaffte sich mit dem röhrenden Sound des V12-Motors Gehör. Auf diese einzigartige Verbindung von Geschwindigkeit, Stil und Perfektion richtete sich das Interesse des Volkswagen Konzerns, der mit dem Aufbau eines Luxussegments Prestige und Marktdeckung steigern wollte. Die Gelegenheit kam, als die indonesische Holdinggesellschaft Megatech den Kapitalbedarf ihrer italienischen Tochter nur noch unzureichend deckte und Lamborghini in finanzielle Schwierigkeiten geriet. Auf der Suche nach einem Motor für den Prototypen Aerosa wurden die Firmenvertreter auch bei Audi vorstellig. Auf diesem Wege erfuhr Volkswagen, dass die Marke Lamborghini zum Verkauf stand. Nach langwierigen Verhandlungen übernahm die Audi AG im September 1998 die Automobili Lamborghini S.p.A..

Lamborghini war die dritte und letzte der in den Wolfsburger Konzern integrierten Luxusmarken, neben Bentley und Bugatti, die seit Juli 1998 zur Volkswagen AG gehörten. Für die Verbindung von Audi und Lamborghini sprachen die größere Nähe der Markenprofile und Produkttechnik sowie die daraus zu erzielenden Synergien. Die Ingolstädter konnten ihre Positionierung im Premium-Segment untermauern, die Italiener auf die Ressourcen eines führenden Technologiekonzerns und dessen Vertriebskompetenz zugreifen. Die neue Audi Tochter wurde im November 1998 in eine Holding umgewandelt, die unter ihrem Dach drei Betriebsgesellschaften versammelte: Die Automobili Lamborghini S.p.A., die Matri Marini Lamborghini als

Hersteller von Rennbootmotoren und die Lamborghini ArtiMarca S.p.A., die Zubehör und exklusive Accessoires vertreibt. An der Seite von Audi begann für den Sportwagenhersteller Lamborghini das erfolgreichste Kapitel seiner Firmengeschichte, die vor 35 Jahren einsetzte.

Als einer der größten Traktorenhersteller Italiens war Ferruccio Lamborghini zu Reichtum gelangt, bevor er 1963 in Sant'Agata Bolognese die „Automobili Ferruccio Lamborghini S.p.A.“ gründete. Einen ganz normalen Gran Turismo wollte er bauen, aber einen perfekten. Während



FERRUCCIO LAMBORGHINI VOR DEM  
TRAKTORENWERK IN CENTO



LAMBORGHINI MIURA

auf der grünen Wiese die Fabrik errichtet wurde, entstand in seinem Traktorenwerk der erste Prototyp. Die Welt der Sportwagenlegenden betrat der Firmengründer 1963 auf dem Turiner Autosalon, als der 350 GT, ein extravagantes, leichtes Coupé, Premiere feierte. Unter seiner flachen Hauptscheibe ruhte ein aus Leichtmetall gebauter V12-Motor mit 360 PS. Von dem ehemaligen Ferrari-Mann Giotto Bizzarrini im Auftrag Lamborghinis entwickelt, treibt er in modifizierter Form noch heute den Murciélago an. Zu diesem Hochleistungstriebwerk passte der angreifende Stier, der schon die Traktoren Lamborghinis zierte und nun zum Markenzeichen einer neuen Klasse von Supersportwagen wurde. Ende 1966 begann die Serienfertigung des legendären Miura. Mit einer Höhe von 106 Zentimetern besaß er die Schnittigkeit eines Rennwagens. Sein quer eingebauter Mittelmotor war außerhalb des Rennsports einmalig, seine Spitzengeschwindigkeit von 278 Kilometern pro Stunde atemberaubend. Die Nachfrage überstieg alle Erwartungen. Zwischen 1966 und 1969 verkaufte Lamborghini 150 Exemplare. Die Fabrik expandierte und die Belegschaft wuchs.

Auf dem Genfer Automobilsalon 1971 trat Lamborghini mit der gesamten Produktpalette an, den Serienmodellen Miura, Espada und Jarama sowie den Prototypen Urraco und Countach. Scheinbar auf dem Höhepunkt seiner Entwicklung angelangt, führten die hohen Entwicklungskosten bei zugleich sinkenden Produktionszahlen das Unternehmen in die finanzielle Krise. Beeinträchtigt wurde die Nachfrage durch steigende Ölpreise und die Sicherheits- und Emissionsvorschriften in den USA, die den Zugang zu diesem wichtigen Exportmarkt erschwerten. Weil auch das Traktorenwerk mit finanziellen Problemen zu kämpfen hatte, trennte sich Ferruccio Lamborghini von den Verlust bringenden Unternehmensparten, um sein ins Wanken geratenes Firmenimperium zu stabilisieren. 1972 verabschiedete er sich aus dem Automobilgeschäft, das ihm zwar Ruhm, aber keine Gewinne beschert hatte. 51 Prozent des Aktienkapitals erwarb der mit Lamborghini befreundete Schweizer Geschäftsmann Georges-Henri Rosetti, dessen Bekannter René Leimer 1974 die restlichen Anteile übernahm.



COUNTACH QUATTROVALVOLE 1985

Eine bis 1998 andauernde Phase mit wechselnden Eigentümern und Geschäftsverläufen begann. Unter Schweizer Führung gingen die noch unter Feruccio Lamborghini entwickelten Prototypen Urraco und Countach in Serienfertigung. Doch keines der beiden Modelle erhielt eine Zulassung für den US-Markt, was den Absatz erheblich limitierte. Außerdem setzte die Ölkrise dem Unternehmen zu. Um die Marke Lamborghini über Wasser zu halten und das vorhandene technische Know-how zu nutzen, übernahm das neue Management Entwicklungsaufträge für andere Automobilhersteller. Schon das erste Projekt, der BMW M1, kam jedoch nicht recht vom Fleck und verstärkte die finanziellen Probleme. Letztlich bewiesen die im Automobilgeschäft unerfahrenen Schweizer bei der Leitung der Firma keine glückliche Hand, zumal sie wenig Bereitschaft zeigten, die notwendigen Investitionen zu tätigen. Ende 1978 ging das Unternehmen in Konkurs. Ein vom Gericht bestellter Verwalter wurde Geschäftsführer und suchte zwei Jahre vergeblich nach einem Käufer.

Im Februar 1980 schließlich übernahmen die Brüder Patrick und Jean-Claude Mimram die Firma und gründeten sie im Juli des Jahres als „Automobili Lamborghini S.p.A.“ neu. Unter ihrer Führung erlebte die Marke einen Aufschwung. Der Jalpa folgte 1982 der glücklosen Silhouette, und der Countach LP 500S schaffte 1984 endlich den Sprung in die USA, sehr zur Freude der dortigen Lamborghini-Liebhaber. Die erstmals in dieser Phase erwirtschafteten Gewinne waren nicht ausreichend, um die hohen Entwicklungskosten für neue Modelle zu bestreiten. Dieses Problem schien gelöst, als die finanzstarke Chrysler Corpo-

ration im April 1987 den italienischen Sportwagenhersteller in ihren Konzern einfügte. Aus dieser Verbindung ging 1990 der Diablo hervor, ein komplett neu konstruiertes und das bis dahin erfolgreichste Modell aus dem Hause Lamborghini. Bis 1998 wurden über 2.600 Exemplare verkauft. Doch der erste unter Chrysler-Regie gebaute Luxussportwagen blieb auch der einzige. Anfang der 1990er Jahre geriet der US-Hersteller erneut in die Krise und verlor das Interesse an Lamborghini, zumal die Firma 1993 einen Millionenverlust erwirtschaftete. 1994 wechselte Lamborghini in den Besitz der indonesischen Holdinggesellschaft Megatech, die 1995 mit dem von Giorgio Giugiaro geformten Cala auf dem Genfer Automobilsalon ein Zeichen setzte. Danach erlahmte ihr Engagement, und die Tochter verlor den finanziellen Rückhalt.

Nach 35 mehr oder weniger turbulenten Jahren fand Lamborghini unter dem Dach von Audi die nötige finanzielle und personelle Stabilität, um sein kreatives Potenzial in eine kommerziell erfolgreiche Richtung zu entwickeln. Dafür brauchte die Marke dringend ein neues Aushängeschild, mit dem sie ihr Profil schärfen und den inzwischen betagten Diablo ersetzen konnte. Anfang 2000 stand das Design für den Nachfolger fest; im Oktober 2001 ging der nach einem berühmten Kampfstier benannte Murciélagos in Serie. In Rekordzeit entstand ein Sportcoupé der Superlative, mit den typischen Lamborghini-Merkmalen und einer markanten Silhouette. Auf der Teststrecke erreichte der von einem 580 PS starken V12-Motor angetriebene Murciélagos 326 Kilometer pro Stunde und blieb damit den Leistungsmerkmalen seines Vorgängers treu. In der Gunst der Kunden lag der Murciélagos weit vorn. Mit 442 verkauften Exemplaren 2002 verdoppelte er die Absatzzahlen des



LAMBORGHINI MURCIÉLAGO

Diablo im Vorjahr. Gewinne waren damit noch nicht zu erzielen, zumal diesem Zuwachs beträchtliche Investitionen gegenüberstanden.

Erst der im Frühjahr 2003 eingeführte Gallardo löste den Nachfrageschub aus, der die Marke profitabel machte. Nach langer Zeit und pünktlich zum 40-jährigen Firmenjubiläum führte Lamborghini auf dem Genfer Automobilsalon wieder eine zweite Produktlinie ein, an der die Technologie und Entwicklungskompetenz des Mutterunternehmens maßgeblichen Anteil hatte. Sowohl die aus Aluminium gefertigte Karosserie als auch das auf dem Audi-V8 basierende V10-Triebwerk waren Koproduktionen der Spezialisten aus Ingolstadt und Sant'Agata Bolognese. Im Temperament unterschied sich der allradgetriebene Zweisitzer mit 500 PS unter der Haube kaum merklich vom Murciélagos, wie auch das Styling an die Designlinie des großen Modells



MONTAGE DES GALLARDO IN SANT' AGATA BOLOGNESE

anknüpfte. Doch während der Murciélagos ein sehr kleines Kundensegment bediente und die Verkaufszahlen bis 2006 zwischen 400 und 500 pendelten, weitete der kompaktere und preislich günstigere Gallardo den Kreis der Liebhaber aus. Schon im ersten Produktionsjahr gewann Lamborghini 933 Käufer hinzu; fast drei Viertel davon waren Neukunden. Insgesamt verdreifachte sich der Absatz gegenüber dem Vorjahr auf 1.305 Exemplare, von denen mehr als die Hälfte in die USA und nach Deutschland exportiert wurden. Ein gutes Drittel ging in die Schweiz, nach Großbritannien und Japan. Weitere Wachstumsimpulse gaben der Murciélago Roadster und der Gallardo Spyder, die offenen Versionen der beiden Modelle, so dass die Absatzzahlen 2006 die Marke von 2.000 Fahrzeugen übersprungen. Seit der Einführung des Diablo 6.0 im Jahr 2000 hatte Lamborghini knapp 7.600 Supersportwagen verkauft, fast so viele wie in der gesamten Firmengeschichte vor der Übernahme durch Audi.

