

# VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT

HISTORISCHE NOTATE | 13

Schriftenreihe der Historischen Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg



## Vom „Vorwerk“ zum FahrWerk

Eine Standortgeschichte des Volkswagen Werks Braunschweig

ULRIKE GUTZMANN UND MARKUS LUPA



# Vom „Vorwerk“ zum FahrWerk

Eine Standortgeschichte des Volkswagen Werks Braunschweig

ULRIKE GUTZMANN UND MARKUS LUPA

**DIE AUTOREN**

Ulrike Gutzmann, Jg. 1965, Dr. päd., leitet das Unternehmensarchiv der Volkswagen Aktiengesellschaft und betreut die seit 2003 bestehende Geschichtswerkstatt des Werks Braunschweig

Markus Lupa, Jg. 1961, Historiker, betreibt in Dortmund das „Büro für Industriegeschichte“

**HERAUSGEBER**

für die Historische Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft:  
Manfred Grieger, Ulrike Gutzmann, Dirk Schlinkert

**PROJEKTVERANTWORTUNG**

Manfred Grieger

**LEKTORAT**

Katharina Zeiher

**GESTALTUNG**

Visuelle Kommunikation Claus C. Pilz, Dortmund

**DRUCK**

Koffler+Kurz MedienManagement, Dortmund

ISSN 1615-0201

ISBN 978-3-935112-27-7

© Volkswagen AG

Wolfsburg 2008

# Inhalt

---

7	1. Lehren und Lehrlinge im „Vorwerk“: Ausbildung und Rüstungsfertigung, 1938–1945
25	2. Neubeginn unter britischer Regie, 1945–1949
37	3. Integration in den Fertigungsverbund, 1950–1956
49	4. Die fordistische Produktion: Werksausbau und Rationalisierung, 1957–1974
71	5. Krisenstrategien: Neue Produktfelder und Modernisierung, 1974–1989
89	6. Der Weg zum Systemlieferanten seit 1990
121	Anhang
125	Anmerkungen



1. Lehren und Lehrlinge im „Vorwerk“:  
Ausbildung und Rüstungsfertigung, 1938–1945



Volkswagen lag schon immer auch in Braunschweig. Die Stadt an der Oker spielte bereits in den ersten Bauplanungen für das Volkswagenwerk eine wichtige Rolle. Von hier sollten die Vorrichtungen, Werkzeuge und Lehren zur Massenerstellung des von Ferdinand Porsche konstruierten Fahrzeugs in die bei Fallersleben am Mittellandkanal entstehende Fabrik geliefert werden. In der umliegenden norddeutschen Region fehlten zudem qualifizierte Arbeitskräfte, so dass der Gedanke einer betrieblichen Lehrlingsausbildung nahe lag. Die „Deutsche Arbeitsfront“ (DAF) wollte in diesem Zusammenhang eine allgemeine Schulungsstätte der Industrie unter Angliederung an das DAF-Amt „Berufserziehung und Betriebsführung“ errichten, um so ihren Einfluss auf die industrielle Berufsausbildung zu steigern. Im September 1937 fasste Dr. Bodo Lafferentz, Hauptgeschäftsführer der „Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH“ (Gezuvor) und Leiter des Amtes „Kraft durch Freude“ (KdF) der DAF, die Errichtung eines „Vorwerks“ ins Auge, das als Spezialwerkstatt für den Lehren- und Vorrichtungsbau dienen sollte und zugleich für die Ausbildung des Facharbeiternachwuchses ausersehen war. Als Standort geriet das 30 Kilometer entfernte Braunschweig in den Blick.<sup>1</sup>

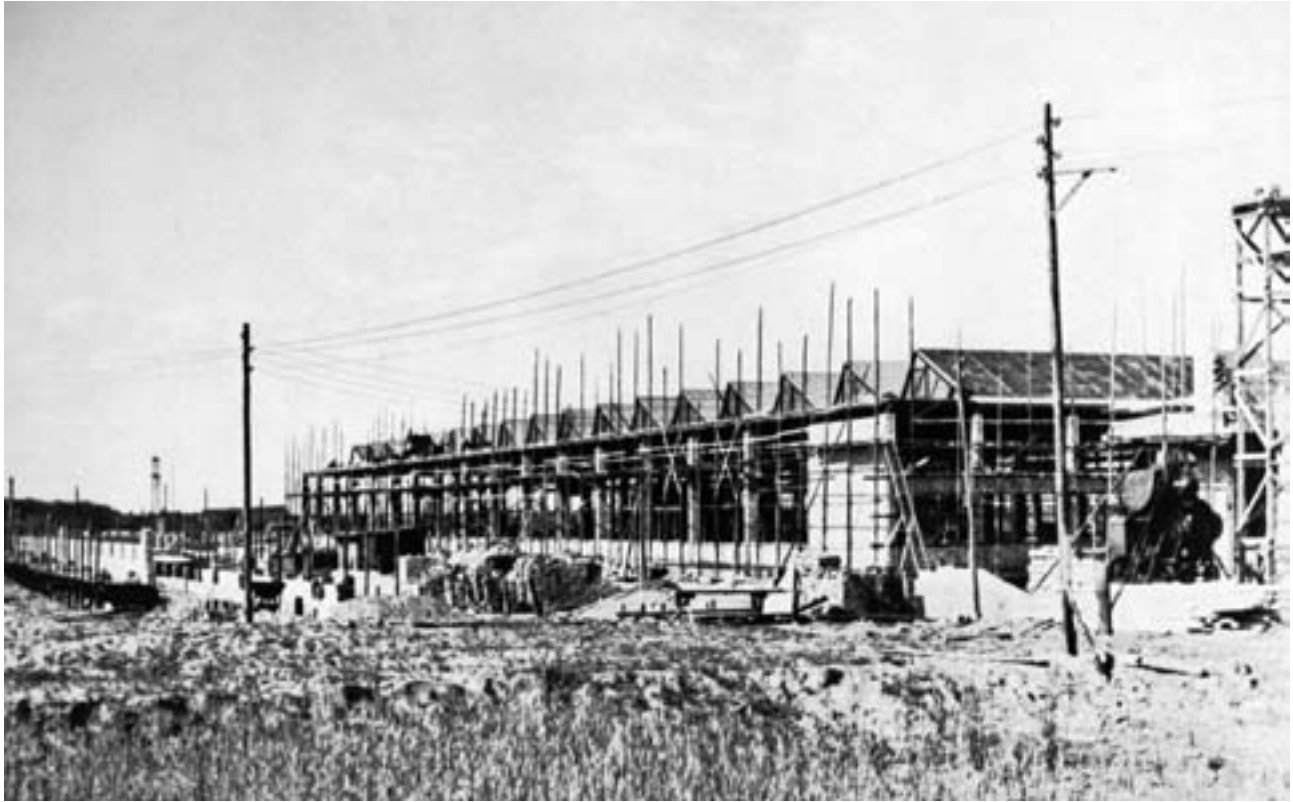
Die Landeshauptstadt war insoweit gut gewählt, als die Distanz per Schiene wie auch mit dem Kraftfahrzeug leicht überwunden werden konnte. Für Braunschweig sprach auch die dortige Konzentration der feinmechanisch-optischen sowie der Kraftfahrzeug- und Flugzeugindustrie, die mit den traditionsreichen Namen Büssing, Rollei und Voigtländer verbunden waren oder einen rasanten Aufstieg genommen hatten, wie die Niedersächsischen Motorenwerke, die MIAG und die Lutherwerke. Hier bestand im Gegensatz zum neuen Fabrikstandort bei Fallersleben eine intensive und lange Industrialisierungserfahrung. Außerdem waren in der NS-Zeit in Braunschweig einige Jugendeinrichtungen, etwa die „Akademie für Deutsche Jugendführung“, entstanden. Die Einrichtung eines Vorwerks als Musterbetrieb und Erziehungsstätte im nationalsozialistischen Sinne fügte dem

eine weitere Facette hinzu. Ministerpräsident Dietrich Klages erkannte klar die wirtschaftliche Bedeutung der industriellen Neuansiedlung und wollte zugleich das Renommee des Volkswagenwerks auf seinen Freistaat Braunschweig abstrahlen lassen.<sup>2</sup>

Das gesamte Vorhaben stand unter enormem Zeitdruck. Einen geeigneten Standort fanden die Planer im Norden der Stadt, wo an der Fernverkehrsstraße nach Hamburg mit den Flurstücken „Der Triftkamp“ und „Vor dem Ohefeld“ eine bis dahin ungenutzte Fläche von knapp 175.000 Quadratmetern zur Verfügung stand, die eine günstige verkehrstechnische Anbindung an das Straßen- und Schienennetz ermöglichte. Auch die Errichtung von Werkwohnungen konnte im nahe gelegenen „Lerchenfeld“ gewährleistet werden.<sup>3</sup> Der Hausarchitekt der DAF, Ludwig Stigler, gestaltete die Pläne zur Errichtung einer Werksanlage, die zwei Produktionshallen einschließlich Lehrlingswerkstätte und das Verwaltungsgebäude umfassten, in dem auch die Werkberufsschule Platz finden sollte. Darüber hinaus sahen die Pläne ein Gebäude für die zuvor in Gelsenkirchen beheimatete „Reichsschule für Ausbildungsleiter“, acht Lehrlingsheime, eine so genannte KdF-Halle, Sportanlagen mit Schwimmbad, Pfortnergebäude und ein „Betriebsführerhaus“ vor.<sup>4</sup>

Die Bauarbeiten, deren Kosten auf etwa 10 Millionen Reichsmark veranschlagt wurden, begannen zur Vermeidung weiterer Zeitverluste zum Jahresbeginn 1938, als die Verhandlungen über den Pachtvertrag mit der Stadt Braunschweig noch liefen. Der Vertragsabschluss, mit dem das Gelände für zunächst fünf Jahre zu günstigen Bedingungen gepachtet wurde, erfolgte am 23. Februar 1938. Die Planungen waren ganz im Stile der Zeit mehr als ehrgeizig. Tatsächlich behinderte der aufrüstungsbedingte Material- und Arbeitermangel die Bauausführung. Bald war absehbar, dass keine fristgerechte Fertigstellung der Gebäude erreicht werden konnte. Da aber dem geplanten „Hauptwerk“ in der „Stadt des KdF-Wagens“ eine ebenfalls mustergültige Lehrlingseinrichtung



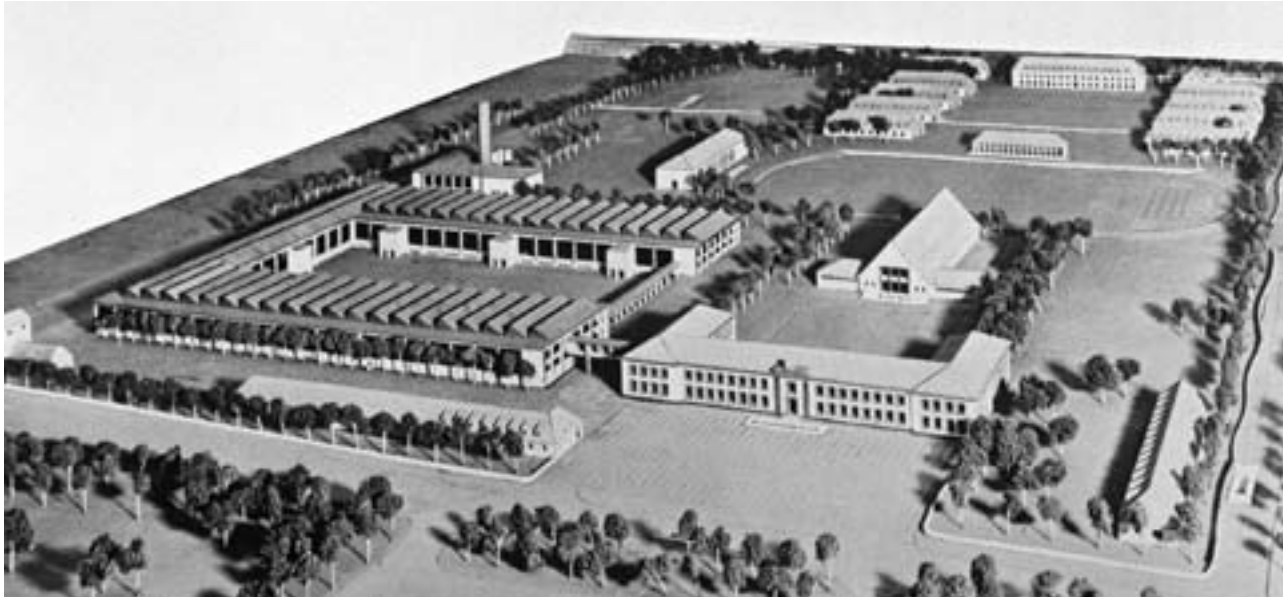


**Bau der Halle 1, 1938**

in Braunschweig zur Seite gestellt werden sollte, befand sich das Planungsteam unter Zugzwang.

