

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT



Mit dem Käfer zum Golf.

Eine Reise durch 10 Jahre Volkswagen Geschichte.

2 CD Hörbuch



Mit dem Käfer zum Golf.

Eine Reise durch 10 Jahre Volkswagen Geschichte.

Volkswagen stand an einer Weggabelung:
In der zweiten Hälfte der 1960er Jahre
lief die Volkswagenwerk AG auf die
tiefste Krise ihrer Geschichte zu. Der
Käfer lief und lief und lief ... nicht mehr.
Mit dem Ende des westdeutschen „Wirt-
schaftswunders“ gerieten Volkswagen
Käfer wie Transporter, die Jahr um Jahr
für atemberaubende Bilanzen gesorgt
hatten, in Deutschland und in der Welt
in Absatzschwierigkeiten. Die Käfer-
Zeit neigte sich ihrem Ende zu. Der
Lebensnerv des Wolfsburger Automobil-
herstellers war getroffen.



Der letzte Käfer aus Wolfsburg (1974).



Passat.



Scirocco.

Die Volkswagenwerk AG vollzog in einem dramatischen Wandlungsprozess tief greifende Modernisierungsschritte – eine „Rosskur“ im echten Sinne des Wortes, an deren Ende am Mittellandkanal nichts geblieben war wie zuvor: Eine neue, auf den Kunden zugeschnittene Modellvielfalt mit Passat, Scirocco, Golf und Polo und nichts weniger denn eine neue Unternehmenskultur entstand, die den Wolfsburger Konzern bis heute prägt.

Die Übergangsperiode dauerte in der Volkswagenwerk AG beinahe zehn Jahre und war gekennzeichnet durch einen raschen Wechsel der Vorstandsvorsitzenden. Kurt Lotz, ehemaliger Generalstabsoffizier und BBC-Chef, trat im Juni 1967 als designierter Nachfolger von Heinrich Nordhoff in das Wolfsburger Unternehmen



Der fünfhunderttausendste Golf (1976).



Polo.

ein. Nach dem Tod des am Karfreitag 1968 verstorbenen „König Nordhoff“ rückte er an die Vorstandsspitze vor. Kontinuität hieß seine Strategie. Lotz veränderte die „Ein-Modell-Politik“ trotz herber Absatzverluste in Deutschland wie im Ausland nicht. Er setzte weiterhin auf den Käfer als Volumenträger und nahm mittelfristige Entwicklungsziele in den Fokus: ein Modellprogramm mit vier Fahrzeugtypen und den Übergang zu wassergekühlten Motoren. Die Absatzschwäche mit sinkenden Erträgen und abnehmender Auslastung der Werke ließ die Handlungsspielräume des Vorstandsvorsitzenden schmelzen. Lotz erklärte schließlich auf massiven Druck aus Medien und Gewerkschaften hin im September 1971 seinen Rücktritt.



Das Werk Wolfsburg (1972).



Betriebsversammlung (1969).

Mit Rudolf Leiding berief der Aufsichtsrat einen erfahrenen und durchsetzungsstarken Krisen-Manager, der über lange Jahre in Führungspositionen harte Sanierungen zuerst in Ingolstadt bei der Audi NSU Auto Union AG, dann bei der Volkswagen do Brasil durchgeführt hatte. Der neue Vorstandsvorsitzende warf das Ruder herum. Höchste Dringlichkeit erhielt die Entwicklung und Umsetzung der neuen Modellgeneration mit vier Grundmodellen. Leiding trat auf die Kostenbremse und reduzierte die Entwicklungs- und Produktionskosten durch die Verwendung von Gleichteilen im Baukastensystem. Doch die Ertragslage des Unternehmens ver-



Betriebsversammlung (1967).



Hauptversammlung (1973).

schlechterte sich trotz konsequenter Sparpolitik und einschneidender Maßnahmen zur Effizienzsteigerung weiter. 70.000 Werksangehörige traten zum Jahreswechsel 1971/72 in Kurzarbeit. Belegschaftsabbau drohte, und Volkswagen geriet in die Verlustzone. Der Tarifkonflikt um höhere Löhne verschärfte die Situation deutlich. Der Sanierer scheiterte in dem Moment, als es ihm nicht mehr gelang, den Betriebsrat und die Gewerkschaften in seine rigorose Sparpolitik einzubinden. Am 17. November 1974 ersuchte Leiding den Aufsichtsrat um die Auflösung seines Vertrags.



1 Million Golf
in 31 Monaten

Toni Schmücker übernahm zum 10. Februar 1975 den Vorsitz im Vorstand der Volkswagenwerk AG. Schmücker, der ehemalige Ford-Vorstand und Top-Manager bei Rheinstahl und Thyssen, fand die erforderliche Kompromisslinie: forcierte Sanierung durch erweiterte Mitbestimmung und im offenen Dialog mit der Spitze des Gesamtbetriebsrats um Siegfried Ehlers und Rudolf Blank, gerade wenn es um Kurzarbeit und weiteren Personalabbau ging. Die Entlassung von 30.000 Werksangehörigen bis Ende 1976 stand in Rede. Schmückers Krisenmanagement setzte von Anfang an auf die Mitarbeit des Betriebsrats, um bei harten Einschnitten bei Personal oder Investitionen die Reibungsverluste möglichst gering zu halten. Und dieses Rezept ging auf. Die Wende kam vom Markt. Die Produktoffensive mit Passat, Scirocco, Golf und Polo zeitigte gute Erfolge, und die Nachfrage nach den neuen Volkswagen Modellen kletterte.