Dieser erfolgreichen Entwicklung setzte die italienische Tochter mit der Modernisierung der Fertigungsstätte ein sichtbares Zeichen. Ein Teil der Ausbaumaßnahmen zielt auf eine Stärkung des Markenauftritts und der Kundenbindung ab. Hinter der voll verglasten Straßenfront der Fabrik befinden sich heute ein Ausstellungsraum und ein Museum, und auch die Schauräume bei den Händlern wurden auf die Exklusivität der Produkte abgestimmt. Ein neues, 2004 bezogenes Gebäude beherbergt die Fahrzeugrestoration, den Kundendienst für alle jemals gebauten Lamborghinis sowie das Design-Zentrum, in dem die Linie der Marke weiter entwickelt wird. Das Centro Stile Lamborghini unterstreicht und verstärkt die Designkompetenz der Marke, die mit dem Gallardo und dem Murciélago Roadster in der Kategorie der Supersportwagen zweimal die Auszeichnung „Schönstes Automobil der Welt“ erhielt.

Trotz notwendiger Umbauten wird die Fabrik, wie schon zu Zeiten des Firmengründers, durch zwei Produktionsbänder strukturiert, an denen die Mitarbeiter die beiden Modelle montieren. Die meisten Komponenten stammen von italienischen Zulieferfirmen, doch erfordert etwa die luxuriöse Ausstattung nach wie vor einen hohen Anteil von Handarbeit, die in Werkstätten entlang der Bänder verrichtet wird. Vor allem im Murciélago steckt viel handwerkliches Können. Die Fertigung des Gallardo hingegen, für den das Audi Werk Neckarsulm die fertig lackierte Karosserie zuliefert, weist einen höheren Automatisierungsgrad auf, was größere Stückzahlen und einen günstigeren Preis ermöglicht. 2004 fertigte die Lamborghini-Belegschaft zehn Murciélago und 25 Gallardo pro Woche. Perfektion braucht eben Zeit. Diese Devise gilt gleichermaßen für die



DIE MANUFAKTUR IN  
SANT' AGATA BOLOGNESE



LAMBORGHINI MURCIÉLAGO ROADSTER

am Standort Sant'Agata Bolognese untergebrachte Motorenfertigung, wo alle Triebwerke für die aktuelle Modellpalette gebaut werden.

Unter der Führung von Audi hat sich die technikdominierte Sportwagenmanufaktur zu einem profitablen und kundenorientierten Unternehmen gewandelt. 2007 steigerte die Automobili Lamborghini ihren Absatz um 20 Prozent auf über 2.400 Fahrzeuge und bilanzierte einen Gewinn von 47,1 Millionen Euro. Erstmals in der Firmengeschichte besteht die Aussicht, dass der Wachstumstrend und der wirtschaftliche Erfolg anhalten. Innerhalb des Volkswagen

Konzerns hat sich die Marke ans oberste Ende der Produktionskette katapultiert. Mit den Attributen extrem und kompromisslos besitzt sie im konzerneigenen Luxussegment ein unverwechselbares Profil und nimmt auch in der Welt der Supersportwagen eine Führungsposition ein. Ihren Wiederaufstieg hat die Marke Lamborghini mit der auf 20 Exemplare limitierten Edition des Reventón gekrönt. Das automobile Juwel wird 2008 gebaut und zum Preis von je einer Million Euro an ausgewählte Kunden geliefert. 45 Jahre nach seiner Geburt ist der Mythos Lamborghini lebendiger denn je.

## Seat

Als potenzieller Partner rückte Seat im Mai 1980 in den Fokus des Volkswagen Konzerns. Überraschend hatte der Anteilseigner Fiat, seit 30 Jahren Lizenzgeber und Technologiespender für die Seat Modellpalette, die Trennung von dem spanischen Automobilunternehmen vollzogen – mit schwerwiegenden Folgen. Seat verlor auf einen Schlag seine Entwicklungskapazitäten und internationalen Vertriebswege. Auch das auf Fiat-Modellen basierende Produktprogramm bedurfte einer grundlegenden Erneuerung. Für einen Neuanfang benötigte Seat einen Partner mit innovativer Produkttechnologie und Zugang zu den internationalen Automobilmärkten. Der Volkswagen Konzern war deshalb mehr als willkommen, als er 1981 mit Seat Verhandlungen über eine Kooperation zur Fertigung der Polo/Derby-Modellreihe in Spanien aufnahm. Unter strategischen Gesichtspunkten ergab sich für Volkswagen die Möglichkeit, die bislang marginale Marktposition auf dem einzigen überdurchschnittlich wachsenden Automobilmarkt in Westeuropa auszubauen und zu den Wettbewerbern aufzuschließen, bevor sich mit dem für 1984 avisierten EG-Beitritt Spaniens die Konkurrenz verschärfen würde.

Dabei konnte Volkswagen im Falle einer Kooperation von der größten PKW-Absatzorganisation Spaniens profitieren, die mehr als 1.000 Vertragshändler umfasste. Für ein Engagement sprach auch der strategisch wichtige Zugriff auf einen Fertigungsstandort mit relativ niedrigen Lohnkosten, der auf längere Sicht als kostengünstiges Montagework für den Polo genutzt werden konnte. Denn gerade in dieser Fahrzeugklasse beeinträchtigten hohe Produktionskosten in Deutschland die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der Modelle auf den europäischen Volumenmärkten. Dass die



WERK IN BARCELONA

gut qualifizierte Belegschaft von Seat über eine dreißigjährige Erfahrung im Automobilbau verfügte, war ein weiterer Aktivposten.

Von dem am 30. September 1982 geschlossenen Kooperationsvertrag profitierte auch die Ingolstädter Konzerngesellschaft, weil Seat im Rahmen seines Devisenkontingents die zollfreie Einfuhr von Audi Modellen ermöglichte. Im Gegenzug vergab Volkswagen auf Wunsch des spanischen Herstellers eine Lizenzproduktion für die Modellreihe Passat/Santana, die im Herbst 1983 im Werk Barcelona anlief. Im Frühjahr 1984 ging im Werk Pamplona der Polo an den Start, der in Spanien und auf ausgewählten europäischen Märkten abgesetzt wurde. Für beide Modelle lieferte Volkswagen Motoren, Getriebe sowie Achs- und Lenkungsteile. Seat fertigte die Bleche im eigenen Presswerk; alle übrigen Teile kamen aus der lokalen Zulieferindustrie. Die Kooperation lohnte sich für beide Seiten.

## SEAT 600

Beim spanischen Hersteller wuchsen Modellpalette, Absatz und Kapazitätsauslastung, so dass die spanische Regierung dem Volkswagen Konzern im Herbst 1984 die Übernahme von Seat antrug. Auch die Wolfsburger zogen eine insgesamt positive Bilanz. Durch den Vertrieb über die Seat Händler hatten sie ihren Zugang zum spanischen Markt und die dortige Präsenz der Marken Volkswagen und Audi erheblich verbessert. Zudem stellte die Fertigung im Werk Pamplona in Aussicht, den Polo kostengünstiger als in Wolfsburg zu bauen. Um dieses Standortpotenzial auszuschöpfen und die Marke Seat für den internationalen Wettbewerb zu wappnen, war nach Einschätzung von Volkswagen die finanzielle Konsolidierung des Unternehmens, eine Straffung der Produktpalette, die Modernisierung der Fertigungsanlagen und der Aufbau einer europäischen Vertriebsorganisation erforderlich. Die von Seat bereits unternommenen Anstrengungen auf diesem Gebiet stimmten optimistisch.

Mit dem Erwerb von zunächst 51 Prozent der Aktienanteile übernahm die Volkswagen AG am 18. Juni 1986 die industrielle Führung des staatlichen Automobilherstellers mit rund 23.600 Beschäftigten, die in den Werken Barcelona und Pamplona, im Forschungs- und Entwicklungszentrum in Martorell oder in der Getriebefertigung in Prat de Llobregat arbeiteten. Seat wurde als eigenständige Marke in den Volkswagen Konzern integriert, der Ende 1986 seine Anteile auf 75 Prozent aufstockte.



Für den spanischen Automobilhersteller öffnete sich damit ein neues Kapitel in seiner 30-jährigen Geschichte, die unter dem Regime von General Franco als staatliches Industrialisierungs- und Motorisierungsprojekt begonnen hatte. In beiderlei Hinsicht glich Spanien einem Entwicklungsland, als am 8. Mai 1950 die „Sociedad Española de Automóviles de Turismo S.A. (Seat)“ gegründet wurde. Die Institución Nacional Industria (INI) und ein Bankenkonsortium hielten 93 Prozent der Gesellschaftsanteile; sieben Prozent übernahm der italienische Automobilkonzern Fiat S.p.A., nachdem er mit der INI im Oktober 1948 einen Lizenzvertrag zur Fertigung von Fiat-Modellen in Spanien geschlossen hatte. Bis 1984 lieferte Fiat für alle fortan gebauten Fahrzeuge der Marke Seat die Modellvorlagen, die für den heimischen Markt mehr oder weniger modifiziert und dem Kundenschmack angepasst wurden. Den Anfang machte der Seat 1400. Sein Produktionsanlauf am 5. Juni 1953 gab den stolzen Anlass zur offiziellen Eröffnung der in Barcelona errichteten Seat Fabrik, in der 1954 rund 1.000 Mitarbei-



SEAT 600 VOR DER VERSCHIFFUNG  
IN EXPORTMÄRKTE

DAS „CENTRO TECHNICO“ IN MARTORELL



ter 5.400 Wagen bauten. Nach der schwierigen Startphase erfüllten sich die mit dem Aufbau einer nationalen Automobilindustrie verknüpften Erwartungen des Franco-Regimes. Seat gab sowohl der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes als auch der Breitenmotorisierung wichtige Impulse. Mit technischer und finanzieller Unterstützung des Unternehmens und angetrieben durch die spanischen Fabriken von Renault und Citroën entstand in wenigen Jahren eine Zuliefererindustrie, die Seat bis 1957 unabhängig von ausländischen Herstellern machte. Am 27. Juni des Jahres rollte schließlich der Seat 600 vom Band, das erste spanische Volksautomobil mit einer vollwertigen Karosserie, das den bis dahin äußerst populären, von der Autonacional, S.A. gebauten Kleinstwagen Biscuter von den Straßen verdrängte. Mit seinen beiden Nachfolgern erreicht der Seat 600 bis zur Produktionseinstellung im Jahr 1973 die Stückzahl von rund 800.000 verkauften Exemplaren. Mit der Ausfuhr von 150 Fahrzeugen dieses Typs nach Kolumbien stieg Seat 1965 in das Exportgeschäft ein, das durch die vertraglichen Vereinbarungen mit Fiat

starken Einschränkungen unterworfen war. Erst der 1967 neu ausgehandelte Lizenzvertrag mit dem italienischen Hersteller, der im gleichen Jahr den Wachstumskurs von Seat mit einer Aufstockung seiner Anteile auf 37 Prozent begleitete, lockerte weitgehend die Exportfesseln. Nach Kolumbien fasste Seat in Argentinien, Marokko, Griechenland und Finnland Fuß, wo der Seat 600 D zwischen 1970 und 1973 das meistverkaufte Auto war. Obwohl die Franco-Regierung den Inlandsmarkt durch hohe Importsteuern abzuschotten versuchte, verschärfte sich in den 1970er Jahren der Wettbewerb durch die US-Automobilkonzerne. Sowohl Ford als auch Chrysler errichteten in Spanien eigene Montagewerke. Unter diesen Vorzeichen offenbarte die dirigistische Wirtschaftspolitik letztlich ihre Schwächen, bevor sie nach dem Tod Francos im November 1975 einem stärker marktwirtschaftlich orientierten Kurs wich. Auf Anweisung der spanischen Regierung übernahm Seat 1975 das in Pamplona gelegene AUTHI-Werk des Herstellers British Leyland, um die aus der beabsichtigten Schließung resultierenden sozialen Probleme zu vermeiden.