Um den rechtzeitigen Beginn der Facharbeiterausbildung zu ermöglichen, reichte die Gezuvor am 23. Februar 1938 beim Braunschweigischen Minister für Volksbildung den Entwurf einer Werkschulsatzung ein. Das Unternehmen beantragte die Genehmigung einer dem Werk angeschlossenen, staatlich anerkannten Werkschule, in der die Lehrlinge ihrer Berufsschulpflicht nachgehen sollten. Der erste Lehrlingsjahrgang umfasste nach den Planungen 250 Jungen,

die durch die – wie es in dem Erläuterungsschreiben hieß – „enge Verbindung von Werkfachschule und Lehrwerkstatt“ zu „hervorragend tüchtigen Facharbeitern“ ausgebildet werden sollten. Es entsprach den berufspädagogischen und gesellschaftspolitischen Ansprüchen der „Deutschen Arbeitsfront“ als Unternehmenseigentümerin, dass die Schule an der „Erziehung der Lehrlinge zu tüchtigen Volksgenossen und charakterlich gefestigten Menschen“ mitzuwirken gedachte.<sup>5</sup>



**Modell des Vorwerks: im Vordergrund das Verwaltungsgebäude mit der Werkberufsschule, links die Hallen 1 und 2. Im Hintergrund die acht Lehrlingswohnheime und die „Reichsschule für Ausbildungsleiter“, im Zentrum die später abgebrannte „KdF-Halle“ vor dem Sportgelände, 1938**

Das Volkswagenwerk als Träger der Werkschule wollte die Lehrräume, Einrichtungsgegenstände, Lehr- und Lernmittel sowie alle sonstigen Erfordernisse bereitstellen, um eine berufliche Ausbildung in den Berufsgruppen Schlosser, Werkzeugmacher, Dreher, Universalfräser, -schleifer und -härter, Schmied, Klempner, Elektro-Installateur, Tischler und Modelltischler anbieten zu können. Vorgesehen war eine dreijährige Ausbildung, so dass bei einer jährlichen Einstellungsquote von 250 Lehrlingen der Werkschulunterricht für insgesamt 750 Lehrlinge erteilt werden sollte. Bei einer maximalen Klassengröße von 25 Schülern war mit 30 Berufsschulklassen zu rechnen. Der wöchentliche Lehrplan gab zehn Stunden Unterricht in den Fächern Fachkunde, Zeichnen, Rechnen, Naturlehre, Staats- und Gemeinschaftskunde und Leibesübungen vor.

Die Schule unterstand dem vom Unternehmen berufenen Ausbildungsleiter, wobei die Schulleitung von einem hauptamtlichen Gewerbelehrer übernommen werden sollte. Den Unterricht erteilten Gewerbelehrer und Ingenieure. Neben dem Schulleiter sollten im ersten Jahr vier Lehrer eingestellt werden, im Folgejahr weitere vier hinzukommen. Die Werkberufsschule, die im südlichen Teil des Verwaltungsgebäudes untergebracht war, umfasste fünf Klassenzimmer und einen größeren Vortragssaal. Ein spezieller Unterrichtsraum war dem Naturkunde- und Elektrotechnik-Unterricht vorbehalten. Lehrerzimmer, Bibliothek, Turnhalle und Sportplatz ergänzten die nach „neuzeitlichsten Anforderungen“ gestalteten Schulräume.<sup>6</sup> Der vierköpfige Schulvorstand bestand aus dem vom Werkschulträger berufenen Ausbildungsleiter als Vorsitzenden, dem Werkschulleiter, dem technischen



Praktische Ausbildung der Lehrlinge zunächst in den drei Kernberufen Maschinenschlosser, Werkzeugmacher und Dreher in der Halle 1, 1939

Leiter der Ausbildungswerkstätten und einem weiteren auf Vorschlag der DAF im Einvernehmen mit der zuständigen Gebietsführung der Hitler-Jugend bestimmten Betriebsangehörigen.

Ungeachtet der sich abzeichnenden Bauverzögerungen setzte die DAF bei den Arbeitsämtern des Deutschen Reiches ein gigantisches Auswahlverfahren in Gang. Da es in Braunschweig und Umgebung nicht genügend Bewerber gab, sollten die Lehrlinge wie auch die Stammebelegschaft des Volkswagenwerks in ganz Deutschland gefunden werden. Die Auswahl der betreffenden Jungen erfolgte nach den vom DAF-Amt für Berufserziehung und Betriebsführung festgelegten Grundsätzen, die über das rein Fachliche hinaus auch rassebiologische, gesundheitliche und charakterliche Merkmale berücksichtigten. Im örtlichen Arbeitsamt fand zur Abschätzung der beruflichen Fähigkeiten der Bewerber, die mit einem befürwortenden Votum der Hitler-Jugend und

einem amtsärztlichen Gesundheitszeugnis versehen sein mussten, ein „psychotechnischer“ Eignungstest statt.<sup>7</sup>

Die Landesarbeitsämter benannten geeignete Kandidaten, von denen allenfalls jeder zweite einen Lehrvertrag erhielt. Der hohe Aufwand resultierte aus dem öffentlich geäußerten politischen Anspruch, mit dem Vorwerk das „richtunggebende Muster für die gesamte Industrie“ auf den Weg zu bringen.<sup>8</sup> Aber auch die Absicht, einen nicht unwesentlichen Beitrag zur Heranbildung der fehlenden Stammebelegschaft zu leisten und die Lehrlinge nach Abschluss ihrer Berufsausbildung als „Facharbeiterführer“ einzusetzen, trug zur herausragenden Bedeutung des Lehrlingswesens bei.<sup>9</sup> Diejenigen, die schließlich zur Ausbildung angenommen wurden, empfanden dies als besondere Auszeichnung.<sup>10</sup>

Der beruflichen Ausbildung im Volkswagenwerk war in der Werkszeitschrift „Der KdF-Wagen. Elternbriefe – Mitteilun-

### Personalbogen

Jugendgenosse				Mitteljugend																	
Name: [REDACTED]				Eintritt in die DJ: 1.5.38																	
Vorname: [REDACTED]				Mitglied-Nr.: 4277265																	
Wohnort: Dresden-Neustadt				Bestätigt als: 384243 am 1.1.43																	
Strasse Nr.: 01400 Dresden, 170				Schleusen am: D. Gottesföhren am 28.4.44																	
geb. am: [REDACTED]				- - - - -																	
geb. in: Dresden				- - - - -																	
Beruf: [REDACTED]				- - - - -																	
Stammgeb.: Dresden				Fähigkeiten:																	
Kaufkraft: III				- - - - -																	
Wichtiges Kind: 2				- - - - -																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Lehrjahr</th> <th>Haus Nr.</th> <th>Stufe Nr.</th> <th>Datum</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>3</td> <td></td> <td>20.4.42</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> <td></td> <td>2.8.43</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3</td> <td></td> <td>20.4.44</td> </tr> </tbody> </table>				Lehrjahr	Haus Nr.	Stufe Nr.	Datum	1	3		20.4.42	2	3		2.8.43	3	3		20.4.44	Angehöriger der Sonderformalisten: *Hof(H) - Flieger(H) - FZ - MC - SZ - Sonderlisten *Meine(H) - Fahrlehrer(H) - Reiser(H) Besondere Ausbildung: Feuerschutz ab: Labormech ab: Fächler ab: Funker ab: Pilot ab: Ste ab: Teilhaber an Lehrgängen, Lagern und Wettbewerben: Bei: (Wo) Datum: Reichsbereitschaft: Besondere Interessen: Film, Zeichnen, Bauen usw. Leistungsbeurteilungen: *DJ, - III, - A.B.C. - Reichspostbote - Reichspostamt Sportklub - Reichsbereitschaft (u.B.) - [REDACTED] D.B.R.G. - Leistungsbeurteilung (H) Schiedsrichter - Leistungsbeurteilung Me(H) - Schachmeister - [REDACTED] Abschlussberechtigungen in der DJ: *Schiedsrichterschein - [REDACTED] Abschlussberechtigung für Lehrgänge: Sonstiges: [REDACTED]	
Lehrjahr	Haus Nr.	Stufe Nr.	Datum																		
1	3		20.4.42																		
2	3		2.8.43																		
3	3		20.4.44																		
Beziehungenberechtigte: Name: [REDACTED] Vorname: [REDACTED] Beruf: [REDACTED] Wohnort: [REDACTED] Strasse Nr.: [REDACTED] Kaufkraft: [REDACTED] Beziehungen: [REDACTED]																					



Personalbogen eines der jährlich 250 neuen Lehrlinge, 1942

„Elternbriefe“ als publizistisch-propagandistisches Verbindungsmedium mit den Eltern der im gesamten Reichsgebiet rekrutierten Lehrlinge, Dezember 1938





21-köpfige Lehrlingsgruppe mit  
Werksschullehrer Just, 1941

gen des Ausbildungswesens an die Eltern unserer Lehrlinge“ vollmundig die „große nationale Aufgabe“ zugesprochen worden, „eine neue deutsche Facharbeiterschaft heranzubilden, die einmal in der ganzen Welt führend“ werden sollte.“ Dieser anmaßende Auftrag machte zusammen mit dem „Auslese“-Gedanken, der obligatorischen HJ-Mitgliedschaft, der eingehenden Prüfung der beruflichen Eignung und der Begutachtung nach rassebiologischen Gesichtspunkten die Einbindung des Lehrlingswesens in die NS-Gesellschaft unübersehbar. Das Lehrlingswesen basierte auf einem beruflichen Aufstiegskonzept, das die fachliche Qualifikation in den Mittelpunkt rückte, aber die soziale und politische Konformität unterstellte.

Hochtrabende Pläne waren das eine, die vorhandenen Möglichkeiten etwas ganz anderes. Wenn auch Ende Mai 1938 die vorgesehenen 250 Lehrverträge abgeschlossen wurden, die Bauarbeiten verliefen nicht nach Plan. Für die am 8. Juli 1938 „einberufenen Lehrlinge“ standen in Braunschweig weder Quartiere noch eine eingerichtete Lehrwerk-

stätte oder eine Werkberufsschule zur Verfügung. Aus diesem Grund wurden die Jungen für den Rest des Monats in drei Gruppen an den Rhein, nach Thüringen und ins Oldenburger Land gebracht, wo sie neben der „HJ-mäßigen Ausbildung lediglich die Einfachstschulung“ durchliefen.<sup>12</sup> Dass die Lehrlinge dort vor allem auf die Fertigstellung der Bauten warteten, war Mitte Juli 1938 ebenso wenig Gegenstand der in der Stadthalle abgehaltenen Richtfestfeier wie die absehbaren weiteren Bauverzögerungen. Die Jugendlichen fuhren deshalb am 1. August 1938 mit dem Leiter der Werkberufsschule, Carl Chrosciel, und zwei weiteren Gewerbelehrern ins gemeinsame Zeltlager auf die Insel Norderney, bis sie am 16. September 1938 in die eilig fertig gestellten „Kameradschaftshäuser“ im Vorwerk umzogen. Dort war Unterricht weiterhin nur unter provisorischen Bedingungen möglich, da der Umzug in die Räume der Werkberufsschule erst am 12. April 1939 erfolgen konnte.<sup>13</sup>





„Neptunstufe“ zum Abschluss des Schwimmunterrichts im betriebseigenen Schwimmbad, 1940

Obwohl Friedrich Hoyer, der erste „Betriebsführer“ des Vorwerks Braunschweig, darum bemüht war, sowohl die Fertigstellung der Bauten als auch die Einrichtung der Fabrikationshallen sowie die Produktionsaufnahme sicherzustellen, konnten in dem als Bilanzstelle der Volkswagenwerk GmbH geltenden Vorwerk die Vorhaben nicht zeitgerecht realisiert werden. Deshalb bildeten Ende 1938 die 245 Lehrlinge die Mehrheit der 411 Beschäftigten; nur 71 Beschäftigte waren in der Produktion eingesetzt, namentlich im Transformatorbau sowie in der Lehren- und Werkzeugfertigung. Aber auch in der ersten Hälfte des Jahres 1939 war das Vorwerk in Braunschweig noch weit davon entfernt, seine Funktion als „Ordensburg der Arbeit“ aufzunehmen.<sup>14</sup> Da die Bauverzögerungen weiterhin keine ordnungsgemäße berufliche Ausbildung ermöglichten, wurde der zweite Lehrlingsjahrgang mit sechswöchiger Verspätung zum 15. Mai 1939 nach Braunschweig beordert. Die 308 Lehrlinge gingen, wie schon der Jahrgang zuvor, für vier Wochen in HJ-Lager, um anschließend bis zum 1. Juli 1939 Ferien zu machen. Zumindest gelang es währenddessen, die Bauarbeiten weitgehend abzuschließen und auch beim Werkswohnungsbau in der so genannten Vorwerk-Siedlung deutliche Fortschritte zu erzielen.<sup>15</sup>

Das Vorwerk lief auf organisierte Bahnen zu. Der Organisationsplan vom 10. Februar 1939 unterteilte den Betrieb dementsprechend in die „Hauptgruppen“ Lehrlingsausbildung, Fabrikation, Kaufmännische Verwaltung, Instandhaltung, Einkauf, „Gefolgschaftsabteilung“, Küche und „Sicherheitswesen“. In der Dienstanweisung vom gleichen Tag verlangte Friedrich Hoyer von der Belegschaft einen „absoluten Kameradschaftsgeist“, der sich durch „gegenseitige Unterstützung und Hilfeleistung“ auszeichne. Pünktlichkeit, Pflichtbewusstsein und „äußerste Sparsamkeit in allen Teilen“ rückte Hoyer in den Rang einer „Selbstverständlichkeit“. Nicht ohne zeitüblichen Pathos schloss die Dienstanweisung mit dem Appell: „Wir sind mit an dem Aufbau eines Werkes tätig, das auf besonderen Wunsch des Führers entsteht, und können stolz darauf sein, hier mitwirken zu können. Das verpflichtet aber nicht zur Einbildung, sondern zum Einsatz aller Kräfte.“<sup>16</sup> Mit drohendem Unterton erkannte er nur demjenigen einen Platz in „unserer Gemeinschaft“ zu, der „restlos seine Pflicht“ erfüllte.