Im Ergebnis gewann die Volkswagenwerk AG in dieser langen Anpassungsphase ihre wirtschaftliche Handlungsfähigkeit zurück und fand im Prozess der Krisenbewältigung zu einer spezifischen Mitbestimmungskultur. Seither bildet die Beschäftigungssicherung durch Wachstum und internationale Wettbewerbsfähigkeit eine tragende Säule strategischer Entscheidungen auf Seiten des Managements wie der Arbeitnehmervertreter.



**Heinrich Nordhoff, *1899, ab
1. Januar 1948 Generaldirektor,
Vorstandsvorsitzender
vom 22. August 1960 bis
12. April 1968.**



**Kurt Lotz, *1912,
Vorstandsvorsitzender
vom 1. Mai 1968 bis
24. September 1971.**



**Rudolf Leiding, *1914,
Vorstandsvorsitzender
vom 1. Oktober 1971 bis
10. Januar 1975.**



**Toni Schmücker, *1921,
Vorstandsvorsitzender
vom 10. Februar 1975 bis
31. Dezember 1981.**



**Siegfried Ehlers, *1924,
Betriebsratsvorsitzender,
Mitglied im Aufsichtsrat
vom 10. Oktober 1958 bis
6. März 1986.**



**Josef Rust, *1907, Vorsitzender
des Aufsichtsrats vom 29. Juni
1966 bis 6. November 1974,
Mitglied im Aufsichtsrat ab
28. August 1953.**



**Hans Birnbaum, *1912,
Vorsitzender des Aufsichtsrats
vom 6. November 1974 bis
16. November 1979, Mitglied
im Aufsichtsrat ab 2. Juli 1971.**



**Friedrich Thomée, *1921,
Vorstand für Finanz- und
Betriebswirtschaft vom
1. Oktober 1965 bis
31. Dezember 1981.**



**Rudolf Blank, *1933,
stellv. Vorsitzender des
Konzernbetriebsrats vom
17. Juni 1974 bis Juli 1981.**



CD 1	1	28. Juni 1967	05:37	Moderation: Kathrin Reinhardt
	2	30. Oktober 1967	13:59	Heinrich Nordhoff: Bernhard Selker
	3	4. Juli 1968	12:16	Kurt Lotz: Heinz-Dieter Vonau
	4	2. September 1969	10:07	Rudolf Leiding: Götz van Ooyen
	5	24. September 1971	07:01	Toni Schmücker: Hans Stallmach
	6	1. November 1971	10:13	Josef Rust u. a.: Mattias Schamberger
	7	28. Januar 1972	10:51	Hans Birnbaum u. a.: Dirk Schlinkert
	8	7. Juli 1972	08:02	Friedrich Thomée u. a.: Andreas Döring
CD 2	1	2. Oktober 1973	16:20	Siegfried Ehlers: Johannes Walther
	2	22. Januar 1974	14:41	Rudolf Blank u. a.: Jürgen Beck-Rebholz
	3	9. Juli 1974	11:36	Eugen Loderer u. a.: Clemens Giebel
	4	10. Februar 1975	08:53	
	5	14. April 1975	09:24	
	6	9. Juni 1975	14:05	
Gesamtdauer			02:33:08	Zwei Arbeitnehmerinnen: Karla Mehrtens

Textdokumente: Historische Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft; Tondokumente: NDR Studio Hamburg, Historische Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft; Instrumentale Coverversionen aus: „Mit dem Käfer zum Golf“ (J.-H. Erchinger), „What a Wonderful World“ (G. D. Weiss / B. Thiele), „All You Need is Love“ (J. Lennon / P. McCartney), „Je t’aime moi non plus“ (S. Gainsbourg), „House of the Rising Sun“ (DP / E. Burdon / J. Sterling), „Hot Love“ (M. Bolan), „Spiel mir das Lied vom Tod“ (E. Morricone), „The Streets of London“ (R. McTell), „Crocodile Rock“ (E. John / B. Taupin), „Popcorn“ (G. Kingsley), „Radar Love“ (G. Kooymans / B. Hay), „Merry Xmas Everybody“ (J. Lea / N. Holder), „Kung Fu Fighting“ (K. Douglas), „Tränen lügen nicht“ (D. B. Bembö / Zaccar / A. Salerno / M. Seymanti / F. Specchia / M. Holm), „Let Your Love Flow“ (L. E. Williams), „Ein ehrenwertes Haus“ (U. Jürgens / M. Kunze)