Die verordnete Kapazitätserweiterung, Produktivitätsdefizite in der Fertigung sowie die erheblichen Investitionen für die Errichtung des „Centro Technico“ im Industriepark Martorell führten Seat 1977 in die Verlustzone. Die roten Zahlen und eigene Absatzprobleme mögen Fiat dazu bewogen haben, den 1979 unterzeichneten Übernahmevertrag platzen zu lassen. Der unerwartete Rückzug des italienischen Herstellers 1980, dem ein Absatzeinbruch auf 200.000 Fahrzeuge folgte, katapultierte Seat endgültig in die Krise. Das 1981 gestartete Restrukturierungsprogramm setzte den Rahmen für die beginnende Automatisierung in den Werken Barcelona und Pamplona sowie für einen erheblichen Personalabbau. Bis 1984 schrumpfte die Seat Belegschaft um ein Viertel auf rund 23.600 Beschäftigte. Im gleichen Jahr erschien das erste eigenständige Modell der Marke: der Seat Leon, für den Giorgio Giugiaro das Design, Karmann den Prototypen und Porsche den Motor geliefert hatte. Ergänzt wurde die Produktpalette durch den Kleinwagen Marbella und die auf Basis des Leon gefertigte Stufenhecklimousine Malaga.

Unter dem Dach des Volkswagen Konzerns nahm die spanische Marke eine viel versprechende Entwicklung, die den Erwartungen beider Seiten Rechnung trug. Bis 1990 wuchs die Seat Produktion um mehr als die Hälfte auf 361.629 Fahrzeuge, während in Pamplona die 1986 durch eine Kapazitätsverlagerung aus Wolfsburg ausgeweitete Polo-Fertigung um ein Drittel auf 143.750 Wagen anstieg. In Spanien baute Seat seinen Marktanteil von 12 auf 20 Prozent aus und verhalf auch dem Volkswagen Konzern durch den Vertrieb des Polo sowie der importierten Volkswagen und Audi Modelle zu einer soliden Wettbewerbsposition. Gleichermaßen



SEAT IBIZA

erfolgreich betätigte sich Seat auf den europäischen Volumenmärkten. Zwischen 1986 und 1990 kletterte der Export der eigenen Modelle um fast 80 Prozent auf rund 243.000 Fahrzeuge, die hauptsächlich in Italien, Frankreich und Deutschland verkauft wurden. Spaniens größter Automobillieporteur und PKW-Marktführer unterstützte damit die Volumenstrategie des Volkswagen Konzerns und dessen 1985 errungene Führungsposition in Europa.

Der Wachstumskurs bei steigender Produktivität führte die spanische Markentochter schon 1988 in die Gewinnzone. Zur Verfestigung dieses Erfolgs legte die Wolfsburger Mutter ein umfangreiches Investitionsprogramm auf. In den kommenden fünf Jahren flossen mehrere Milliarden DM in die Errichtung einer Montagefabrik am Standort Martorell und in die Modernisierung der übrigen Werke, in den Ausbau des Forschungs- und Entwicklungszentrums sowie in die Entwicklung einer neuen Modellpalette. Mit dem im Mai 1991 präsentierten Toledo, dem ersten Typ einer mit Produkttechnologie des Volkswagen Konzerns ausgestatteten Fahrzeuggeneration, unternahm Seat den Vorstoß in

## DAS WERK IN MARTORELL 2004



die wettbewerbsintensive Mittelklasse. Ihm folgten 1993 der neue Ibiza und die Stufenhecklimousine Cordoba. Gefertigt wurden beide Modelle im Werk Martorell, eine schlanke, mit Zulieferbetrieben vernetzte Fabrik, die über eine Tageskapazität von 1.500 Wagen verfügte und mit einer Durchlaufzeit von weniger als 20 Stunden für ein komplettes Fahrzeug den Produktivitätsmaßstab innerhalb des konzernweiten Produktionsverbunds neu definierte. Doch kamen Produkt- und Produktionsfortschritte offenbar zu spät. Unter der Wucht der sich 1993 zuspitzenden Weltwirtschaftskrise, die zu massiven Absatzverlusten führte, brach das durch hohe Investitionen für den Fabrikaufbau und die Modellanläufe belastete Finanzgefüge der spanischen Konzerntochter zusammen. Mit einem Kapitalschnitt im April 1994 glich die Volkswagen AG die Verluste aus und stellte die Weichen für einen finanziellen Neuanfang. Doch die hohen Finanzierungskosten für die Fabrik Martorell bei zugleich knapper Eigenkapitalausstattung erforderten auch in den kommenden Jahren Unterstützungsleistungen aus Wolfsburg.

In der Rezession waren die schwelenden strukturellen Kostenprobleme, die den Seat Absatz im verschärften Preiswettbewerb auf den europäischen Volumenmärkten limitierten, scharf hervorgetreten. Die Konsolidierungsstrategie griff tief in die Fabrikstrukturen des spanischen Unternehmens ein. Die Marke Volkswagen übernahm im Dezember 1993 das mit der Polo-Produktion belegte Werk Pamplona. Die Produktion des Toledo wurde im Herbst 1994 von Barcelona nach Martorell verlagert; das ursprüngliche Seat Werk Zona Franca konzentrierte sich nach Einstellung der Marbella-Kleinserie Anfang 1999 auf die Herstellung und Zulieferung von Komponenten für die Produktion in Martorell und anderen Konzernfabriken. Bis Ende 1994 schmolz die Seat Belegschaft um ein Drittel auf 15.383 Mitarbeiter ab, während ebenso wie bei Volkswagen erste arbeitsorganisatorische Reformen griffen. Im Zuge der Abflachung von Hierarchien reduzierte sich die Anzahl der Managementpositionen um mehr als die Hälfte; der neue Tarifvertrag schrieb eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten fest. Darüber hinaus trieb Seat im Werk Martorell die Entwicklung zur modularen Fabrik voran und nutzte die Rationalisierungspotenziale der Konzernplattformen zur Erweiterung der Produktpalette. Auf Polo-Basis gebaut, gingen 1995 in Martorell der Stadtlieferwagen Inca sowie die zweite Caddy-Generation in Serie. Im gleichen Jahr präsentierte Seat mit dem Alhambra eine Großraumlimousine, die im Rahmen eines Joint Ventures von Volkswagen und Ford in Portugal gebaut wurde.

QUALITÄTSKONTROLLE BEIM SEAT TOLEDO  
IM WERK MARTORELL



KLEINWAGENSTUDIE SEAT TRIBU



1996 betrat Seat wieder die Gewinnzone und steigerte den Ertrag bis zum Jahr 2001 von 63 Millionen DM auf 233 Millionen Euro. In dieser Phase befand sich das Unternehmen in einem permanenten Aufwärtstrend. Davon profitierte auch der Volkswagen Konzern, der 1998 mit einem Marktanteil von 23,4 Prozent zum Marktführer in Spanien aufstieg. Zwischen 1996 und 2000 wuchs der Absatz von knapp 340.000 auf rund 520.000 Fahrzeuge an, wovon zwei Drittel in den Export gingen. Hinzu kamen 90.000 Volkswagen, Polo und Caddy, die neben den Seat-Modellen Arosa, Ibiza, Cordoba, Leon, Toledo und Inca im Werk Martorell gefertigt wurden. In Spanien erzielte Seat im Jahr 2000 mit 174.179 verkauften Fahrzeugen ein gutes Ergebnis und schob sich mit einem Marktanteil von gut 12 Prozent auf Platz zwei der Zulassungsstatistik vor. Danach fiel der Absatz und pendelte bis 2004 um 450.000 Fahrzeuge. Die Geschäftsjahre 2005 und 2006 schloss Seat mit einer negativen Bilanz. Den Kostenproblemen begegnete die Unternehmensleitung mit kontinuierlichen Verbesserungen der Arbeitsorganisation und den daraus geschöpften Produktivitätsgewinnen, so

dass Seat 2007 bei nahezu unveränderten Verkaufszahlen wieder ein positives Ergebnis erzielte. Zu einer Beschleunigung der Prozesse am Standort Martorell trug das im Januar 2007 in Betrieb genommene Centro de Prototipos de Desarrollo (GPD) ebenso wie das im Oktober eröffnete Design Center bei. Dessen funktionale Organisation und technische Ausstattung bieten den rund 100 Mitarbeitern beste und effiziente Bedingungen, ihre Kreativität in praxistaugliche Mobilitätskonzepte zu verwandeln. Als direktes Verbindungsglied zwischen Entwicklung und Serienproduktion bündelt das GPD die Funktionen des Prototypenbaus, des Modellbaus, der Pilothalte und der Serienanalyse unter einem Dach. Die organisatorische Neuordnung der Produktentstehung schafft die Voraussetzungen für innovative Ideen und nachhaltige Produktivitätsfortschritte. Damit befindet sich Seat in wirtschaftlicher Hinsicht auf gutem Weg. Und die neue Designlinie, die 2007 mit der Studie Seat Tribu gezogen wurde, weist der Marke mit „auto emoción“ die Richtung in eine erfolgreiche Zukunft.

# Škoda

Die Öffnung des Eisernen Vorhangs leitete 1989 eine grundlegende gesellschaftliche und ökonomische Transformation ein. Für den Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft schien die Tschechoslowakei mit einer relativ hoch entwickelten Industrie am Besten gewappnet. Aus Sicht des Volkswagen Konzerns eröffnete sich dadurch im Nachbarland nicht nur ein viel versprechender Absatzmarkt. Mit dem tschechischen Automobilhersteller Škoda bot sich auch ein Kooperationspartner für den Sprung in die Zukunftsmärkte Osteuropas an. Die Gründe für ein Engagement beim Staatsunternehmen aus Mladá Boleslav waren vielfältig und gewichtig. Škoda verfügte über eine traditionsreiche Marke, die gerade in den ehemaligen Ostblockstaaten einen großen Bekanntheitsgrad besaß und hohe Absatzzahlen erreichte. Darüber hinaus lieferte der tschechische Hersteller bereits Fahrzeuge nach Westeuropa, und Volkswagen erwartete, dass Škoda seine Position durch Nachbesserungen an der Modellpalette noch ausbauen konnte. Mit den Werken in Mladá Boleslav, Vrchlabí und Kvasiny verfügte das Unternehmen über kostengünstige, für die 1987 angelaufene Produktion des Favorit modernisierte Fertigungsstrukturen, deren Kapazitäten sich problemlos erhöhen ließen. In Kombination mit der gut ausgebildeten und flexiblen Belegschaft brachte Škoda nach Einschätzung von Volkswagen alle Voraussetzungen mit, um rasch ein wettbewerbsfähiges Mitglied des Volkswagen Konzerns zu werden.