Im Frühsommer 1939 lief das Lehrlingswesen dann im Normalbetrieb. Die aus ganz Deutschland stammenden Lehrlinge lebten internatsmäßig in den „Kamerad-



Lehrlinge beim Abschlussball der Tanzschule Wandert im damaligen Hotel Felten an der Helmstedter Straße, Februar 1943

schaftshäusern“. Ein ganzheitlicher Ansatz verschmolz berufspädagogische Ansprüche und politisch-persönliche Anforderungen zu einem umfassenden „Gesamterziehungsplan“, der neben einer exzellenten beruflichen Ausbildung vor allem die körperliche „Ertüchtigung“ der Jungen vorsah. Ein differenziertes Sportangebot vom Schwimmen über Rudern bis hin zum Skifahren im Harz diente diesem Zweck. Die politische Indoktrinierung erfolgte einerseits in der Werkberufsschule, wo im Fach „Reichskunde“ u. a. „Erbbiologie und Rassenkunde“ gelehrt wurden. Andererseits trug

auch die organisierte Freizeit in den Untergliederungen der Hitler-Jugend, etwa in der Feuerwehr-HJ oder auch in der Flieger-HJ, zur Prägung der Jungen bei. Neben einigen „Auslandsdeutschen“ waren nach 1940 entsprechend der großgermanischen Ideologie vereinzelt auch junge Niederländer, Flamen oder Norweger für eine Ausbildung im Vorwerk ausgewählt worden. Beispielsweise lebten 1941 auch acht norwegische Lehrlinge zusammen mit ihren Jahrgangskollegen in den Lehrlingsunterkünften.<sup>17</sup>



Umstellung der Lehrwerkstatt in Halle 1 auf Rüstungsproduktion, 1940

Bei manchem Lehrling hinterließen der vormilitärische Drill und der obligatorische HJ-Dienst mitsamt seiner politischen Gängelung das Gefühl, kaserniert worden zu sein. Insgesamt dürfte allerdings die Identifikation mit dem Volkswagenwerk die wohl nachhaltigste Wirkung entfaltet haben. Wenn auch der persönliche Bewegungsspielraum und die finanziellen Möglichkeiten durch das knappe Taschengeld stark eingeengt waren, so verband sich doch bei manchen Lehrlingen die herausragende fachliche Ausbildung im Vorwerk mit elitären Vorstellungen. Die Chancen zur beruflichen Weiterbildung, etwa durch die kostenlos erteilten Abendkurse zur Vorbereitung auf die Aufnahmeprüfung an Ingenieurschulen oder durch Stipendienprogramme des Begabtenförderungswerks der DAF für die Leistungsbesten, versprachen den Lehrlingen bei besonderen Leistungen

soziale Aufstiegsmöglichkeiten. Allerdings beschränkte sich die Ausbildung anfangs auf drei Kernberufe der Metallbranche, wie Maschinenschlosser, Werkzeugmacher und Dreher. Für die wenigen Betriebselektriker erfolgte der Schulunterricht, abweichend von den ursprünglichen Absichten, zumindest zeitweise an den staatlichen Berufsschulen Braunschweigs.<sup>18</sup> Später kamen im Vorwerk noch die Lehrberufe Schmied, Feinschleifer und -blechner sowie Technischer Zeichner hinzu, denen die Lehrlinge, entsprechend den vorgenommenen Tests und dem erwarteten Facharbeiterbedarf, zugewiesen wurden.

Den hohen berufspädagogischen Zielen entsprachen eine bestens eingerichtete Lehrwerkstätte sowie das qualifizierte Lehrpersonal. Der erste Leiter der Werkberufsschule, der





Werkberufsschulunterricht, 1940

1900 geborene Carl Chrosciel, war nach seinem Abschluss als Diplom-Ingenieur zunächst zwei Jahre Assistent an der Technischen Hochschule Berlin-Charlottenburg gewesen, bis er 1928 als Werkschullehrer bei der Siemens-Schuckert und Siemens-Halske AG eintrat. Am 1. Juli 1938 wechselte er als Werkschulleiter in das Vorwerk Braunschweig. Auch der übergangsweise als Nachfolger fungierende Gewerbeoberlehrer Ferdinand Raab verfügte über reichhaltige Berufserfahrung. Werner Schröter, der 29-jährig am 1. Oktober 1940 zum Leiter der Werkberufsschule berufen wurde, hatte zuvor drei Jahre an der Werkberufsschule der Adam Opel AG im LKW-Werk Brandenburg gearbeitet. Alle waren Mitglied in NS-Organisationen.<sup>19</sup>

Der Zweite Weltkrieg unterbrach nach dem 1. September 1939 die weitere Entwicklung des Lehrlingswesens und griff tief in die Produktpalette des Braunschweiger Vorwerks ein. Wie auch im Hauptwerk, so veränderte die Schwerpunktverlagerung auf die Rüstungswirtschaft quasi über Nacht die betriebliche Ausrichtung. Wehrmachtsaufträge führten zur weitgehenden Umstellung der Fabrikation auf den Lehrenbau für die Luftrüstung. Damit waren die zuvor projektierte Bosch-Fabrikation und auch die Erwägung, einen von Ferdinand Porsche konstruierten Landwirtschaftstraktor herzustellen, gegenstandslos geworden. Das Reichsluftfahrtministerium übertrug dem Vorwerk in der Umstellung auf Rüstungsproduktion Mitte November 1939 zudem erste

Umschulungskurse, um zunächst 170 Arbeiter fachfremder Berufe auf die Anforderungen des Flugzeug- und Flugzeugmotorenbaus vorzubereiten.<sup>20</sup> Diese Kurse wurden im Frühjahr 1941 wieder eingestellt.

Binnen Jahresfrist hatte sich die Vorwerk-Belegschaft zum 31. Dezember 1939 von 411 auf 1.072 Beschäftigte erhöht. Zählt man die 170 Umschüler noch hinzu, ergab sich eine Verdreifachung des Personals. Die Zahl der Angestellten stieg von 85 auf 186 und die der Lohnempfänger von 76 auf 334, was auf die Ausweitung der produktiven Tätigkeit hinweist. Anstatt 250 zählte das Vorwerk am Jahresende schon 552 Lehrlinge. Allerdings trug die kriegsbedingt bis Ende 1939 erfolgte Einberufung von 80 Arbeitern und Angestellten, darunter sieben der neun Lehrkräfte der Werkberufsschule, zu einem frühen Ende der aufstrebenden Entwicklung bei. Die weitgehende Einschränkung des Werkberufsschulbetriebs und der Einsatz nebenberuflicher Kräfte waren die Folge. Selbst auf der Leitungsebene machte sich der Personalbedarf der Wehrmacht negativ bemerkbar. Direktor Danner, der im Herbst 1939 zum Nachfolger des auf einer Dienstreise verunglückten ersten Vorwerk-Direktors Hoyler ernannt worden war, musste wegen Einberufung zur Wehrmacht sein Amt zum Jahresende an Felix Schmidt abtreten. Der zugleich als Geschäftsführer der Volkswagenwerk GmbH tätige Schmidt rückte seinerseits im Frühjahr 1940 zur Wehrmacht ein, so dass sein Stellvertreter Paul Kurz zunächst kommissarisch und ab November 1940 auch formell „Betriebsführer“ des Vorwerks wurde. Das sich rasch drehende Personalkarussell unterstrich die unsichere betriebliche Situation, die auch ein Spiegelbild der anhaltenden Unklarheit über die Einbindung in die rüstungswirtschaftlichen Strukturen bot.<sup>21</sup>

Nachdem die Hereinnahme von Fremdaufträgen im Juli 1940 die anhaltende Unterauslastung gemildert hatte, stiegen die Umsatzerlöse aus der Fertigung auf 3,3 Millionen Reichsmark, von denen knapp 60 Prozent mit Arbeiten für die Luftrüstung erzielt wurden. Staatliche Stellen erstatteten

zugleich Anlaufkosten in Höhe von fast 2,2 Millionen Reichsmark. Obwohl im weiteren Jahresverlauf eine weitgehende Kapazitätsauslastung erreicht werden konnte, entstand 1940 erneut ein Verlust. Nach dem 1939 bilanzierten Rekordminus von 1,7 Millionen Reichsmark betrug dieser zwar nur noch 614.000 Reichsmark. Jedoch vermochte die Umsatzsteigerung die hohen Aufwendungen für das betriebliche Lehrlingswesen und die Umschulungskurse, die nur zur Hälfte vom Reichsluftfahrtministerium und der Volkswagenwerk GmbH gedeckt wurden, nicht auszugleichen. Gleichwohl wuchs die Braunschweiger Belegschaft: 237 neue Lehrlinge erhöhten bis Ende 1940 die Zahl der Lehrlinge auf 785, während die Gesamtbelegschaft nun 1.611 Personen umfasste.<sup>22</sup> In dieser Situation machte das Vorwerk aus der Not eine Tugend: Die Umsteuerung vom Ausbildungs- zum Produktionsbetrieb brachte es im Herbst 1940 mit sich, dass die Lehrlinge des zweiten und dritten Lehrjahres verstärkt in der produktiven Fertigung eingesetzt wurden und hierbei durch die starken Auftragsschwankungen dem Wechsel von Leerlauf und Termindruck unterlagen. Die 785 Lehrlinge leisteten 1941 rund 420.000 Produktionsstunden und damit mehr als vierzig Prozent der produktiven Arbeiten. Die Hälfte der Lieferungen, vorwiegend Werkzeuge, ging dabei an das „Hauptwerk“ in der „Stadt des KdF-Wagens“, weitere 42 Prozent der Gesamtleistung waren durch Fremdaufträge veranlasst worden. Die 1941 hinzukommenden 193 Lehrlinge blieben von der Arbeit im Produktionsprozess einstweilen noch ausgenommen, da der Werkberufsschulunterricht wieder wöchentlich acht Stunden betrug und ausschließlich berufliche Grundfertigkeiten vermittelt wurden. Die Ausweitung der produktiven Tätigkeit von Lehrlingen galt nun aber entgegen den früheren pädagogischen Verlautbarungen als erstrebenswerte berufsnahe Belastungsprobe und praktische Lernkontrolle.<sup>23</sup>

Ungeachtet solcher Einschränkungen stellten die Lehrlinge des Vorwerks ihren hohen Ausbildungsstand im Rahmen der IHK-Abschlussprüfungen im Frühjahr 1941 unter Beweis und



Einführung in das Autogenschweißen, 1940

unterstrichen damit die erfolgreiche Verschmelzung von fachlicher Höchstleistung und ideologischen Ansprüchen in einem durch die Einbindung der Hitler-Jugend politisierten Betrieb: Von den 220 Prüfungsteilnehmern bestanden 22 Lehrlinge mit Auszeichnungen und „sehr gutem“ Erfolg in der Theorie und Praxis. Weitere 83 Lehrlinge schlossen mit der Note „gut“ ab. Ein gutes Drittel schaffte ein „befriedigend“. Paul Gierlich, der „HJ-Bannführer und Betriebsjugendwalter“, sah das Ausbildungsziel, „gute Facharbeiter“ heranzubilden, voll erfüllt. Darüber hinaus habe die „Erzie-

hung im Volkswagen-Vorwerk“ durch „Leistung, Arbeit und Disziplin“ „nationalsozialistische deutsche Menschen“ hervorbringen wollen. Gierlich bezeichnete die Absolventen demzufolge als „Soldaten der Arbeit im Großdeutschen Reich“. <sup>24</sup> Das Gros der Jungfacharbeiter wechselte zum 1. April 1941 ins Hauptwerk, einige blieben in Braunschweig, andere wurden zur Wehrmacht eingezogen.