UNTERZEICHNUNG DES JOINT VENTURES  
ZWISCHEN VOLKSWAGEN UND ŠKODA 1991

Bei der wirtschaftsliberalen Regierung in Prag stieß die Interessenbekundung des Wolfsburger Unternehmens auf große Resonanz, hatte sie doch 1990 die Überführung staatseigener Unternehmen in Privateigentum eingeleitet. Auch für das industrielle Aushängeschild Tschechiens und einen der größten Devisenbringer des Landes wurde ein strategischer Partner gesucht. Selbstbewusst trat die tschechoslowakische Regierung in den Verhandlungen mit interessierten Herstellern auf und forderte eine klare Zusage für das Fortbestehen und die Weiterentwicklung von Škoda. Dieses Anliegen griff Volkswagen auf, deckte es sich doch mit den eigenen Plänen für eine zukünftige Positionierung der neuen Marke. Zudem signalisierte Wolfsburg große Investitionsbereitschaft. Insgesamt neun Milliarden DM sollten binnen fünf Jahren in die Modernisierung der Produktionsanlagen und die Ausweitung der Kapazitäten auf ein Jahresvolumen von 400.000 Fahrzeugen fließen.

Von hohem symbolischem Wert war darüber hinaus die Zusage, Škoda als vierte Marke mit einer eigenen Modellpalette in den Volkswagen Konzern zu integrieren. Gleichberechtigt mit den anderen Marken sollte der tschechische Automobilbauer dann von Synergieeffekten und Kostenvorteilen des weltweiten Beschaffungs- und Produktionsverbunds profitieren können. Am 9. Dezember 1990 erhielt Volkswagen aus Prag grünes Licht für den Einstieg bei Škoda. Das am 28. März 1991 geschlossene Joint Venture zurrte die vereinbarten Eckpunkte der Partnerschaft fest. Daraufhin erwarb die Volkswagen AG am 16. April 1991 in einem ersten Schritt 31 Prozent der Aktien an der „Škoda, automobilová a.s.“ und übernahm fortan die unternehmerische Kontrolle über die neue Tochter.

Die Tradition des Automobilbaus unter dem Signet mit dem geflügelten Pfeil reichte ins letzte Jahrhundert zurück. 1895 gründeten der Mechaniker Václav Laurin und der Buchhändler Václav Klement die Firma „Laurin & Klement“, die zunächst Fahrräder herstellte und 1905 mit der Fertigung der Voiturette A in die Automobilproduktion einstieg. Durch die Fusion mit dem Mischkonzern Škoda aus Pilsen entstand 1925 ein neuer, international agierender Automobilhersteller. Die im Unternehmen gebündelte Kompetenz und Finanzkraft war beachtlich: Die Firma in Mladá Boleslav brachte ein hohes Maß an Ingenieurs- und Handwerkskunst ein und verfügte bereits über eine langjährige Erfahrung im Automobilbau. Škoda, ein in die Sparten Energie-, Transport- und Lebensmittelindustrie gegliedertes Unternehmen, besaß im Gegenzug, was Laurin & Klement fehlte: Kapital und Niederlassungen in der ganzen Welt.



VOITURETTE A VON LAURIN & KLEMENT



DAS ŠKODA WERK IN MLADÁ BOLESLAV 1929

## ŠKODA POPULAR

ENDMONTAGE IN MLADÁ BOLESLAV  
UM 1948

Die Ergebnisse des Zusammenschlusses waren ab 1926 im Werk in Mladá Boleslav greifbar. Neue Produktionsanlagen entstanden, in denen in Fließbandfertigung eine Modellpalette hergestellt wurde, die vom Kleinwagen Typ 110 bis zur Nobelkarosse Typ 350 reichte und alle Fahrzeugklassen abdeckte. Dem wachsenden Erfolg dieser Sparte Rechnung tragend, lagerte Škoda den Automobilbau 1930 in eine eigene Tochtergesellschaft aus. Die anschließenden Krisenjahre vermochte das Unternehmen durch die Einführung vier neuer Modellreihen hinter sich zu lassen. Popular, Rapid, Favorit und Superb standen gleichermaßen für Innovationen im Fahrzeubau und in der Produktionstechnik. Der Popular, mit Stahlrohrrahmen, Transaxle-Bauweise und Einzelradaufhängung ein technisch fortschrittliches Fahrzeug, wurde bald zum tschechischen Gegenstück des Volkswagen, während Rapid und Favorit neue Maßstäbe in der Mittelklasse setzten. Mit dem extravaganten und leistungsstarken Superb konnte Škoda zudem ein glänzendes

Aushängeschild in der Luxusklasse vorweisen. Die Absatzzahlen belohnten diese mutigen und zugleich wirtschaftlichen Konstruktionen: 1936 erlangte Škoda die Marktführerschaft in der Tschechoslowakei, aber auch der Export trug in steigendem Maße zum Unternehmenserfolg bei. Der 1939 beginnende Zweite Weltkrieg setzte eine jähre Zäsur in der Unternehmensentwicklung. Den Reichswerken Hermann Göring zugeschlagen, rückte die zivile Fahrzeugfertigung in den Hintergrund. Stattdessen wurde Škoda in die Kriegswirtschaft eingebunden und produzierte bis 1945 Flugzeugteile, Munition sowie LKWs.

ŠKODA 1000 MB



ŠKODA FELICIA



Die Nachkriegsordnung gliederte die Tschechoslowakei in den sowjetischen Machtbereich ein. Ein konsequenter Umbau der Wirtschaft mit einer weit reichenden Verstaatlichung von Unternehmen begann, in deren Folge der Škoda Konzern 1946 aufgelöst und in verschiedene volkseigene Kombinate überführt wurde. Von der Automobilsparte blieben lediglich die Fabrik in Mladá Boleslav und die Marke Škoda bestehen. Allerdings eröffnete sich auch unter planwirtschaftlichen Vorzeichen eine Perspektive. Die kommunistische Regierung hatte sich die Breitenmotorisierung auf die Fahnen geschrieben und war somit am Fortbestehen des Škoda Werks interessiert. Durch die Ende der 1940er Jahre erfolgte Eingliederung der Werke Vrchlabí und Kvasiny wuchsen die Kapazitäten wieder, so dass die neuen Modellreihen um 1955 in hohen Stückzahlen produziert werden konnten. Mit dem ebenso formschönen wie verbrauchsarmen Škoda 440 und seinen Derivaten fand das Unternehmen zurück auf die Erfolgsspur. Die Limousine Octavia und das Felicia Cabriolet wurden Exportschlä-

ger. Die daraus erzielten Erträge flossen zurück nach Mladá Boleslav, wo um 1960 der Aufbau moderner Produktionsanlagen begann. Knapp 460.000 Exemplare des Škoda 1000 MB mit Heckmotor liefen hier von 1964 bis 1969 vom Band, von denen mehr als die Hälfte im Ausland abgesetzt werden konnte.

In den anbrechenden 1970er Jahren streute die Planwirtschaft zunehmend Sand ins Getriebe des tschechischen Vorzeigebetriebes. Die Exportzahlen bröckelten, da aufgrund fehlender finanzieller Mittel eine Modernisierung der Modellpalette und Werke ausblieb. So basierten selbst die in den 1980er Jahren vertriebenen Fahrzeuge im Wesentlichen noch auf dem inzwischen veralteten Konzept des 1000 MB. Um dem schleichenden Verfall der Wettbewerbsfähigkeit Einhalt zu gebieten, suchte Škoda nach einem neuen Ideengeber und fand ihn im italienischen Designer Nuccio Bertone. Dessen Entwurf war 1987 bis zur Serienreife gediehen und lief unter dem Namen Favorit vom Band.

DAS WERK MLADÁ BOLESLAV 1996



ŠKODA OCTAVIA



Der rasante gesellschaftliche Wandel, den die „Samtene Revolution“ in der Tschechoslowakei im November 1989 auslöste, führte Škoda 1991 in die Partnerschaft mit dem Volkswagen Konzern. Die Investitionen und das Know-how aus Wolfsburg wurden dringend benötigt, um auf den dramatischen Einbruch der osteuropäischen Automobilmärkte reagieren zu können. Ein Verlust, der vorerst nur durch ein verstärktes Engagement in West- und Südeuropa zu kompensieren war. Um hier langfristig bestehen zu können, musste sich die Wettbewerbsfähigkeit deutlich verbessern. Der mit diesem Ziel einsetzende Transformationsprozess dauerte bis Mitte der 1990er Jahre an. Durch Rationalisierungsmaßnahmen verdoppelte sich die Produktivität, ohne einen drastischen Belegschaftsabbau auszulösen. Die Einbeziehung Škodas in den Lieferverbund des Konzerns brachte zusätzliche Kostenvorteile und erstmals positive Jahresergebnisse. Mit dem Aufbau eigener Vertriebsgesellschaften in Deutschland, Polen, der Slowakei und Bosnien-Herzegowina sowie dem Ausbau des Händlernetzes rückte Škoda zudem näher an die Kunden.

Ein erstes Zeichen für die geglückte Integration in den Wolfsburger Konzern setzte der 1994 vorgestellte Felicia. Das gemeinschaftlich entwickelte Fahrzeug stand den Volkswagen in Sachen Qualität und Technik in Nichts nach und fand international Anklang. Wegen der anhaltenden Rezession in Osteuropa erschien die 1990 avisierte Kapazitätserweiterung auf 400.000 Fahrzeuge pro Jahr gleichwohl unrealistisch, weshalb Volkswagen das Entwicklungstempo verlangsamte. Der im Dezember 1994 geänderte Rahmenvertrag mit der tschechischen Regierung als dem Hauptteilseigner von Škoda reduzierte das Investitionsvolumen auf insgesamt 3,8 Milliarden DM und die angestrebte Fertigungsmenge auf 340.000 Fahrzeuge jährlich. Davon unbenommen, erhöhte Volkswagen durch die Einbringung von 780 Millionen DM seinen Aktienanteil bis 1995 auf insgesamt 70 Prozent. Am 30. Mai 2000 erwarb das Wolfsburger Unternehmen von der tschechischen Regierung das restliche Aktienpaket und machte Škoda damit zu einer hundertprozentigen Tochterunternehmung.