Das Jahr 1941 brachte für das Vorwerk in Folge des Bedeutungszuwachses von rüstungswirtschaftlichen Aufträgen Veränderungen mit sich. Insbesondere die beabsichtigte Einbeziehung in die Baugruppenfertigung von BMW-Flugmotoren bedeutete eine umfassende Umsteuerung des Betriebes auf Rüstungserfordernisse. Die Belegschaftszahl stagnierte dementsprechend zeitweilig bei 1.600 Personen, von denen 314 Gehalt und 575 Lohn erhielten. 96 Belegschaftsangehörige waren bei der Wehrmacht, 89 kamen aus dem Ausland. Die Gesamtzahl der Lehrlinge reduzierte sich bis zum Jahresende 1941 auf 711 Jungen. Der erste Jahrgang beendete seine Lehrzeit, und Einstellungen wurden nur in verringertem Umfang vorgenommen. Obwohl sich in diesem Jahr der Umsatz aus Lieferungen und Leistungen von 3,3 auf 4,4 Millionen Reichsmark erhöhte und der Gesamtumsatz einschließlich der zu erstattenden Anlaufkosten von 5,4 auf 5,9 Millionen Reichsmark anstieg, wies die Bilanz einen Verlust von 728.849 Reichsmark aus. Die Ursache hierfür lag in den Kosten der Umschulung betriebsfremden Personals und der Lehrlingsausbildung, die weiterhin größtenteils vom Vorwerk getragen werden mussten. <sup>25</sup>

1942 setzte sich diese Tendenz fort. Mit Arbeiten für das Hauptwerk und für externe Abnehmer, darunter Junkers-Magdeburg, Telefunken, Bühler und die Porsche KG in Stuttgart, konnte binnen Jahresfrist der Umsatz aus Lieferungen und Leistungen von 4,3 auf 5,6 Millionen Reichsmark gesteigert werden. Zugleich erfolgte der Einstieg in die Serienfertigung von Rüstungsgütern. Für Carl Zeiss in Jena produzierte das Vorwerk komplette Gruppen für das Kommando-Gerät

**LEHRABSCHLUSSZEUGNIS**  
ABSCHRIFT

Der Gehilfenabteilung der Lehrlingsabteilung unseres Betriebes

*Walter Schrimpf*

geboren am *28.3.23* in *Braunschweig* ist vom *1.6.38*  
bis *31.3.41* als *Feinmechaniker* Lehrling entstanden  
dem seinen Beruf eigenen Berufsbild ausgebildet worden, in der gleichen Zeit wurden  
ihm in unserer Wehrmacht die erforderlichen theoretischen Kenntnisse vermittelt.

**I. Charakteristische Bewertung:**

Führung .....  Mächtig .....

**II. Leistungsbewertung:**

Wehrkraftschule		Lehranstalt	
Fachkunde	<input checked="" type="checkbox"/>	Arbeitsgabe	<input checked="" type="checkbox"/>
Fachgründen	<input checked="" type="checkbox"/>	Arbeitsmenge	<input checked="" type="checkbox"/>
Fachwissen	<input checked="" type="checkbox"/>	Schulstoffkennt.	<input checked="" type="checkbox"/>
Reifehandl.	<input checked="" type="checkbox"/>	Werkstoffl.	<input checked="" type="checkbox"/>

Seine bestmöglichen Leistungen erzielte er bei Teilnahme an folgenden Abendkursen:  
Algebra I, Algebra II, Algebra III, Dreieckslehre, Planimetrie, Geometrie-Physik

Bei seiner Teilnahme an Wehrdienstausbildung erhielt er im

1. Lehrjahr	<input checked="" type="checkbox"/> Punkte	Notz	<input checked="" type="checkbox"/>	Sieger	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Lehrjahr	<input checked="" type="checkbox"/> Punkte	Notz	<input checked="" type="checkbox"/>	Sieger	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Lehrjahr	<input checked="" type="checkbox"/> Punkte	Notz	<input checked="" type="checkbox"/>	Sieger	<input checked="" type="checkbox"/>

Wir erklären ihn damit aus der Lehrlingsabteilung und erteilen ihm eine gute berufliche Weiterempfehlung.

Braunschweig, am *1. April 1941*

*gez. Krieger*      *gez. Herold*      *gez. Krieger*

**VOLKSWAGENWERK GMBH - VORWERK BRAUNSCHWEIG**  
AUSBILDUNGSWESEN

Lehrabschlusszeugnis von Walter Schrimpf  
nach knapp dreijähriger Lehrzeit, April 1941

40 sowie ein weiteres feinmechanisches Gerät, die Disos-Gruppe 8. Die nicht gedeckten Kosten der Lehrlingsausbildung führten aber erneut zu einem Jahresverlust von 588.919 Reichsmark.

Die Ausweitung der Fertigung für Fremdfirmen, mit der mehr als die Hälfte der Erlöse erzielt wurde, brachte auch eine Veränderung der Belegschaftsstruktur mit sich. Während die Anzahl der Gehaltsempfänger mit 334 gegenüber 1941 nur um 20 Beschäftigte zunahm, verdoppelte sich die Zahl der Lohnempfänger fast von 575 auf 1.058. Derweil ging die Zahl der Lehrlinge bis Ende 1942 merklich von 711 auf 585 zurück, nachdem im April 270 Lehrlinge eingestellt worden waren, im Jahresverlauf aber insgesamt 373 Lehrlinge die Prüfungen abgelegt hatten. Die Belegschaft wuchs bis Ende 1942 um ein Viertel auf 1.977 Beschäftigte; 425 kamen aus dem Ausland. Einen absoluten Höhepunkt erreichte die Beschäftigtenzahl Ende 1943, als 2.189 Personen zum Vorwerk gehörten. Die zur Wehrmacht Einberufenen wurden hierbei stets mitgezählt. Die Beschäftigtenzahl war bald wieder rückläufig, so dass Anfang 1945 im Vorwerk 1.257 Beschäftigte gezählt wurden, unter ihnen 452 Ausländer, aber nur noch 459 Lehrlinge.<sup>26</sup>

Am 30. September 1942 ging das bislang gepachtete Betriebsgelände unentgeltlich auf das Volkswagenwerk über. Zugleich gewann der nationalsozialistische Abnutzungskrieg immer stärkeren Einfluss auf die betriebliche Entwicklung. Waren Ende 1941 erst 96 Beschäftigte zur Wehrmacht einberufen worden, erhöhte sich deren Zahl bis Ende 1942 sprunghaft auf 461. Damit hatte das Militär dem Betrieb schon fast ein Viertel der Belegschaft und nur ein Jahr später mit 719 Belegschaftsangehörigen ein Drittel der Arbeitskräfte entzogen. Ersatzweise kamen vermehrt Ausländer ins Vorwerk. Waren 1940 die ersten 26 Ausländer vom Arbeitsamt zugewiesen worden, stieg deren Zahl bis Ende 1943 auf 498 Personen. Ende 1944 bildeten die 549 Ausländer, darunter zahlreiche Frauen aus der Sowjetunion, vor allem aber



**Baracken des 1940 für Umschüler der Luftfahrtindustrie errichteten „Nibelungenlagers“; später Unterkunft der im Vorwerk eingesetzten Zwangsarbeiter**

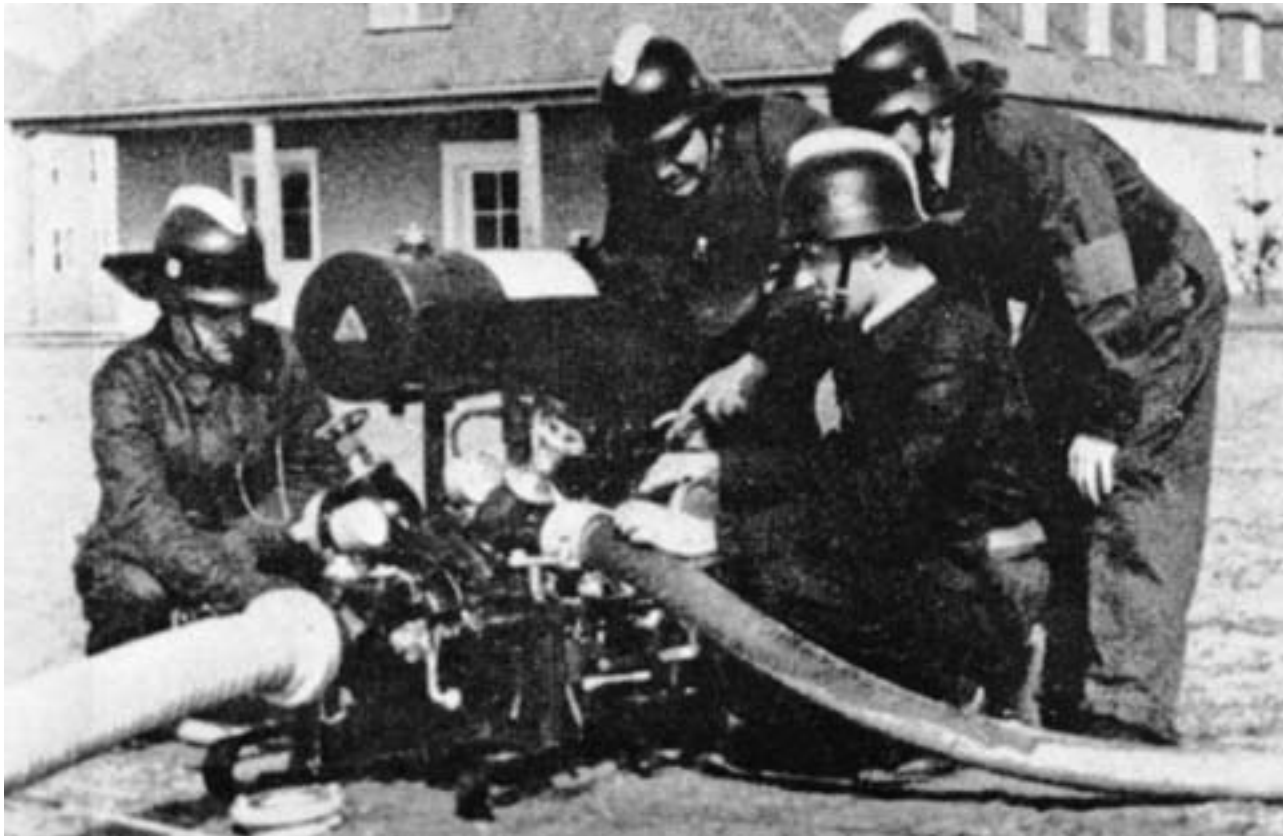
auch Niederländer, Belgier und Franzosen, schon mehr als 40 Prozent der auf 1.362 Personen abgeschmolzenen Gesamtbelegschaft.<sup>27</sup>

Wie andernorts auch unterlagen die ausländischen Zwangsarbeiter, insbesondere die Menschen aus Polen und der Sowjetunion, gemäß den rassistischen Behandlungsrichtlinien des NS-Regimes einer strikten Reglementierung und Diskriminierung. Von deutschen Besatzungsstellen nach Deutschland deportiert und vom Arbeitsamt zur Erledigung von Rüstungsaufträgen dem Betrieb zugewiesen, kamen sie in den 1940 zunächst für die Umschüler der Luftfahrtindustrierberufe errichteten Baracken, dem so genannten Nibelungenlager unter, das 1943 zum Zwangsarbeiterlager umfunktioniert wurde. Das Leben hinter Stacheldraht, die Entbehrungen sowie die drangvolle Enge, außerdem die

drastischen Benachteiligungen am Arbeitsplatz untergruben die Gesundheit der Betroffenen, so dass es mindestens sechs Todesfälle gab, darunter auch einen Säugling.<sup>28</sup> Von daher war das Vorwerk ein Spiegelbild der nationalsozialistischen Ausgrenzungsgesellschaft, die für viele Herabwürdigung und für manche auch den Tod brachte. Zugleich gelang es dem in Peine geborenen, dann aber in die Sowjetunion geflohenen Juden Sally Perel hier unterzutauchen. Er war an der Ostfront von der deutschen Wehrmacht aufgegriffen und unter angenommener falscher Identität für eine Ausbildung im Vorwerk ausersehen worden. Gleichsam unter die Hitler-Jugend geraten, blieb er unentdeckt und überlebte.<sup>29</sup>

Tod und Überleben, Ausgrenzung und Kameradschaft standen auf der Betriebsebene unvermittelt nebeneinander. Der nationalsozialistische Krieg riss auch in die deutsche Beleg-





Übung der HJ-Feuerwehrgruppe, um 1942

schaft tiefe Lücken. Von den Einberufenen, darunter auch Lehrlinge vor dem Abschluss ihrer Ausbildung, kam ein wachsender Anteil beim Kriegseinsatz zu Tode. Dem im April 1943 mit typisch nationalsozialistischem Heroenkult enthüllten „Ehrenmal der Gefallenen des HJ-Bannes 468“ mussten immer neue Namen hinzugefügt werden. Für die meisten folgte auf die Lehrlingsfreisprechung der Kriegsdienst, der gerade in den letzten beiden Kriegsjahren viele das Leben kostete.

Auch der Luftkrieg erreichte immer häufiger Braunschweig.<sup>30</sup> Obwohl das Vorwerk nicht in unmittelbarer Nachbarschaft zu etablierten Rüstungsfabriken lag, wurde spätestens mit der verpflichtenden Aufstellung einer Werkfeuerwehr gefährlicher Ernst, was bei der Bildung einer HJ-Feuerwehrgruppe als harmlose Freizeitaktivität begonnen haben mag. Nachdem der dem Höheren SS- und Polizeiführer im Wehrkreis XI zugeordnete Inspekteur der Ordnungspolizei im März 1943 der Werkfeuerwehr des Vorwerks eine



Lehrlinge vor dem Gebäude der früheren „Reichsschule für Ausbildungsleiter“; auf dem Dach die Flakstellung, 1944

formelle Anerkennungsurkunde ausgefertigt hatte, übernahmen die jugendlichen Brandbekämpfer rasch vielfältige Löschaufgaben. Nicht nur nach den zahlreichen Bombenangriffen auf Braunschweig, sondern auch zu externen Einsätzen, etwa im Hauptwerk, musste die Feuerwehr-HJ ausrücken. Allein bei der Bekämpfung von Brandbomben in der „KdF-Halle“ des Vorwerks und von Hausbränden am 15./16. Oktober 1944 blieben zwei HJ-Feuerwehrgruppen volle 24 Stunden im Einsatz.<sup>31</sup> Zur Luftabwehr existierte im Vorwerk außerdem ein von den Lehrlingen unter Anleitung der Wehrmacht bedienter Flak-Stand.<sup>32</sup>

Dass unter den Bedingungen der forcierten Rüstungsproduktion und der Reduzierung des Werkberufsschulunterrichts die fachliche Qualität des betrieblichen Lehrlingswesens nachzulassen begann, lag auf der Hand. Mit längerem Kriegsverlauf blieben die Lehrlinge nach 1943 bei der Facharbeiterprüfung hinter den Ergebnissen der ersten Jahrgänge zurück. Das 1943 auf 14 Jahre herabgesetzte Eintrittsalter für die 164 neuen Lehrlinge sowie die auf eine Lehrzeit von zweieinhalb Jahren verkürzte Berufsausbildung forderten ihren Tribut. Das Durchschnittsergebnis sank auf die Note 2,6 herab, was aber immer noch oberhalb des Reichs-

durchschnitts lag. Kompensatorisch wurden die guten Ergebnisse bei Berufswettkämpfen öffentlich präsentiert. 1944 stellte das Vorwerk fünf Ortssieger und zwei Ortsbeste und entsandte siebzehn Lehrlinge zu Gau- sowie sieben zu Reichsberufswettkämpfen, von denen zwei sogar Reichssieger wurden. Die Bedeutung des betrieblichen Lehrlingswesens ging aber in der hochgradig mobilisierten Kriegsgesellschaft unaufhaltsam zurück. Zwar waren 1944 noch 210 Jugendliche eingestellt worden, jedoch reduzierte sich die Zahl der Lehrlinge durch Einberufungen und Prüfungsabschluss bis Jahresende 1944 auf 322 – bei einer Gesamtbelegschaft von 1.362 Personen, darunter 549 ausländische Zwangsarbeiter. Im Frühjahr 1945 nahmen letztmalig 33 Lehrlinge aus dem Vorwerk an der Facharbeiterprüfung teil.<sup>33</sup>

Vom wirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen, hatte das Vorwerk sich als Rüstungsbetrieb etabliert. Bei einem Gesamtumsatz von 7,2 Millionen Reichsmark kletterten die mittelbaren Wehrmachtumsätze 1943 auf 2,3 und die Zulieferungen an das Volkswagenwerk auf 4,9 Millionen Reichsmark.<sup>34</sup> 1944 stagnierte der Umsatz bei 7,5 Millionen Reichsmark, wobei der Anteil der werksinternen Lieferungen auf 6,3 Millionen Reichsmark answoll. Unter diesen Voraussetzungen ergab sich ein Bilanzgewinn von fast 600.000 Reichsmark, der den kumulativen Verlust der Vorjahre auf 3 Millionen Reichsmark reduzierte.<sup>35</sup>

Die Kriegszerstörungen, der schleppende Rohstoff- und Materialzufluss sowie Energiemangel legten die Produktionsbereiche zunehmend lahm. Mit dem Anrücken der amerikanischen Truppen endeten am 10. April 1945 Fertigung und Lehrlingsausbildung.<sup>36</sup> Ob und was in der beschädigten Fabrik wieder produziert werden könnte, stand im April 1945 in den Sternen. Die Anfänge von Volkswagen in Braunschweig waren einstweilen zu Ende.



## 2. Neubeginn unter britischer Regie, 1945–1949



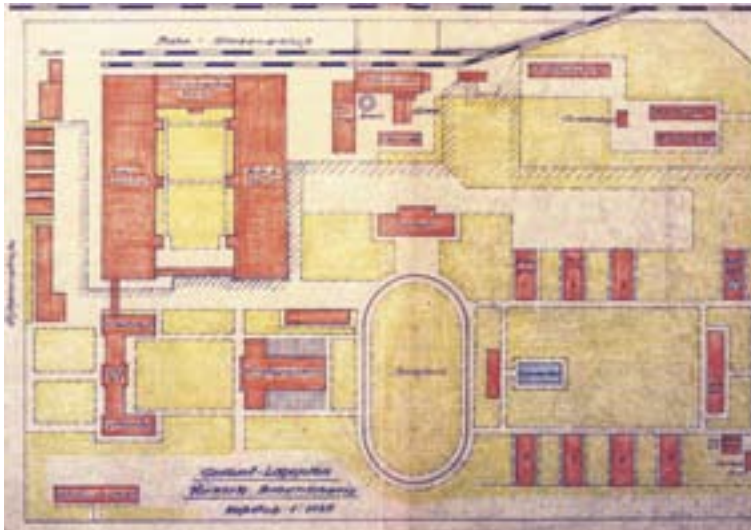


Von Juni 1945 bis 1953 Nutzung des Verwaltungsgebäudes und der Lehrlingswohnheime durch britische Militäreinheiten

Der Einmarsch amerikanischer Truppen am 10. April 1945 setzte dem Krieg und der NS-Diktatur in Braunschweig ein Ende.<sup>37</sup> Die Zwangsarbeiter kehrten nach der Befreiung in ihre Heimat, die verbliebenen Lehrlinge zu ihren Eltern zurück, sofern diese nicht selbst auf der Flucht waren. Die Produktion im Vorwerk wurde unterbrochen, die zwei Tage zuvor geschlossene Lehrlingswerkstatt verwaiste. 299 Beschäftigte und 42 Lehrlinge standen vor einer ungewissen Zukunft. Die Amerikaner stationierten auf dem Werks-gelände eine Versorgungs- und Nachschubeinheit. Zunächst ruhte die Arbeit, und die Zeit schien still zu stehen. Erst nach der Kapitulation Deutschlands am 8. Mai 1945 begannen 60 Angehörige des Vorwerks mit Aufräumarbeiten, und sie wickelten erste Reparaturaufträge für die amerikanische Besatzungsmacht ab. Das Vorwerk war schon seit Anfang 1945 zu etwa 15 Prozent zerstört, als mehrere Gebäude, darunter die Turnhalle, ein Lehrlingsheim sowie die so genannte KdF-Halle ausbrannten. Mehr noch als diese

durch Luftangriffe verursachten Schäden, die auf zwei Millionen Reichsmark beziffert wurden, setzten die nach dem Einmarsch der Amerikaner beginnenden Plünderungen den Produktionsbereichen zu. Inneneinrichtungen, Ausstattungen und Lagervorräte im Wert von weiteren 4 Millionen Reichsmark wurden demoliert oder entwendet.<sup>38</sup>

Am 5. Juni 1945 übernahm die britische Militärregierung in ihrer Besatzungszone die Kommandogewalt von den Amerikanern und schickte Offiziere in das Volkswagenwerk. Das durch Kontrollratsgesetz beschlagnahmte Werk in Wolfsburg und das Braunschweiger Vorwerk unterstanden damit britischem Befehl.<sup>39</sup> Die Gebäude an der Gifhorner Straße dienten als „Gloucester Barracks“ dem „10 Supply Depot“.<sup>40</sup> Britische Truppen belegten mehr als die Hälfte des Werks-geländes und nutzten das alte Verwaltungsgebäude und die Lehrlingsheime, die mit Stacheldraht von den Produktions-hallen abgetrennt wurden.<sup>41</sup>

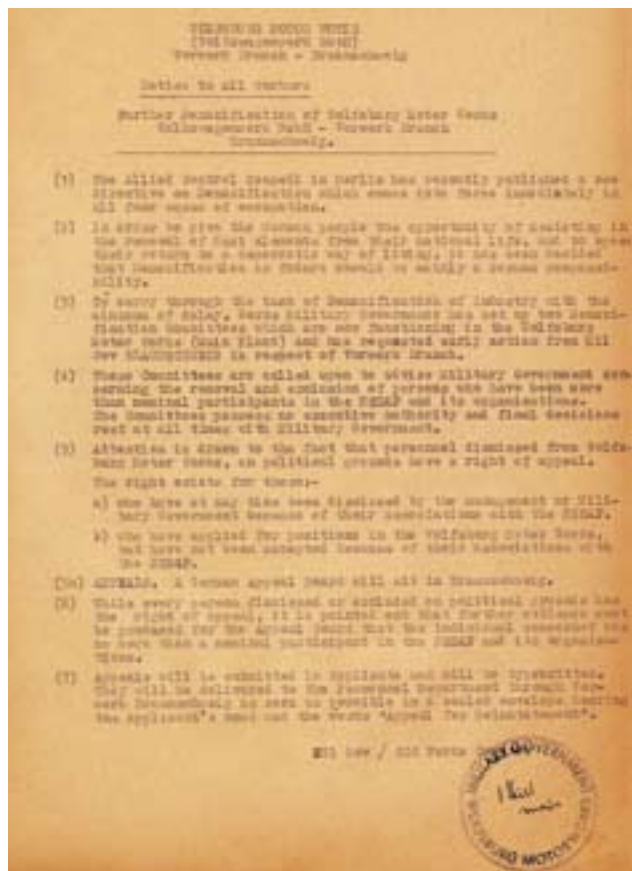


Lageplan des Vorwerks Braunschweig; die schraffierte Linie bezeichnet die Grenze zum von den Briten besetzten Gelände

Auf Jahre hinaus wurden die Entscheidungen der britischen Militärregierung außer durch Sicherheitserwägungen vor allem durch die Notwendigkeit geprägt, das Überleben der Menschen in ihrer Zone zu sichern. Strikte Lebensmittelrationierung, strenge Wohnungsbewirtschaftung und eine koordinierte Verteilung der knappen Güter bestimmten den tristen Alltag der Menschen. In Braunschweig waren bei Kriegsende etwa 20 Prozent aller Wohngebäude zerstört und viele weitere beschädigt. Der Wiederaufbau schritt mangels Material nur zögerlich voran, während die Bevölkerungszahl der Stadt in den ersten Nachkriegsjahren durch Flüchtlinge und Vertriebene stetig anstieg.<sup>42</sup> In dieser Situation stellte das Vorwerk einen wichtigen wirtschaftlichen Faktor dar, denn nur die allmähliche Wiedereingangssetzung von Betrieben konnte die Versorgungssituation verbessern.

Weil das Vorwerk während des Krieges in die Rüstungsproduktion einbezogen worden war, stand der langjährige Werkleiter Paul Kurz zunächst vor der schwierigen Aufgabe, eine zivile Produktpalette zu entwickeln. Auf der

Basis der am 27. April 1945 noch von den Amerikanern erteilten Produktionslizenz mussten dringend Aufträge akquiriert werden, die den Beschäftigten Arbeit und damit ein Auskommen boten.<sup>43</sup> Tatsächlich konnte die Fertigung von Lehren, Werkzeugen und Vorrichtungen sowie Einzelteilen für das Wolfsburger Volkswagenwerk aufgenommen werden. Zudem produzierte das Vorwerk für die Eisenbahnsignalwerke und andere regionale Firmen, etwa die Lebensmittelindustrie und die Landwirtschaft. Mit der Herstellung dringend benötigter Alltagsgegenstände zur Versorgung der Braunschweiger Bevölkerung, darunter Kartoffelquetschen, Dezimalwaagen, aber auch Sack- und Baukarren, entspannte sich die Beschäftigungslage für die wenigen Betriebsangehörigen. Allein mit Fremdaufträgen erwirtschaftete das Vorwerk bis Jahresende 1945 einen Umsatz von immerhin 550.000 Reichsmark.<sup>44</sup> Bei der Bewältigung der betrieblichen Umstellung war es ausgesprochen hilfreich, dass die Militärregierung ihrem Treuhandbetrieb besondere Förderung zuteil werden ließ. Bereits im August 1945 erteilten die Briten dem Werk in Wolfsburg einen Produktionsauftrag über 20.000



**Bekanntmachung über Entnazifizierungsmaßnahmen in der „Wolfsburg Motorworks Vorwerk Branch – Braunschweig“**

Limousinen, um ihren durch die Besetzungsaufgaben gestiegenen Fahrzeugbedarf zu decken.