## FERTIGUNG IN KALUGA, RUSSLAND



Seit 1996 zahlten sich die in den Vorjahren vorgenommenen Weichenstellungen aus. Der neue Octavia symbolisierte für Škoda nicht nur die gelungene Erweiterung der Modellpalette, sondern auch den Beginn einer neuen Ära der Produktionstechnik und -organisation. Die neuen Fertigungsanlagen in Mladá Boleslav setzten zwei wesentliche Strategien des Volkswagen Konzerns beinahe idealtypisch um. Mit der gezielten Unterstützung der lokalen Zuliefererindustrie war nun rings um Mladá Boleslav die notwendige industrielle Infrastruktur vorhanden, um zu einer schlanken modularen Produktion überzugehen. Darüber hinaus garantierte die technische Verankerung des Octavia auf der konzerneinheitlichen A4-Fahrzeugplattform eine hohe Qualität und weitere Kostensparnisse. Ein gutes Preis-Leistungsniveau, hohe Fahrzeugsicherheit, innovative Technik und gelungenes Design kennzeichneten gleichermaßen den 1999 angelaufenen Fabia und den 2001 vorgestellten Superb. Diese attraktive Modellpalette und die Rentabilität der Produktionsstandorte Mladá Boleslav,

Vrchlabí und Kvasiny boten beste Voraussetzungen für eine erfolgreiche Internationalisierung. Mit der Inbetriebnahme von CKD-Werken in Aurangabad (Indien) 2001, in Solomonowo (Ukraine) 2003 und in Ust-Kamenogorsk (Kasachstan) 2005 übernahm Škoda eine Vorreiterrolle bei der Erschließung wachstumsstarker Zukunftsmärkte in Asien und Osteuropa. Von diesem frühen Engagement profitieren inzwischen andere Konzernmarken. In der Ende 2007 von Volkswagen eröffneten Fabrik in Russland laufen auch Fahrzeuge mit geflügeltem Pfeil vom Band, während im indischen Škoda Werk der Passat und der Audi A6 montiert werden. Weitere Synergieeffekte dürfte der Fertigungsverbund in Indien erzeugen, wenn Volkswagen dort 2009 seine Produktionsstätte in Betrieb nehmen wird, um neben einem Kleinwagen mit Volkswagen Logo das Škoda Modell Fabia zu bauen.

Die Präsenz auf den Zukunftsmärkten, vor allem die 2007 erfolgte Einführung der Produktpalette in China, trug neben der soliden Wettbewerbsposition in Europa dazu bei, dass die Marke Škoda 2007 mit 630.000 verkauften Fahrzeugen einen neuen Absatzrekord und mit einem Gewinn von 712 Millionen Euro das beste Ergebnis in der Geschichte des Unternehmens erzielte. Egal ob als größter Automobilhersteller Osteuropas oder als zuverlässiger Lieferant von Motoren und Getrieben – mehr als anderthalb Jahrzehnte nach der Übernahme Škodas ist die traditionsreiche, innovative und ertragsstarke Marke aus Tschechien heute ein unverzichtbarer Teil des Volkswagen Konzerns.

## Volkswagen Financial Services

Unter den Absatzfördernden Instrumenten des Volkswagen Konzerns kam den Finanzdienstleistungen Anfang der 1990er Jahre zentrale Bedeutung zu. Nach der 1992 erfolgten Zusammenführung von Leasing und Bank in der „Volkswagen Finanz GmbH“ stand zum 1. Januar 1994 eine weitere strategische Neuordnung an. Alle in Europa tätigen Finanzdienstleistungsunternehmen des Konzerns wurden rechtlich ausgegliedert und unter dem Dach der in „Volkswagen Financial Services AG“ (VWFS) umbenannten Holding zusammengefasst. Dass bis Jahresende zwei weitere Finanzdienstleistungstöchter hinzukamen, unterstrich die internationale Ausrichtung des entstandenen Finanzkonzerns. Durch die Trennung der Finanzdienstleistungen vom Unternehmensbereich Automobile konnten die verschiedenen Geschäftszweige präziser gesteuert und verschiedene Risiken exakter erfasst werden. Der Know-how-Transfer sowie die Vereinheitlichung der Angebote und Marketingstrategien ließen außerdem eine Steigerung der Ertragskraft erwarten. 1994 war die VWFS mit 2.236 Beschäftigten in sieben europäischen Ländern mit Finanzierungs- und Leasingangeboten vertreten, namentlich in Deutschland, Frankreich, Spanien, Italien, Tschechien, in der Slowakischen Republik und in Großbritannien. Von 663.000 Kundenfinanzierungen und 437.000 verleasten Fahrzeugen entfielen drei Viertel auf Deutschland. Im April 1999 etablierte die VWFS ihre dritten Geschäftsfeld neben Automobilfinanzierung und Leasing, als sie im April 1999 die Wolfsburger „Volkswagen Versicherungsdienst GmbH“ (VVD) übernahm, die ebenso wie die beiden anderen Unternehmenszweige auf eine lange und erfolgreiche Geschichte zurückblicken konnte.



FINANZCENTER IN BRAUNSCHWEIG

Der VVD wurde am 10. Februar 1948 durch notariellen Abschluss eines Gesellschaftervertrages und am 28. Februar 1948 durch Eintrag ins Handelsregister beim Amtsgericht Fallersleben gegründet. Bis dahin hatte das unter britischem Befehl stehende Volkswagenwerk fast ausschließlich für die Alliierten produziert. Nach der Währungsreform wurde der militärische Bedarf an Transportmitteln durch die rasch expandierende Nachfrage der Privatkunden ersetzt. In Absprache mit der Volkswagen Organisation schnürte der VVD, dessen Anteile im Oktober 1949 auf den Gesellschafter Christian Holler übertragen wurden, ein preisgünstiges Kfz-Versicherungspaket, das im Laufe der Jahre angereichert und über kontinuierlich geschulte Mitarbeiter der Volkswagen Händler vertrieben wurde. Der auf Kundenbindung abgestellte Leistungskatalog und Service waren Ausschlag gebend dafür, dass der VVD im Sog des

## DER VVD IN WOLFSBURG 1987



Käfer-Booms rasch expandierte. Bereits 1961 fertigte der VVD die fünfhunderttausendste Police aus, beschäftigte 323 Mitarbeiter und verfügte über einen funktionierenden Außendienst mit zwölf landesweiten Filialen sowie über Auslandsniederlassungen in Österreich, Italien und in den Niederlanden. Zwei weitere Tochterunternehmen wurden 1962 in Großbritannien und Frankreich gegründet. Im gleichen Jahr erweiterte der VVD seine Produktpalette um den Europa-Schadendienst, nachdem er mit den Importeuren die direkte Abrechnung von Kaskoschäden vereinbart hatte. In Verbindung mit der 1972 eingeführten Schnellregulierung von Haftpflichtschäden offerierte der VVD eine in der Versicherungswirtschaft konkurrenzlose Dienstleistung, die den Kunden in 2.400 Partnerbetrieben europaweit die schnelle und bargeldlose Regulierung von

Haftpflichtschäden garantierte und dem Unternehmen zu weiterem Wachstum verhalf. Im Ranking mit über 100 Fahrzeug-Versicherern belegte der VVD 1982 mit einem Prämievolumen von rund 400 Millionen DM den neunten Rang. 1983 überschritt der Bestand an Kfz-Versicherungen die Marke von 600.000 Verträgen, was den Stellenwert des VVD für die Vertriebspolitik des Wolfsburger Automobilherstellers unterstrich. So stärkte etwa die 1983 eingeführte, durch den VVD abgesicherte Gebrauchtwagen-Garantie die Kundenbindung an die Vertragswerkstätten. Mit günstigen Beiträgen, fast jährlichen Rückvergütungen, dem europaweiten Schadendienst und dem engmaschigen Außendienst blieb der VVD für den Volkswagen Konzern ein wichtiges Verkauf förderndes Instrument, das die VWFS Ende der 1990er Jahre in die eigene Hand nahm.



GROSSRAUMBURO DER VW KREDIT BANK 1973

Im Unterschied zum Versicherungsgeschäft waren Automobilfinanzierungen von Anfang an Unternehmenssache. Mit Gründung der „Volkswagen-Finanzierungsgesellschaft mbH“ (VFG) am 30. Juni 1949 hielt der Wolfsburger Automobilhersteller noch unter britischer Regie frühzeitig ein Absatzförderndes Instrument in den Händen, das angesichts der Kaufkraftlücke in Deutschland eine wichtige kompensatorische Funktion erfüllte. Durch die Gewährung von Kundendarlehen finanzierte die VFG von 1950 bis 1952 durchschnittlich 13 Prozent der Inlandsverkäufe, während die Einkaufsfinanzierung seitens der Händler zunächst kaum in Anspruch genommen wurde. Danach nahmen die Geschäfte im Wettbewerb mit den Banken und Sparkassen einen bisweilen wechselvollen, aber insgesamt positiven Verlauf. 1961 schloss die VFG 24.668 Verträge mit Volkswagen Käufern ab, mehr als doppelt so viele wie 1953. Bei den Händlern zeichnete sich mit 2.152 Verträgen ein parallel zu den Lagerbeständen wachsender Finanzierungsbedarf ab, der den Übergang vom durch Nachfrageüberhang gekennzeichneten Verkäufer- zum Käufermarkt widerspiegelte. Diese Entwicklung verschob den geschäftlichen Schwerpunkt der VFG, die Lagerwagenkredite ab 1963 zunächst aus den finanziellen Mitteln der Muttergesellschaft vergab.

Mitte 1965 übernahm sie dieses lukrative Geschäft auf eigene Rechnung und wickelte im laufenden Jahr 345.205 Verträge ab. Dass die in Konjunkturabschwüngen anwachsenden Lagerbestände den Ertrag steigerten, entkoppelte den Unternehmenserfolg tendenziell von der Absatzentwicklung des Volkswagenwerks. So erzielte die VFG in der Rezession 1967 eines ihrer bis dahin besten Ergebnisse, das neben einem Gewinn von rund 462.000 DM auch eine Aufstockung des Eigenkapitals um 600.000 DM ermöglichte.

Kontinuierliches Wachstum in der Folgezeit trieb den Umsatz aus der Einkaufsfinanzierung 1972 über die Marke von drei Milliarden DM; hinzu kamen 224 Millionen DM, die mit der Kreditvergabe an über 47.000 Volkswagen Kunden erwirtschaftet wurden. Aufgrund des erreichten Finanzierungsvolumens erfolgte zum 1. Januar 1973 die Umwandlung in eine Bank unter der Bezeichnung „VW Kredit Bank GmbH“.

Die Rezession und Unternehmenskrise 1974/75 überstand der Finanzdienstleister ohne finanzielle Einbußen. Allerdings zollte er dem gestiegenen Kostendruck durch eine organisatorische Zusammenlegung der Bankgeschäfte in Wolfsburg Tribut. Im Juni 1975 wurde die Ingolstädter Tochter „Audi NSU Kredit Bank GmbH“ auf die Muttergesellschaft fusioniert, die nun auch die Kunden und Händler von Audi betreute. Dieser Kompetenzzuwachs schlug sich nach Bildung einer gemeinsamen Volkswagen und Audi Vertriebsorganisation in der 1978 erfolgten Umbenennung in „V.A.G Kredit Bank GmbH“ nieder, deren Geschäftssitz 1982 nach Braunschweig verlegt wurde.