Major Ivan Hirst, der für das Volkswagenwerk zuständige britische Werksoffizier, fuhr einige Wochen nach seiner Ankunft im August 1945 ins Vorwerk und fand dort eine unterausgelastete Fabrik und eine zusätzliche Arbeit

suchende Belegschaft vor.<sup>45</sup> Das Werk in Wolfsburg hatte unlängst in Braunschweig Benzinpumpen, Vergaser, Kupplungen und Stoßdämpfer sowie Vorrichtungen, Lehren, Press- und Stanzwerkzeuge bestellt, und der Wolfsburger Werkleiter Rudolf Brörmann mahnte am 6. September 1945 beim Braunschweiger Direktor Kurz die Konzentration auf diese Aufträge an, da die Militärregierung auf den schnellsten Anlauf der Produktion drang.<sup>46</sup> Allerdings behinderten Material- und Energiemangel ebenso wie das Fehlen von Maschinen und Arbeitsmitteln die Ausführung dieser Aufträge. Zudem unterlag ein großer Teil der Arbeitsmittel und Geräte, etwa Schreib- und Rechenmaschinen oder Möbel, der Beschlagnahme durch die Briten.<sup>47</sup>

Die im Dezember 1945 zögerlich anlaufende Serienproduktion in Wolfsburg eröffnete dem Vorwerk eine wirtschaftliche Perspektive, zumal die zuständigen britischen Dienststellen im gleichen Monat entschieden, das Braunschweiger Vorwerk dem Volkswagenwerk als Zweigwerk einzugliedern. Ab dem 1. Januar 1946 firmierte das Vorwerk nicht mehr als selbstständige Bilanzstelle, sondern wurde buchungsmäßig dem „Block Volkswagen“ zugeordnet.<sup>48</sup> Diese Zugehörigkeit wurde durch die verwendete Bezeichnung „Wolfsburg Motorworks Vorwerk Braunschweig“ auch nach außen sichtbar.<sup>49</sup>

Das Braunschweiger Werk erhielt vermehrt Aufträge zur Fertigung von Spezialschweißmaschinen, Lehren, Press- und Stanzwerkzeugen, Großvorrichtungen und Serienteilen wie Benzinpumpen, Vergaser, Kupplungen und Stoßdämpfer. Bereits Anfang 1946 wurden in Braunschweig monatlich 100 Vergaser gefertigt.<sup>50</sup> Wegen der fehlenden Transportmöglichkeiten und der unterbrochenen Verbindungen zur Zulieferindustrie war das Werk Wolfsburg dringend auf diese Produkte angewiesen, um die Serienproduktion weiter hochzufahren. Mit dem ehrgeizigen Produktionsprogramm kehrte in die Hallen 1 und 2 des Braunschweiger Werks zaghaft wieder Fabrikalltag ein.

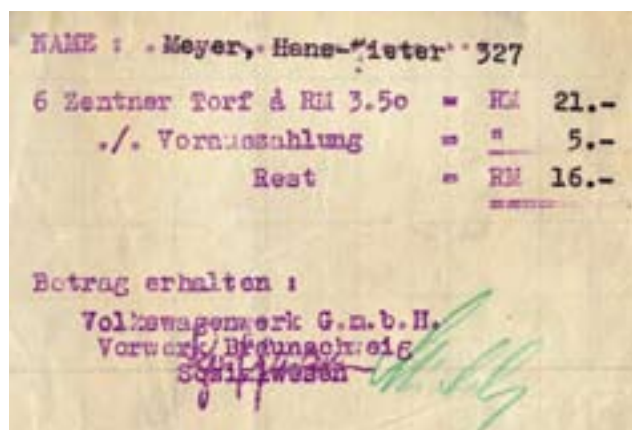
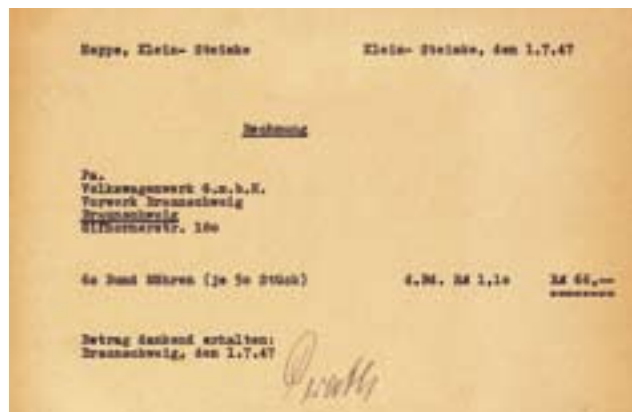
Den schwierigen und wechsellvollen Übergang in die Nachkriegsordnung vollzog das Vorwerk Anfang 1946 mit einer weitgehenden personellen Kontinuität des Managements: Nach dem Weggang von Paul Kurz im Dezember 1945 übernahm zunächst der gesundheitlich angeschlagene Paul Rieger kommissarisch die technische Leitung des Vorwerks, bis am 21. Februar 1946 Josef Furlinger als Werkleiter folgte.<sup>54</sup> Furlinger, seit 15. April 1938 bei Volkswagen beschäftigt, blieb bis zum 31. Dezember 1956 im Braunschweiger Werk. Die kaufmännische Leitung erhielt Rudolf Hoppe, der seit Februar 1939 im Vorwerk tätig gewesen und am 6. Dezember 1945 erneut als Abteilungsleiter eingestellt worden war. Die Personalleitung lag nach dem 1. Februar 1946 in den Händen von Peter Zander, der vom 23. Juli 1940 an die Lohnbuchhaltung im Vorwerk geleitet hatte. Als Verwaltungschef des Vorwerks fungierte Otto Heering. Damit verfügte Furlinger über erfahrene und mit den örtlichen Verhältnissen gut vertraute Manager.

Auch die erste im Werk Braunschweig durchgeführte Betriebsratswahl war für die Konsolidierung des Werks von herausragender Bedeutung. Die Belegschaft wählte im Februar 1946 den im Sommer 1945 von der britischen Militärregierung eingesetzten Alfred Tappe als Betriebsratsvorsitzenden.<sup>55</sup> Als sein Stellvertreter fungierte Fritz Hellwig. Damit standen dem Werkmanagement zwei durch Wahlen legitimierte Verhandlungspartner gegenüber, die sich für die Belegschaftsbelange einsetzten und formelle Beteiligungsrechte einforderten. Zunächst wurden jährlich acht Arbeitnehmervertreter gewählt, darunter zwei Angestellte, ein Jugendlicher und mindestens eine Frau. Die Funktion des Stellvertreters fiel zumeist an einen Angestellten, während die Lohnempfänger den Vorsitzenden stellten. Der Betriebsratsvorsitzende war von anderweitigen Arbeiten freigestellt. Zu seinen Aufgaben zählte unter anderem, enge Verbindung zum Wolfsburger Werk und dessen Betriebsrat zu halten. Tappe und Hellwig wurden 1947 wiedergewählt.<sup>56</sup>

Am 31. Mai 1946 waren im Vorwerk 54 Angestellte und 406 Lohnempfänger, darunter 36 Lehrlinge und Praktikanten, beschäftigt.<sup>54</sup> Sie alle setzten ihre Hoffnungen in ein weiteres Wachstum des Unternehmens, dessen Belegschaftsaufbau indes Probleme aufwarf. Zwar wurden Arbeitskräfte dringend benötigt, und zahlreiche Bewerbungen gingen in der Personalabteilung ein. Jedoch war die Konkurrenz zwischen den Braunschweiger Betrieben um zusätzliche Arbeitskräfte groß, deren Neueinstellung zudem unmittelbar an das Vorhandensein von Unterbringungsmöglichkeiten geknüpft war. Wer keine Unterkunft in Braunschweig oder der näheren Umgebung besaß, konnte nicht berücksichtigt werden.<sup>55</sup> Das beschränkte den Arbeitskräftezustrom, so dass im Dezember 1946 Personalleiter Peter Zander persönlich beim Arbeitsamt in Braunschweig vorstellig wurde, um die Einstellung von dringend benötigten Universalfräsern zu erwirken. Obwohl die Arbeitskräfteanforderungen für das Vorwerk vom Arbeitsamt als vordringlich anerkannt waren, blieb die Situation bis Sommer 1947 weiterhin angespannt, da alle zur Verfügung stehenden Kräfte der Konservenindustrie zugeteilt wurden. Facharbeiter waren kaum zu bekommen.<sup>56</sup>

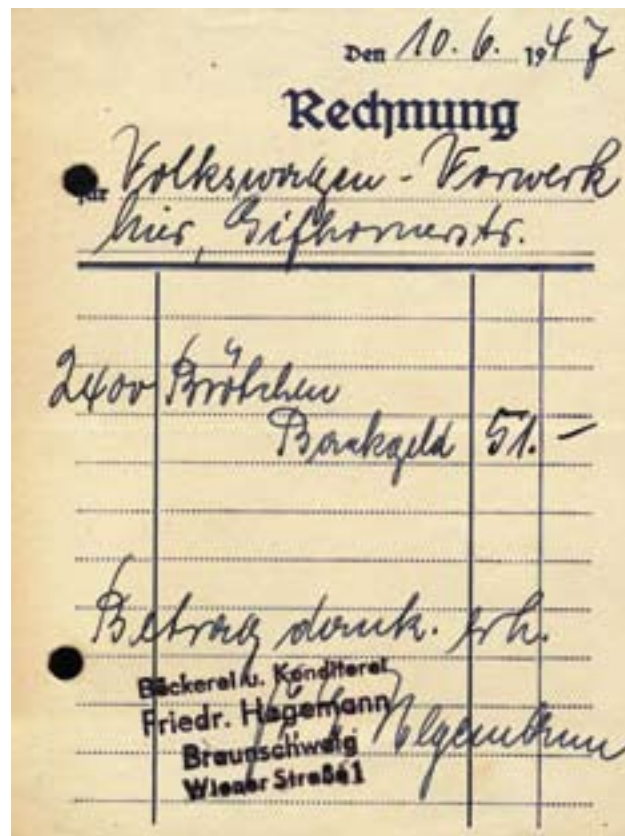
Die Beschäftigten, von denen viele über die wöchentliche Arbeitszeit von 48 Stunden hinaus zeitintensive An- und Abfahrtswege zurücklegten, fanden im Braunschweiger Volkswagenwerk nicht nur einen Arbeitsplatz, sondern wurden dort auch mit allem Lebensnotwendigen versorgt. Die Werksküche gab auch Essen an Familienangehörige von Belegschaftsmitgliedern aus.<sup>57</sup> Wohnung, Nahrungsmittel, Heizmaterial und Kleidung – der Betrieb nahm in der frühen Nachkriegszeit selbst bei der Daseinsfürsorge eine Schlüsselstellung ein. Dabei war die geografische Lage des Werks in einer landwirtschaftlich geprägten Region von großem Vorteil. Das Vorwerk besaß eine eigene Gärtnerei, die zur Versorgung der Belegschaft beitrug. Man lebte im wahren Sinne des Wortes von der Hand in den Mund: Möhren, Kohlrabi, Bohnen, Kürbisse, Kartoffeln, Salatköpfe, aber





Angesichts der äußerst angespannten Versorgungslage erleichterten Lebensmittellieferungen aus dem Braunschweiger Umland die Versorgung der Belegschaft, die „Torfaktion“ sorgte für Brennmaterial, 1947

auch ganze Schweine und Wurst wurden von den Bauern der Umgebung herbei geschafft.<sup>58</sup> Den Lieferanten zahlte das Werk in der Regel Geld, sofern nicht Kompensationsgut angeboten wurde. Bäcker Hegemann aus der Vorwerk-Siedlung erhielt im Januar 1948 „für laufende Bäckereien“ 10 Zentner Kohlen. Selbst Seifenpulver und Handwaschmittel, zum Teil sogar Kleidung und Schuhwerk wurden für die



Rechnung der Bäckerei Hegemann, 1947

Beschäftigten beschafft, der Eingang und die Ausgabe verbucht und quittiert.<sup>59</sup> Die Arbeiter und Angestellten des Vorwerks waren damit weitgehend der Zeit raubenden, lästigen und oft auch Kräfte zehrenden Notwendigkeit enthoben, beim Wirtschaftsamt anstehen zu müssen. Zugleich reduzierte sich die Beteiligung am Schwarzmarkthandel und an Hamsterkäufen. Die Sicherung der Versorgung der Belegschaft mit dem Allernötigsten brachte zwar einen immensen Aufwand mit sich, schuf aber die Möglichkeit, den betrieblichen Arbeitskräfteinsatz effektiver zu gestalten.

Zur Linderung unvorhergesehener Notlagen, etwa bei Arbeitsunfällen, hatte der Betriebsrat in Wolfsburg am 15. Januar 1946 mit Einverständnis der Werkleitung und der britischen Militärs einen Unterstützungsfonds eingerichtet, der gegebenenfalls auch Braunschweiger Werksangehörigen half. Die sich daraus entwickelnde Notstandsunterstützungskasse, die jeder Belegschaftsangehörige mit einem persönlichen Lohnanteil von zunächst monatlich 50 Pfennigen ausstattete, etablierte sich schnell als eine zuverlässig und kurzfristig eintretende Hilfseinrichtung, über deren Mitteleinsatz der Betriebsrat nach festgelegten Kriterien entschied.<sup>60</sup> Die Notstandsunterstützungskasse sorgte für die Überbrückung finanzieller Engpässe im Krankheitsfall, was für die Familien überlebenswichtig war. Die Anträge werfen ein bezeichnendes Schlaglicht auf die Lebensverhältnisse der Menschen in ihren beengten Unterkünften. Mancher bat um Unterstützung, weil ihm die gesamte Garderobe gestohlen worden war. Andere benötigten Geld zur Anschaffung von Bettzeug, Kindermöbeln oder Küchenutensilien, die auf der Flucht oder durch einen Bombenangriff verloren gegangen waren.<sup>61</sup> Auch für erforderlichen Zahnersatz konnte auf diese Weise gesorgt werden. Die in der Unterstützungskasse zum Ausdruck kommende Solidarität der Betriebsangehörigen begründete frühzeitig eine Betriebskultur des sozialen Engagements und Verantwortungsbewusstseins, die bei Volkswagen bis in die Gegenwart lebendig ist.

Der Mangel blieb gleichwohl dominant, wie die im Juni 1946 wegen des allgemeinen Kräfteverfalls der Arbeiter erforderlich gewordene Kurzarbeit zeigte. Die Lage war so angespannt, dass im August 1946 die als Tierfutter vorgesehenen Küchenabfälle der britischen Dienststellen an das Vorwerk verkauft wurden.<sup>62</sup> Zu Jahresbeginn 1947 brach überdies eine Kälteperiode über Deutschland herein, die auch das Vorwerk Mitte Januar still legte. Das junge Fabrikleben erstarb bis in den März hinein in klirrender Winterkälte.<sup>63</sup> Auf die Sicherung ihres Überlebens zurückgeworfen, bangten die Menschen erneut um ihre Existenz.

Überhaupt führte der Weg zu Wohlstand und Demokratie über eine lange Strecke des Hungers. Wegen der katastrophalen Ernährungslage reihte sich die Belegschaft des Vorwerks in die am 1. April 1947 stattfindende Hungerdemonstration von Arbeitern der Braunschweiger Betriebe ein, die auf die entbehrungsreichen Lebensbedingungen aufmerksam machen sollte. Alfred Tappe hatte die Werkleitung tags zuvor über die Beteiligung der Belegschaft in Kenntnis gesetzt, die um 13:45 Uhr die Arbeit einstellte und nach einer kurzen Ansprache des Betriebsratsvorsitzenden das Werksgelände in Viererreihen mit Transparenten in Richtung Rathaus verließ. Dort hatte sich eine große Menschenmenge versammelt, zu der der Braunschweiger Oberbürgermeister Ernst Böhme sprach.<sup>64</sup>

Die britischen Militärs bewerteten die Beteiligung der Vorwerk-Belegschaft als illoyalen Akt. Der Vertreter der „Property Control Branch“ im Volkswagenwerk, F. T. Neal, ließ den Generaldirektor und Haupttreuhänder in Wolfsburg, Dr. Hermann Münch, wissen, dass die Rede Tappes einen „Mangel an Verantwortungsgefühl“ gezeigt habe.<sup>65</sup> Dieser wurde daraufhin zu einem Gespräch nach Wolfsburg einbestellt. Gegenüber Münch und dem Vorsitzenden des Wolfsburger Betriebsrats, Otto Peter, nannte der Braunschweiger Betriebsratsvorsitzende Tappe die verzweifelte Lage als Grund für die Teilnahme der gesamten Belegschaft. Generaldirektor Münch stellte sich mit der Begründung vor den Betriebsratsvorsitzenden, dass die Versorgungssituation die Menschen beunruhige und Tappe sich als gewählter Vertreter der Belegschaftsbelange anzunehmen habe. Münch betonte das in der Belegschaft vorherrschende Gefühl, die „Solidarität des Arbeiters in Braunschweig zeigen zu müssen“. Vor diesem Hintergrund habe Tappe versucht, „die Sache in geordnete Bahnen zu lenken“. <sup>66</sup> Die Situation blieb angespannt: Tappe unterrichtete die Werkleitung im September 1947, dass der Betriebsrat von der Werkleitung ausgesprochene Verweise wegen Unpünktlichkeit von Mitarbeitern künftig nicht mehr gegenzeichnen werde.<sup>67</sup> Bereits

im Juli des Jahres war Tappe von Belegschaftsangehörigen darauf hingewiesen worden, dass durch das Schlangelstehen beim Wirtschaftsamt wertvolle Arbeitszeit verloren gehe.<sup>68</sup>

Der Fabrikbetrieb wurde zudem durch chronische Energieengpässe gestört, die bis 1948 zu Abschaltungen führten und die Produktion zeitweise lahm legten. Tägliche Ausfälle während der Spitzenzeiten zwischen 6 und 12 Uhr wurden allerdings nicht nur durch Mangel an Kohlen, sondern auch durch die Überlastung des Stromnetzes hervorgerufen. Um dem vorzubeugen, hatten die zuständigen deutschen Regierungsstellen verfügt, zu bestimmten Zeiten vordringlich die Industrie vom Netz zu nehmen. Von diesen Stromabschaltungen war das Volkswagenwerk in Braunschweig täglich von 9 bis 10 Uhr betroffen. Werkleiter Furlinger erreichte bei seinen Gesprächen mit der „Hannover-Braunschweigischen Stromversorgung AG“ eine Vorverlegung der Abschaltung um eine Stunde, so dass mit einer späteren Arbeitsaufnahme die Produktionsausfälle verringert werden konnten.<sup>69</sup> Trotz der Material- und Energieengpässe kam die Fertigung im Vorwerk nicht zum Erliegen, so dass im November 1947 Kupplungen, Scheibenwischer, Stoßdämpfer und Kraftstoffpumpen sowie Motor- und Wageneinzelteile ausgeliefert werden konnten.<sup>70</sup>

Das Wolfsburger Werk war dringend auf die Zulieferungen aus Braunschweig angewiesen, und die steigenden Produktionszahlen in Wolfsburg machten eine Erweiterung der Produktion in Braunschweig erforderlich. Mit der vorhandenen Belegschaftsstärke konnte dies jedoch kaum erreicht werden. Für die notwendige Aufstockung der Belegschaft war die Erweiterung der Unterbringungsmöglichkeiten unbedingte Voraussetzung. Die Versorgung mit Wohnraum war ein zentrales Problem der Nachkriegszeit, so dass Konflikte mit der Stadt Braunschweig, die ihrerseits zugewiesene Flüchtlinge unterzubringen hatte, vorprogrammiert waren. Die Nachricht von dem unmittelbar bevorstehenden Abzug der in den Gebäuden des Vorwerks untergebrachten britischen Trup-

pen elektrisierte Anfang September 1947 auch die Geschäftsführung in Wolfsburg. Münch bezeichnete diese Nachricht als „außerordentlich erfreulich“ und warf die Fragen auf, wie die frei werdenden Räume „bestens“ genutzt werden könnten und ob in diesem Zusammenhang nicht sogar der Betrieb in Braunschweig ausgedehnt werden sollte. Da die Räumlichkeiten angesichts der allgemeinen Wohnungsnot auch die Begehrlichkeiten anderer wecken würden, drängte er zu „höchster Eile“.<sup>71</sup>

Am 11. September 1947 benachrichtigte Furlinger telefonisch das Werk Wolfsburg über den unmittelbar bevorstehenden Abzug der Briten. Umso größer war die Enttäuschung, als die angekündigte Räumung verschoben wurde.<sup>72</sup> Am 25. September 1947 erhielt Generaldirektor Münch vom Werkleiter Furlinger einen Besorgnis erregenden Bericht über die „Zustände im englischen Gebiet des Vorwerks“, wonach das „10 Supply Depot“ den Abtransport von Beleuchtungs- und Heizkörpern, Heizungsanlagen, Pumpen, Motoren, Türen, Fenstern, Betten und anderen Gegenständen veranlasst hatte. Die Werkleitung musste dem untätig zusehen, weil ihr auf dem von jugoslawischen Posten bewachten Gelände die Hände gebunden waren. Selbst für den Fall einer Rückgabe der Gebäude rechnete Furlinger inzwischen damit, dass die Immobilien „ausgeschlachtet“ sein würden.<sup>73</sup> Während das Verwaltungsgebäude und das kleine Direktorenhaus einstweilen in britischer Nutzung verblieben, kamen am 6. November 1947 wohl auf Vermittlung von F. T. Neal, des für das Vorwerk zuständigen „Executive Residence Officer“, die als Unterkünfte zu nutzenden Gebäude auf dem Werksgelände wieder in deutsche Hand. Die früheren „Kameradschaftshäuser“ befanden sich, wie erwartet, in einem „ziemlich verwahrlosten Zustand“.<sup>74</sup> Türen, Fenster, Fußböden waren entfernt worden. Generaldirektor Münch ging deshalb davon aus, dass die Instandsetzung etwa eine halbe Million Reichsmark kosten werde, und bat Major Ivan Hirst um Freigabe von zunächst 250.000 Reichsmark zur Aufnahme der dringendsten Arbeiten.





Die im November 1947 von den Briten zurückgegebenen ehemaligen Lehrlingswohnheimen dienten der Unterbringung der langsam wachsenden Belegschaft

Wegen der chronischen Wohnungsnot in Wolfsburg lag es nahe, Produktionsaufträge nach Braunschweig zu verlegen, wo die verbesserte Wohnraumsituation Neueinstellungen ermöglichte. So gab es insbesondere die Überlegung, in Braunschweig „gute Wohnungen für gute Fachkräfte“ zur Verfügung zu stellen, um einen Anreiz für einen Wechsel ins Vorwerk zu schaffen.<sup>75</sup> Weil die Zuweisung von Flüchtlingen in den freien Wohnraum in den früheren Wohnheimen drohte, wurde dort die sofortige Unterbringung von 500 Facharbeitern, davon die Hälfte mit ihren Familienangehörigen, erwogen. Das Ziel, bis Mitte 1949 für jeden wohnungssuchenden Werksangehörigen eine Unterkunft bereit zu stellen, blieb Zukunftsmusik, wie die anhaltenden Klagen über Wohnraummangel zeigten.<sup>76</sup>

Denn die Wohnsituation besserte sich nur allmählich. Bezahlbare Wohnungen standen in der so genannten Vorwerk-Siedlung und in den Baracken I und II auf dem Werksgelände zur Verfügung. 1947 betrug der Mietpreis für zwei Zimmer mit Küche und Abstellkammer in einer Steinbaracke einheitlich 22 Reichsmark, für größere Werksunterkünfte wurden 30 Reichsmark verlangt.<sup>77</sup> Bei einem durchschnittlichen Monatslohn im Vorwerk von 186 Reichsmark betrug die Mietkosten im Dezember 1947 rund ein Sechstel des Bruttoeinkommens.<sup>78</sup>

Hatte das Jahr 1947 die Belegschaft nochmals vor große Probleme gestellt, so wurden die Vorwerker wenigstens für Stunden von ihren Alltagsorgen abgelenkt. Werkleitung

und Betriebsrat sorgten für Unterhaltung und Zerstreuung, aber auch für die Befriedigung kultureller Bedürfnisse. Am 19. Oktober 1947 standen für 22 Werksangehörige Karten für eine Konzertveranstaltung im Braunschweiger „Gloria-Theater“ zur Verfügung.<sup>79</sup> Am Sonnabend, dem 26. Juli 1947, begann um 19 Uhr für 236 zahlende Besucher ein „Bunter Abend“ im Speisesaal des Braunschweiger Werks. Der Abend stand unter dem Motto „Zauber der Melodie“; Musik, Tanz und humoristische Einlagen sorgten für eine heitere Stimmung. Zwei Fässer Einbecker Bier trugen neben 500 Flaschen Bier sowie 200 Halbliterflaschen Limonade und 1.400 Brötchen auf ihre Weise zum Gelingen des Abends bei.<sup>80</sup> Auch zu Weihnachten gab es Feierlichkeiten, die von zahlreichen Werksangehörigen und ihren Familien besucht wurden.<sup>81</sup>

Insgesamt aber beherrschte auch Ende 1947 noch die Mangelwirtschaft das Leben der Menschen. Es galt, das Wenige einigermaßen gerecht zu verteilen, sollten nicht Hoffnungslosigkeit und Ungerechtigkeit die Überhand gewinnen. Der Betriebsrat des Vorwerks übernahm eine notwendige, aber schwierige Aufgabe, indem er die unmittelbaren Lebensbedürfnisse der Werksangehörigen und die Bewältigung von Alltagsorgen in den Mittelpunkt seiner Arbeit stellte. Zu den Arbeitsgebieten der Betriebsräte gehörten neben dem Wohnungswesen die Bereiche Küche und Kantine, Produktion, Gärtnerei und Schuhmacherwerkstatt sowie Zulagen- und Kartenwesen.<sup>82</sup> Die Vorteile einer demokratisch legitimierten und allgemein anerkannten Kontrollinstanz lagen auf der Hand: Die Versorgungsfunktion des Betriebsrats half bei der Wahrung des sozialen Friedens, der die wirtschaftliche Fortentwicklung erleichterte. Die ersten Nachkriegsjahre erforderten von Werkleitung, Betriebsrat und Belegschaft viel Energie und Pragmatismus zur Linderung der größten Not und zur Existenzsicherung des Betriebes. Von der Verwaltung des Mangels zur Gestaltung der Zukunft war es ein weiter Weg, wie auch die Entwicklung des Lehrlingswesens zeigte.