---

Mit wettbewerbsfähigen Kreditangeboten, effizientem Kostenmanagement und steigenden Gewinnen begleitete der Finanzdienstleister die Volumenstrategie des Volkswagen Konzerns in den 1980er Jahren. In dieser Zeit verdoppelte sich die Belegschaft nahezu – 1980 waren 202 Mitarbeitern beschäftigt, 1989 waren es 400. Zugleich wuchs die Bilanzsumme auf knapp 4,6 Milliarden DM an und die Kundenfinanzierungen wurden wieder zum dominierenden Geschäftsfeld. Nach dem Erhalt der Vollbankkonzession 1990 erfolgte mit dem Einstieg in das Einlagegeschäft und der Einführung eines aus Master- und VISACard geschnürten Kreditkartenpakets die Umbenennung in „V.A.G Bank GmbH“. Der Start des Direktbankgeschäfts führte zu einem immensen Wachstumsschub für das kommende Jahrzehnt und ging mit einer organisatorischen Neustrukturierung des Finanzdienstleistungsbereichs einher. Als Filialen der V.A.G Bank GmbH entstanden 1990 die Volkswagen und die Audi Bank, 1991 die Seat und die Škoda Bank, bevor zum Jahresbeginn 1992 unter dem Dach der im März 1991 gegründeten Volkswagen Finanz GmbH die Finanzdienstleistungs- und die Leasing-Gesellschaft zusammengeführt wurden.



DIE V.A.G KREDIT BANK IN BRAUNSCHWEIG 1989

Volkswagen hatte als einer der ersten deutschen Automobilhersteller den systematischen Aufbau des Leasing-Geschäfts in Angriff genommen. Im Oktober 1966 wurde die „Volkswagen Leasing GmbH“ (VLG) mit Sitz in Wolfsburg gegründet, um das Absatz fördernde Potenzial dieser aufstrebenden Mobilitätsdienstleistung zu erschließen, deren Anteil am Neuwagenverkauf in den USA bereits zehn Prozent erreichte. Die von der Verkaufsorganisation durchgeführte Kundenakquisition koordinierte und unterstützte das Tochterunternehmen durch eine fortlaufende Schulung der Händler, die Entwicklung wettbewerbsgerechter Leasingprodukte und zentral gesteuerte Marketing- und PR-Maßnahmen. Daneben betätigte sich die VLG seit 1968 im Investitionsgüter-Leasing, indem sie Diagnoseanlagen und Zusatzeinrichtungen an die Vertriebspartner vermietete. Bei den Fahrzeugen richteten sich die Angebote zunächst ausschließlich an die gewerbliche Wirtschaft und selbstständige Berufsgruppen. Zur Verstärkung der Kundenbindung und Verlängerung der Wertschöpfungskette führte die VLG schon 1969 Komplettlösungen ein, die Verschleißreparaturen sowie Diagnose und Wartung umfassten.

Dass für diesen Service bundesweit 4.000 Betriebe von Volkswagen, Audi und NSU zur Verfügung standen, verschaffte der VLG einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Anbietern. Darüber hinaus beflogelte der Kostenanstieg in Deutschland und die damit verbundenen Liquiditätseinbußen der Unternehmen die Nachfrage. Zwischen 1969 und 1975 kletterte der Bestand an vermieteten Fahrzeugen von 4.151 auf knapp 29.000 Einheiten, der Gewinn von rund 500.000 auf über 20 Millionen DM. Nur 327 der rund 10.000 Leasingnehmer zählten zu den Großkunden mit jeweils mehr als zehn Fahrzeugen im Einsatz, während der Anteil der Kleinabnehmer an den Auslieferungen inzwischen auf rund 65 Prozent gewachsen war. Der dadurch bewirkte Anstieg der administrativen Kosten konnte durch organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen, insbesondere durch die 1973 abgeschlossene Umstellung auf ein EDV-gestütztes Kontroll- und Abrechnungssystem, aufgefangen werden.

Die effiziente und schnelle Verwaltung zahlte sich aus, als die VLG das Leasing-Geschäft im Mai 1977 für private Kunden öffnete. Nach einer gezielten Werbekampagne stellten sie 1980 immerhin rund 13 Prozent der Abnehmer. Der ausgebauten Leistungskatalog schloss seit 1975 die Kfz-Steuern und -Versicherungen sowie die Vorfinanzierung der Unfallkosten und die Schadensabwicklung ein. Hinzu kam der 1978 begründete Europa-Service, der für alle Kunden einen einheitlichen und bargeldlosen Service in 15 europäischen Ländern gewährleistete. Mit zielgruppenorientierten Angeboten und variablen Konditionen für Großkunden blieb die 1982 nach Braunschweig verlegte V.A.G Leasing GmbH auf Erfolgskurs. Trotz eines enorm ansteigenden Wettbewerbsdrucks konnte sie die seit 1968 besetzte Führungsposition auf dem PKW-Leasing-Markt auch in den 1980er Jahren behaupten. Mit 432 Mitarbeitern und einem Bestand von 349.000 Fahrzeugen ging das Unternehmen zum Jahreswechsel 1992 in die Finanzholding ein, wobei die Zusammenführung mit der Bank günstige Refinanzierungsmöglichkeiten eröffnete.



## FAHRZEUGFINANZIERUNG IM HANDEL

Mit einem umfangreichen Angebot an Bank-, Leasing- und Versicherungsleistungen entwickelte sich die VWFS zu einem internationalen Unternehmen. Der auf die Weltwirtschaftskrise 1993 folgende konjunkturelle Aufschwung schuf günstige Voraussetzungen für das angestrebte weltweite Wachstum der VWFS, die 1996 Verantwortung für die Finanzdienstleistungen des Konzerns in der Region Asien-Pazifik übernahm. Dort entstanden bis 2003 Tochterunternehmen in China, Japan, Thailand, Australien, Taiwan und Singapur, letzteres mit der Funktion, die Aktivitäten im asiatisch-pazifischen Raum zu steuern. Die schon 1996 eröffnete Repräsentanz in Peking erhielt 2004 die Lizenz und nahm daraufhin als erster europäischer Finanzdienstleister in China die Tätigkeit auf. Der zweite Internationali-

sierungspfad führte die VWFS auf die von ihr noch uner-schlossenen europäischen Wachstumsmärkte und folgte dem Prinzip: „Financial Services follows automotive“. In Polen gründete sie 1996/97 ein Leasingunternehmen und eine Bank, in der Türkei 1999 eine Finanzierungsgesell-schaft mit dem dortigen Importeur und in Moskau 2003 die „Volkswagen Group Finance OOO“. Darüber hinaus war die VWFS über Kooperationsverträge mit den Finanzdienst-leistern des Volkswagen Konzerns in Nord- und Südamerika verbunden und leistete strategische Beratung.

International wurde auch die Volkswagen Bank, die sich bis 2001 mit Filialen in Belgien, Irland, Spanien und Italien zu einer europäischen Bank entwickelte. Mit einem Einlagevolumen von 4,5 Milliarden Mark stieg sie zur zweitgrößten Direktbank Deutschlands auf und vollzog mit Einführung des Online-Girokontos den letzten Schritt zu einer Hausbank mit breit gefächertem Produktprogramm. Für Privatkunden etablierte sich der AutoCredit als gute Alternative zum ClassicCredit. Diese innovative Form der Autofinanzierung, die niedrige Raten mit der Option verknüpfte, nach Ende der Vertragslaufzeit zwischen Kauf, Anschlussfinanzierung und Rückgabe zu einem garantierten Preis zu wählen, entwickelte sich zu einem Bestseller. Der Vertragsbestand dieses innovativen Produktes stieg bis Ende 2001 auf 351.000 Stück an, was rund ein Drittel aller Kundenfinanzierungen ausmachte.

Im Bereich der Händlerfinanzierung reagierte die VWFS auf die absehbare Aufhebung der Markenbindung im Handel und traf die notwendigen Vorbereitungen, außerhalb des Volkswagen Konzerns neue Kundenpotenziale zu erschließen. Als Zweigniederlassung der Volkswagen Bank gegründet, offerierte die Europcar Bank ab 2003 zunächst Finanzdienstleistungen für den Handel mit Reisemobilen und weitete in einem zweiten Schritt ihre Angebote auf Mehrmarken- und freie Gebrauchtwagenhändler aus. Der Einstieg in das herstellerunabhängige Geschäft, dem auch einige internationale Töchter folgten, trug seinen Teil dazu bei, dass 2003 der Vertragsbestand in der Kundenfinanzierung auf 1,312 Millionen anstieg. Damit hatte sich das Vertragsvolumen gegenüber 1991 mehr als verdreifacht.

Das Geschäft der Volkswagen Leasing wuchs zwischen 1993 und 2003 beständig. Das Vertragsvolumen erhöhte sich von 404.000 auf 534.000 Einheiten. Zwei Drittel der Leasing-Verträge wurden in Deutschland, die übrigen in Europa und in Japan geschlossen. Der nationale und internationale Erfolg beruhte wie bei den Finanzdienstleistungen auf Beratungskompetenz, Abwicklungsschnelligkeit und einer differenzierten, auf die Bedürfnisse der verschiedenen Kundengruppen zugeschnittenen Produktpalette mit einheitlicher Basis, die den jeweiligen nationalen Besonderheiten angepasst wurde. Weil sich das Absatzvolumen seit Mitte der 1990er Jahre von den Privat- auf die Großkunden zu verschieben begann, bildete das wettbewerbsintensive Flottenmanagement einen Schwerpunkt. In diesem Markt trat Volkswagen Leasing mit einer Full-Service-Dienstleistung an, die von der Bereitstellung der Fahrzeuge über den kompletten Versicherungsschutz, die Schadensabwicklung und Wartung bis zur detaillierten Betriebskostenabrechnung reichte.

Neben dem Wandel zum internationalen Konzern ist die strategische Neuausrichtung als Mobilitätsdienstleister kennzeichnend für die letzten Jahre. Dem Trend zu internationalen Fuhrparkkonzepten folgend, wurden im Leasinggeschäft nicht mehr nur Fahrzeuge des Volkswagen Konzerns vermietet. Den entscheidenden Schritt vollzog die VWFS mit der 2004 erworbenen Mehrheitsbeteiligung an der „LeasePlan Corporation N.V.“ Der europäische Marktführer brachte die für ein profitables Flottenmanagement notwendigen Skaleneffekte und die Präsenz auf den internationalen Märkten in die VWFS ein, die damit ihre Marktposition als globaler Mobilitätskonzern ausbauen und das Leistungsspektrum erweitern konnte.

## FINANZDIENSTLEISTUNGEN AUS EINER HAND 2006

Der Wandel vom Finanz- zum Mobilitätsdienstleister beschleunigte sich mit der Übernahme der Volkswagen Versicherungsdienst GmbH zum 1. April 1999. Neben Bank und Leasing hatte die VWFS damit ein drittes Geschäftsfeld etabliert, das ihre Dienstleistungspalette gut ergänzte. Als einer der zehn größten Anbieter für Autoversicherungen in Deutschland hielt der VVD fast eine Million Policen und verfügte über ein 50 Jahre lang gewachsenes Know-how. Dabei kann der VVD auf eine langjährige enge Zusammenarbeit mit der Allianz-Versicherung aufbauen. Im Rahmen dieser erfolgreichen Kooperation werden die über den VVD abgeschlossenen Policen an die Allianz weitervermittelt. Unter dem Dach der VWFS nahm das Versicherungsgeschäft eine fulminante Entwicklung. Bis 2006 konnte der Vertragsbestand auf über 1,8 Millionen Stück beinahe verdoppelt werden. Allein in diesem Jahr verzeichnete der VVD über 200.000 Neuzugänge. Unter dem Dach der VWFS verbinden die ab 2006 angebotenen All-Inclusive-Pakete günstige Finanzierungen mit umfangreichen Versicherungs-, Garantie- und Wartungsleistungen. Mit den Vertriebsexperten verschiedener Konzernmarken entwickelt und auf den jeweiligen Kundenkreis zugeschnitten, bahnen diese Produkte den Weg in die Zukunft der Mobilitätsdienstleistungen.

Seit 2006 für die Koordination der weltweiten Finanzdienstleistungen des Volkswagen Konzerns zuständig, richtete die VWFS ihre Unternehmensstruktur auf die gewachsenen Aufgaben aus. Die Verantwortung für das operative Geschäft in Deutschland ging 2006 von der Holding auf die dortigen Tochtergesellschaften über; auf Vorstandsebene wurden die Steuerungsfunktionen der nun in fünf Regionen gegliederten Organisation zugeordnet.

**Ihr starker Partner: Volkswagen Bank.**  
Drei gute Gründe für den Erfolg Ihres Hauses:

- umfassendes Mobilitätsangebot
- dauerhafte Kundenbeziehung
- profitables Geschäft

**Volkswagen Bank**

Über Beteiligungen oder Dienstleistungsverträge war die VWFS 2007 mit Gesellschaften in 35 Ländern verbunden. 3.856 Mitarbeiter im Inland und weitere 2.283 Beschäftigte im Ausland erzielten eine Bilanzsumme von knapp 52,3 Milliarden € und leisteten mit einem Gewinn von 809 Millionen € vor Steuern einen substanziellen Beitrag zum Konzernergebnis. Durch internationale Expansion und Produktdiversifizierung hat sich die VWFS seit ihrer Gründung zum führenden europäischen Mobilitätsdienstleister gewandelt. Seine Bedeutung für den Mehrmarken-Konzern reicht weit über die Absatzförderung und Kundenbindung hinaus. Vielmehr sind die globalen Mobilitätsdienstleistungen heute ein strategischer Bestandteil in der Wertschöpfungskette des Volkswagen Konzerns, der wohl auch künftig mit der Wachstumsdynamik seiner ertragsstarken Tochter Volkswagen Financial Services rechnen kann.

## Volkswagen Nutzfahrzeuge

Die Marke Volkswagen Nutzfahrzeuge (VWN) kam nicht von außen hinzu, sondern wuchs innerhalb des Konzerns heran. Ihre offizielle Einführung erfolgte im Juli 1995, um unter dem Markendach VWN alle Kompetenzen und Ressourcen in diesem Unternehmensbereich zu bündeln. Als künftige Steuerungsinstanz des internationalen Nutzfahrzeuggeschäfts trat die in gesellschaftsrechtlicher Hinsicht uneigenständige Marke organisatorisch und wirtschaftlich neben die Marke Volkswagen. Damit trug der Wolfsburger Automobilkonzern der wachsenden Bedeutung dieser Unternehmensparte Rechnung, die 1995 im Stammwerk Hannover sowie an den internationalen Standorten in Polen, Spanien, Brasilien, Mexiko und Südafrika einen Umsatz von rund 10 Milliarden DM erwirtschaftete. Dass aus dem Leicht- ein Schwergewicht geworden war, spiegelte vor allem die Produktpalette mit Caddy und Pick-Up, Transporter und Caravelle sowie LT und schweren Lastwagen wider. 1996 kam als weitere Differenzierung der T4-Baureihe der Multivan hinzu, mit dem VWN die schon in der ersten Transporter-Generation angelegte Produktlinie zeitgemäß fortführte.

Die Geschichte der Marke VWN beginnt mit einer Anekdote. Danach brachte der niederländische Generalimporteur von Volkswagen, Ben Pon, den Transporter ins Rollen, als er 1947 nach einem Besuch im Volkswagenwerk die Skizze eines neuen Autotyps mit Heckmotor und kastenförmigem Aufbau anfertigte. Ob diese Skizze den Weg ins Konstruktionsbüro fand und die Entwicklung des Typ 2 in Gang setzte, ist ungewiss. Jedenfalls ging in Wolfsburg am 8. März 1950 ein Modell in Serie, mit dem Volkswagen eine neue Fahrzeugklasse begründete und die bis heute unentbehrliche Basis für den Erfolg der Nutzfahrzeugsparte schuf.

Der multifunktionale Transporter kam zur rechten Zeit, um den Mobilitätshunger der deutschen Gesellschaft im Wiederaufbau und Wirtschaftswunder zu stillen. Vor allem die gewerbliche Nachfrage in Deutschland und Europa trieb zwischen 1950 und 1960 den Absatz an, der von rund 8.000 auf 151.000 Wagen explodierte. 1954 überholten die Exportzahlen die Inlandsverkäufe, von 1958 an waren sie in etwa doppelt so hoch. Der steigenden Auslandsnachfrage kam die Wolfsburger Produktion bei Weitem nicht nach, zumal auch der Käfer-Boom nach zusätzlichen Kapazitäten verlangte. Der Transporter-Bau wurde deshalb ins neu errichtete Werk Hannover-Stöcken verlagert, wo im März 1956 die Fertigung anlief. Einen weiteren Produktionsstart legte der Allrounder im September 1957 bei der Volkswagen do Brasil hin, die mit dem Transporter den Industrialisierungsprozess in Brasilien begleitete.



LÄSTESEL DES WIRTSCHAFTSWUNDERS:  
DER TRANSPORTER

HIPPIE-MOBIL TRANSPORTER



LEICHTER LKW AUS DEM HAUSE VOLKSWAGEN: DER LT



Sein zweites Gesicht als Familien- und Freizeitmobil zeigte der Typ 2 schon 1951, als Volkswagen den Samba-Bus und eine Campingbox einföhrte. Diese Produktgruppe wurde in den 1960er Jahren vor allem in den USA zum Exportschlager, wo der Station Wagon eine neue Linie vorgab und als Gefährt der Flower-Power-Generation seine bis heute höchste Absatzzahl erreichte. 1970 verkauft Volkswagen 287.000 Transporter, ein knappes Viertel davon in den USA; die Belegschaft im Werk Hannover zählte zum Jahresende 27.744 Mitarbeiter.

Mitte der 1970er Jahre begann die Diversifizierung der Nutzfahrzeugpalette. Mit der Einführung des LT (Lastentransporter) stieg die Marke Volkswagen in die Klasse der leichten LKWs ein und verstärkte ihr Know-how durch eine Entwicklungskooperation mit M.A.N., die 1979 zum Produktionsanlauf einer weiteren leichten LKW-Baureihe in Hannover führte. Im Segment der schweren Nutzfahrzeuge

fassste der Volkswagen Konzern 1981 in Brasilien Fuß, nachdem er das von Chrysler übernommene und später mit der Volkswagen do Brasil verschmolzene Tochterunternehmen zu einem Nutzfahrzeughersteller umstrukturiert hatte. Der Produktionsanlauf des 11- und 13-Tonnen LKWs im März 1981 markierte zugleich den ersten Schritt zur Internationalisierung der Nutzfahrzeug-Fertigung. Der zweite folgte mit dem auf Golf-Basis gebauten Pick-Up. Ab 1980 von der Volkswagen of America gefertigt, ging das Modell 1982 unter dem Namen Caddy beim jugoslawischen Beteiligungsunternehmen TAS in Serie.

Die Erweiterung der Nutzfahrzeugpalette kompensierte die 1972 einsetzenden Exportverluste in den USA. Vom Transporter der dritten Generation wurden dort in den 1980er Jahren lediglich 121.000 Exemplare verkauft; der Gesamtabsatz pendelte von 1983 bis 1989 um die Marke von 150.000 Transportern. Dass der Markterfolg des

DAS WERK HANNOVER 1972



GEMEINSCHAFTSPRODUKT MIT TOYOTA: DER TARO



Pioniermodells nachließ, war vorrangig auf den verschärfsten Wettbewerb und eine zunehmende Differenzierung in diesem Marktsegment zurückzuführen. Volkswagen reagierte auf diese Entwicklung mit dem 1983 eingeführten Caravelle, ein komfortabler Personenwagen, der die eigenständige Familien- und Freizeitvariante der Transporter-Baureihe begründete. Darüber hinaus erweiterte Volkswagen 1987 sein Nutzfahrzeugprogramm um die in Kooperation mit Toyota gebauten Pick-Up-Modelle Taró und Hilux, die ab 1987 im Werk Hannover vom Band liefen. Eine weitgehende Automatisierung der Fertigung begleitete dort 1990 den Wechsel zum T4, dem ersten Transporter mit Frontmotor und Vorderradantrieb.

Der Neue belebte zunächst das Geschäft in Europa, bevor die weltweite Rezession 1993 Absatz und Produktion schrumpfen ließen. Im Folgejahr lieferte Volkswagen 86.442 Nutzfahrzeuge auf dem Binnenmarkt, 61.165 Exemplare im europäischen Ausland und weltweit 276.129 Einheiten aus. Etwa die Hälfte davon wurde in Hannover, der Rest an ausländischen Volkswagen Standorten gebaut.

Nach der Markenbildung bündelte der Volkswagen Konzern die Zuständigkeit für sein internationales Nutzfahrzeuggeschäft in Hannover. Im September 1997 wurde VWN die Ergebnis- und Produktverantwortung für die „Volkswagen Poznań Sp.z.o.o.“ übertragen, eine hundertprozentige Konzern Tochter, die aus dem 1993 gegründeten Joint Venture mit einem polnischen Hersteller von Landwirtschaftsfahrzeugen hervorgegangen war. Das aufstrebende Unternehmen montierte den Transporter aus den vom Werk Hannover gelieferten CKD-Teilesätzen und hatte seit Fertigungsbeginn seinen Ausstoß kontinuierlich gesteigert. Den zweiten Internationalisierungsschritt vollzog die Marke VWN zum 1. Januar 2000, als sie die industrielle Steuerung der brasilianischen Nutzfahrzeugsparte am Standort Resende übernahm. Dort hatte die VW do Brasil zusammen mit sieben Partnern der Zulieferindustrie eine neue, auf dem Konzept der modularen Fabrik basierende Fertigungsstätte errichtet, in der verschiedene Lastwagen in der Klasse von 7 bis 42 Tonnen sowie zwei Busreihen gefertigt wurden. Das 160 Kilometer östlich von Rio de Janeiro gelegene und im November 1996 offizielle eröffnete Werk

LKW-FERTIGUNG IM WERK RESENDE



ERFOLGREICH IN SÜDAMERIKA: LKWS DER „SERIES 2000“



Resende etablierte im weltweiten Produktionsverbund des Volkswagen Konzerns ein in dieser Form wohl einzigartiges Kooperationsmodell mit den Lieferanten, das weit über eine Just-in-time-Produktion hinausging. Sowohl die Modulfertigung vor Ort als auch die Fahrzeugmontage wurde den Schlüssellieferanten übertragen, die sich mit der VW do Brasil zu einem Modul-Konsortium zusammengeschlossen hatten. Nur 200 der rund 1.200 Beschäftigten waren Volkswagen Mitarbeiter. Die Fabrik produzierte hauptsächlich für den heimischen Markt, darüber hinaus für den Export in die südamerikanischen Nachbarländer, vor allem nach Argentinien, Chile und Bolivien.

Für die Marke VWN, deren Bedeutung innerhalb des Volkswagen Konzerns durch einen zum 1. Juli 2000 eingesetzten Markenvorstand unterstrichen wurde, bildete Südamerika einen Wachstumsschwerpunkt. Mit der in Resende gebauten LKW-Produktreihe „Series 2000“, die 15 Modelle unterschiedlicher Gewichtsklassen umfasste, steigerte sie im Jahr 2000 die Auslieferungen in Brasilien um 44 Prozent auf 16.410 Lastwagen und Busse. Auch im Segment der

leichten Nutzfahrzeuge legte VWN auf dem brasilianischen Markt zu und erzielte einen Marktanteil von 20 Prozent. Insgesamt wuchsen die Verkaufszahlen der Marke um sechs Prozent auf fast 329.000 Fahrzeuge, der bilanzierte Gewinn vor Steuern auf 514 Millionen DM an. Der ab 2001 als „Truck and Bus South America Operations“ geführte Geschäftszweig von VWN war auch in den folgenden Jahren durch ein dynamisches Wachstum gekennzeichnet. 2003 errang VWN im Segment der schweren LKWs die Marktführerschaft in Brasilien; in diesem Jahr setzte das Werk Resende 23.000 Lastwagen und 6.000 Busse in erster Linie auf den südamerikanischen Märkten ab. Diese Spitzenstellung untermauerte VWN 2006 mit der Einführung der LKW-Baureihe Constellation, die erstmals auch in Südafrika produziert und vertrieben wird.

Nach der mit Konsolidierungsmaßnahmen einhergehenden Phase der Internationalisierung stellte die Marke VWN die Standorte Hannover und Poznań auf die Produktion der kommenden Nutzfahrzeuggenerationen um. Für eine Jahreskapazität von 80.000 Karosserien ausgelegt,

## GROSSRAUMSAUGERPRESSE IM WERK HANNOVER

nahm die Volkswagen Poznań im Mai 2001 eine Lackiererei in Betrieb. Damit begann der Ausbau der polnischen Volkswagen Tochter vom Montagewerk zum Produktionsstandort. Nach Errichtung eines Karosseriebaus lief dort im November 2003 exklusiv die Fertigung der dritten Caddy-Generation an. Zuvor hatte VWN im Werk Hannover den Modellwechsel zum T5 vollzogen, der ab März 2003 in den nun stärker voneinander differenzierten Baureihen Transporter und Multivan/Caravelle vom Band lief. Die sichtbare Eigenständigkeit der Produkte entsprach der in gewerbliche und Privatkunden gesplitteten Nachfragestruktur und gab die Möglichkeit, die Vermarktungsstrategien noch stärker auf die unterschiedlichen Ansprüche der beiden Kundensegmente auszurichten. Flexibilität mit individuellen, maßgeschneiderten Lösungen blieb der Schlüssel zum Erfolg für die Großraumlimousine als auch für den Transporter, der als klassischer Kastenwagen, Kombi, Pritsche, Doppelkabine oder Fahrgestell in acht Karosserieformen mit drei Dachhöhen und 375 Ausstattungsvarianten gebaut wurde. Die Qualität der großflächigen Teile hatte VWN mit den 2001 in Betrieb genommenen Großraumsaugerpresen optimiert, die zugleich das Produktivitätsniveau anhoben. Der T5 sicherte Volkswagen 2003 in Europa und Deutschland die Marktführerschaft im Transporter-Segment. Gleichwohl bilanzierte die Marke VWN ein Minus, nachdem sie schon in den Jahren 2001/2002 nur dank der Gewinne des Standorts Resende ein positives Ergebnis ausweisen konnte. Die finanziellen Verluste waren auf Absatzeinbußen, vor allem aber auf die für den Produktionsanlauf der neuen Modelle erforderlichen Investitionen zurückzuführen, die allein 2002 rund eine Milliarde Euro betrugen, dafür aber letztlich die entscheidenden und bis heute wirksamen Wachstumsimpulse gaben.



Vor allem der nun auf Golf-Plattform am Standort Poznań gebaute Caddy belebte das Geschäft. In der Kombiversion mit bis zu sieben Sitzplätzen lieferbar, wurde der 2004 eingeführte Stadtlieferwagen mit über 100.000 weltweit verkauften Fahrzeugen zum Bestseller seiner Klasse in Deutschland. Insgesamt verzeichnete VWN ein Absatzplus von 44 Prozent. Im gleichen Jahr ging das polnische Werk von der Montage der aus Hannover gelieferten Teilesätze zur Fertigung des Transporters über, so dass im Stammwerk die Produktionszahlen des T5 trotz gestiegenem Absatz um über 20 Prozent zurückgingen. Doch konnte diese Kapazitätsschwäche durch die wachsende Nachfrage 2005 geschlossen werden, während das Werk Resende mit über 38.000 Fahrzeugen einen neuen Produktionsrekord erzielte.

ENDMONTAGE DES CADDY IN POZNAŃ

MOBILISIERT DEN NAHVERKEHR IN  
SÜDAMERIKA UND SÜDAFRIKA: DER VOLKSBUS

2007 erreichten die Auslieferungen der Marke VWN ihren vorläufigen Höhepunkt. Von den rund 489.000 verkauften Fahrzeugen entfielen 191.000 Einheiten auf die T5-Baureihe, 147.200 Exemplare auf den Caddy und rund 46.200 Einheiten auf den 2006 eingeführten LT-Nachfolger Crafter, der in Kooperation mit dem Hersteller Daimler AG in dessen Werken in Stuttgart und Ludwigsfelde gebaut wird. Die südamerikanische Markentochter Trucks & Busses, die im Oktober 2004 eine weitere modulare Fabrik in Puebla (Mexiko) und im August 2006 ein LKW-Werk in Uitenhage (Südafrika) eröffnet hatte, steigerte die Verkaufszahlen um ein Viertel auf 46.500 Einheiten. Damit trugen die rund 3.000 Beschäftigten ihren Teil zum Rekordgewinn der Marke bei, der sich gegenüber dem Vorjahr auf 305 Millionen Euro mehr als verdoppelte.

Seit mehr als 50 Jahren erfolgreich im Nutzfahrzeuggeschäft tätig, gehört die Marke VWN mit insgesamt 19.700 Beschäftigten heute zu den renommiertesten internationalen Anbietern. Ihren Pionierstatus im Transportersegment hat sie über weite Strecken als Marktführer in Deutschland und anderen Ländern Europas fortgeschrieben. Im europäischen Wirtschaftsraum setzte sich VWN 2007 mit einem Marktanteil von fast 15 Prozent bei den leichten Nutzfahrzeugen erstmals an die Spitze der Zulassungsstatistik. Die ausdifferenzierte Produktpalette für Gewerbe und Freizeit umfasste sechs Modellreihen, die mit hunderten von Varianten auf die individuellen Kundenwünsche zugeschnitten werden können. Hinzukamen fünf Baureihen der Sparte Trucks and Busses. Multifunktional und flexibel nutzbar, qualitativ hochwertig und wertbeständig, umweltfreundlich und zuverlässig, verkörpern diese Fahrzeuge die historisch gewachsenen Markenwerte, mit denen sich die Marke VWN zukunftsfähig auf dem internationalen Nutzfahrzeugmarkt etabliert hat.

BILDNACHWEIS	HISTORISCHE NOTATE LIEFERBARE HEFTE		
<b>BUNDESBILDSTELLE BERLIN</b>	HEFT 2 9 oben rechts, 51 oben links, 77 oben rechts	HEFT 6 Markus Lupa, <b>DAS WERK DER BRITEN.</b> Volkswagenwerk und Besatzungsmacht 1945 – 1949,	HEFT 10 Henk 't Hoen, <b>ZWEI JAHRE VOLKSWAGENWERK.</b> Als niederländischer Student im Arbeitseinsatz im Volkswagenwerk von Mai 1943 bis Mai 1945, Wolfsburg 2002
<b>HESSISCHES WIRTSCHAFTSARCHIV</b>	Wolfsburg 2005 ISBN 978-3-935112-00-0		Wolfsburg 2004 ISBN 978-3-935112-20-8
<b>KLAUS KARICH, SALZGITTER</b>	113 oben rechts HEFT 4 Jean Baudet, <b>STOÀ KDF 1943 – 1945.</b> Die Erinnerungen des Jean Baudet,	HEFT 7 ISBN 978-3-935112-03-1	<b>ÜBERLEBEN IN ANGST.</b> Vier Juden berichten über ihre Zeit im Volkswagenwerk in den Jahren 1943 bis 1945, Wolfsburg 2005 ISBN 978-3-935112-21-5
<b>© VOLKSWAGEN AG</b>	Wolfsburg 2000 Alle anderen Bildvorlagen	Wolfsburg 2008 ISBN 978-3-935112-02-4	Wolfsburg 2008 ISBN 978-3-935112-10-9
	HEFT 5 Malte Schumacher, Manfred Grieger, <b>WASSER, BODEN, LUFT.</b> Beiträge zur Umweltgeschichte des Volkswagenwerks Wolfsburg, Wolfsburg 2002 ISBN 978-3-935112-09-3	HEFT 8 Ralf Richter, <b>IVAN HIRST.</b> Britischer Offizier und Manager des Volkswagenaufbaus, Wolfsburg 2003 ISBN 978-3-935112-12-3	HEFT 12 <b>OLGA UND PIET.</b> Eine Liebe in zwei Diktaturen, Wolfsburg 2006 ISBN 978-3-935112-23-9
		HEFT 9 <b>ABFAHRT INS UNGEWINNSE.</b> Drei Polen berichten über ihre Zeit als Zwangsarbeiter im Volkswagenwerk vom Herbst 1942 bis Sommer 1945, Wolfsburg 2004 ISBN 978-3-935112-17-8	



**© Volkswagen Aktiengesellschaft**  
**Historische Kommunikation**  
**Brieffach 1974**  
**D-38436 Wolfsburg**  
**[www.volkswagen.de](http://www.volkswagen.de)**  
**E-Mail: [history@volkswagen.de](mailto:history@volkswagen.de)**