Bunter Abend unter dem Motto „Zauber der Melodie“, 26.7.1947

Der Funktionswandel des Braunschweiger Werks hatte die Zulieferung nach Wolfsburg an die Stelle der zuvor zentralen Lehrlingsausbildung gesetzt, deren Wiederaufnahme im Oktober 1945 als besonderes Hoffnungszeichen genommen wurde. Sehr schnell war auch im Vorwerk ein kaum zu deckender Bedarf an Facharbeitern absehbar, und hier wie in Wolfsburg betrachtete das Werksmanagement den Aufbau einer Stammebelegschaft „als vordringliche Aufgabe“.<sup>83</sup> Neben der Rekrutierung von neuen Beschäftigten sollten

deshalb möglichst alle, die eine Ausbildung im Vorwerk begonnen hatten, zu einem Abschluss bewogen werden, damit sie dem Werk als qualifizierte Arbeitskraft zur Verfügung standen. Mancher Ehemalige konnte nun seine Lehre fortsetzen. Im Frühjahr 1946 eröffnete das Vorwerk den ersten drei neuen Werkzeugmacherlehrlingen eine berufliche Perspektive, um seither regelmäßig Neueinstellungen von Lehrlingen vorzunehmen. Vieles lief noch recht provisorisch ab, da die frühere Werkberufsschule ihre Tätigkeit nicht wieder aufnahm. Der Berufsschulunterricht für die Volkswagen Lehrlinge erfolgte daher in der Gewerblichen Berufsschule der Stadt Braunschweig, die zum Leidwesen mancher Lehrlinge unaufgefordert auch über Unterrichtsversäumnisse informierte.<sup>84</sup> Trotz aller Einschränkungen war die Industrie- und Handelskammer Braunschweig bestrebt, keinerlei Zweifel an der Güte der Ausbildung und der Abschlussprüfung aufkommen zu lassen, die „einen beachtlichen Maßstab für die Leistungshöhe der praktischen Berufsausbildung unseres industriellen Nachwuchses“ bildeten.<sup>85</sup> Die Prüfungsanforderungen durften deshalb ein Mindestmaß nicht unterschreiten. Wenn auch Anmeldungen zur Frühjahrsprüfung 1946 nur schleppend eingingen, so symbolisierten sie doch ein beachtliches Stück Normalität. Bei der IHK und den Ausbildungsbetrieben bestand Konsens darüber, dass nur die rasche Fortsetzung der Lehrlingsausbildung das drängende Problem des Facharbeitermangels beheben und die Entwicklung der Wirtschaft befördern könne.

An der am 7. März 1946 stattfindenden Facharbeiterprüfung nahmen auch drei Lehrlinge aus dem Volkswagenwerk in Braunschweig teil, die allesamt die Abschlussprüfungen bestanden.<sup>86</sup> Die Berufsbiografien dieser Jungfacharbeiter sind repräsentativ für eine ganze Belegschaftsgeneration: Einen Tag vor seinem 18. Geburtstag legte einer von ihnen die Prüfung zum Universalfräser ab. An seinem Geburtsort hatte er die Volksschule acht Jahre lang besucht, bevor er am 21. April 1942 als 14-Jähriger in die Ausbildung im Vorwerk

eingetreten und in ein Lehrlingsheim übergesiedelt war.<sup>87</sup> Wahrscheinlich war er, wie andere Vorwerk-Lehrlinge auch, im dritten Lehrjahr zur Wehrmacht eingezogen worden, so dass er die Prüfung um ein Jahr verspätet ablegte. Ähnliches galt für einen weiteren Lehrling aus der Nähe von Gifhorn, der am 1. August 1944 aus dem dritten Lehrjahr heraus als Luftwaffenhelfer eingezogen worden war und daher seine planmäßig im Frühjahr 1945 endende Ausbildung zum Dreher unterbrechen musste.<sup>88</sup> Ein dritter Lehrling schließlich, 1924 in Breslau geboren, war 1940 als Maschinenschlosserlehrling eingetreten. Im Oktober 1942 zur Wehrmacht einberufen, nahm er am 29. Oktober 1945 die unterbrochene Ausbildung wieder auf, die ihn zur erfolgreichen Prüfungsteilnahme befähigte.<sup>89</sup>

Nach der Frühjahrsprüfung 1946 legten im Herbst unter „zeitbedingt großen Schwierigkeiten“ weitere zehn Lehrlinge die Prüfung ab: vier Werkzeugmacher, je ein Maschinenschlosser, Dreher und Schmelzschleifer sowie drei technische Zeichner.<sup>90</sup> Halbjährlich wurden in der Folgezeit weitere Prüfungen abgenommen. Auch die feierliche Lossprechung der jungen Facharbeiter etablierte sich wieder. Am 13. November 1946 lud die IHK Prüfungsabsolventen zusammen mit Vertretern des Ausbildungsbetriebs zur Lossprechungsfeier ein, die am 23. November in der Aula der für die Lehrerausbildung zuständigen Kant-Hochschule stattfand.<sup>91</sup>

Die Frühjahrsprüfung 1947 musste aufgrund der anhaltenden Kälte und des verhängten Arbeitsstopps verschoben werden, da den Prüflingen einige Wochen Ausbildungszeit fehlten. Verkehrs- und Unterkunftsschwierigkeiten zwangen zudem dazu, die Prüfungen in der Lehrwerkstatt abzuhalten.<sup>92</sup> Schließlich konnten acht Lehrlinge des Vorwerks zu dieser erst nach Ostern stattfindenden Prüfung angemeldet werden, unter ihnen der spätere stellvertretende Betriebsratsvorsitzende im Werk Braunschweig, Hubert Masurat. Im September 1947 zählte das Vorwerk bereits wieder 62 Lehr-

linge, die eine umfassende Facharbeiterausbildung durchliefen.<sup>93</sup> Volkswagen legte auf diese Weise den Grundstock für eine qualifizierte Belegschaft.

Die Währungsreform vom Juni 1948, die einen funktionierenden Gütermarkt mit festen Preisen etablierte, stellte einen Wendepunkt für die Konsolidierung des Braunschweiger Werks dar. Arbeit lohnte sich wieder, weil die Beschäftigten für ihren Lohn lange entbehrte Waren kaufen konnten. Lag die durch Hamsterfahrten und Mangelkrankheiten bedingte Abwesenheitsquote zuvor bei durchschnittlich 20 Prozent, so sank diese unmittelbar nach der Währungsreform auf sechs Prozent und pendelte sich bis Oktober 1948 bei drei bis vier Prozent ein.<sup>94</sup> Aber auch in der schönen neuen Welt der harten Währung blieb im Vorwerk der Materialmangel einweilen bestehen. Zunächst reagierte der Betrieb mit einer Verkürzung der Arbeitszeit. Da eine weitere Reduzierung der Wochenarbeitszeit keinen ausreichenden Verdienst ergeben hätte, drohte bald schon die Entlassung von 28 Arbeitskräften. Der im Juni 1948 neu gewählte Betriebsrat unter dem Vorsitz von Gustav Elf und seinem Stellvertreter Adolf Pankratz fand hier seine erste Bewährungsprobe.<sup>95</sup> Gemeinsam mit der Werkleitung gelang es Entlassungen abzuwenden. Als sich die Materialsituation entscheidend verbesserte, stellte das Braunschweiger Werk bald auch wieder Arbeitskräfte ein.

Marktwirtschaftliche Ausrichtung und Expansion des Volkswagenwerks gingen in Braunschweig Hand in Hand. Die Arbeit des Betriebsrats verlagerte sich von der Versorgung von Werksangehörigen zunehmend auf die Felder Tarif- und Arbeitszeitpolitik, zumal am 3. November 1948 der von den Alliierten verhängte Lohnstopp aufgehoben wurde.<sup>96</sup> 1948 wurde zudem das auf Basis der analytischen Arbeitsbewertung entwickelte Entgeltsystem des Wolfsburger Werks eingeführt, das acht Lohngruppen umfasste. Nach drei Monaten löste sich die anfänglich der Neuerung entgegengebrachte Unsicherheit der Belegschaft in allgemeine Zufriedenheit

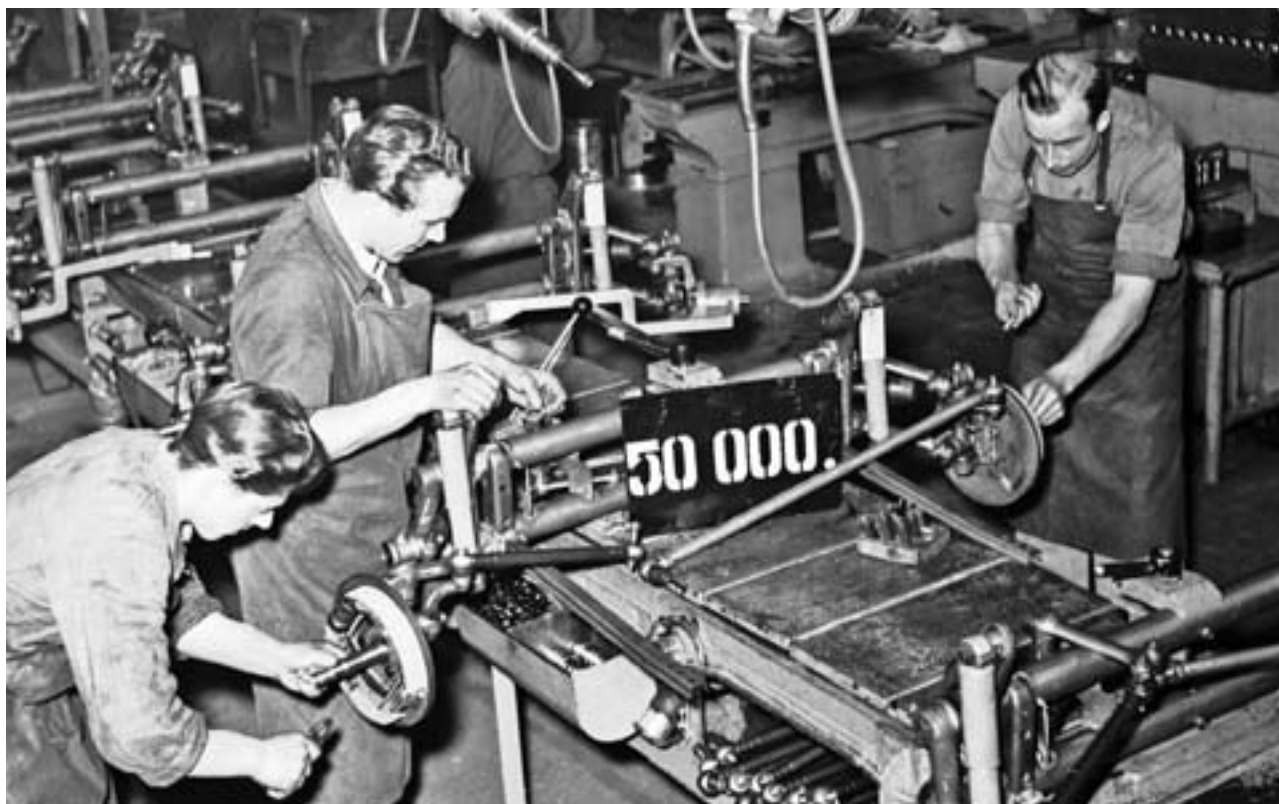
auf. Die Belegschaft umfasste im Juni 1948 650 Lohn- und 84 Gehaltsempfänger,<sup>97</sup> und in der Betriebsversammlung im März 1949 gab der Betriebsratsvorsitzende Elf der Hoffnung Ausdruck, in der unmittelbaren Zukunft werde es wegen der guten Aussichten für das Werk auch zu weiteren Neueinstellungen kommen. Ein Lohnabkommen mit der Werkleitung sollte fortan für größere Gerechtigkeit sorgen, und auch über die Dauer des Jahresurlaubs verhandelte der Betriebsrat mit der Werkleitung.<sup>98</sup>

Die Erhöhung der Produktionszahlen der Volkswagen Limousine zum 1. Juni 1949 brachte auch für das Vorwerk ein Mehr an Arbeit und schob die weitere Entwicklung an. An der Schwelle zum Wirtschaftswunder hatte sich die auf Zulieferungen nach Wolfsburg ausgerichtete Fertigung des Vorwerks konsolidiert, und das Lehrlingswesen sorgte für Facharbeiternachwuchs. Neben der Serienfertigung von Fahrzeugteilen bildete der Werkzeugbau das zweite Standbein, das durch den Maschinen- und Anlagenbau gestärkt wurde.<sup>99</sup> Einer vertieften organisatorischen Integration in den Fertigungsverbund von Volkswagen stand nichts mehr im Wege.

### 3. Integration in den Fertigungsverbund, 1950–1956







Die fünfzigtausendste Vorderachse für den Volkswagen Transporter, 1953

Die Nachkriegsjahre schmiedeten das Vorwerk und die Wolfsburger Fabrik enger zusammen. Zulieferungen aus Braunschweig waren in der Mangelwirtschaft unerlässlich für den Aufbau einer zivilen Fahrzeugfertigung und trugen auch nach der Währungsreform entscheidend zum Aufschwung der Volkswagen Produktion bei. Anfang 1950 wurde das Vorwerk mit der Herstellung von Fahrzeug- und Ersatzteilen sowie von Werkzeugen, Vorrichtungen, Spezialmaschinen und Betriebsmitteln, darunter Förderanlagen und Transportketten, beauftragt. Für die Volkswagen Limousine

fertigte es neben diversen Einzelteilen vor allem Thermostate, Scheibenwischer und Schiebedachteile, für den im März 1950 angelaufenen Transporter die Hand- und Fußhebelanlage sowie die Vorderachse.<sup>100</sup> Damit stieg das Werk in die Komponentenfertigung ein. Mit dem Braunschweiger Anteil am Erfolg des Volkswagenwerks wuchs auch das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter, die sich zu Recht den Wolfsburger Beschäftigten gleichrangig fühlten. Denn ohne die Produkte aus Braunschweiger Fertigung konnten in Wolfsburg keine Fahrzeuge fertig gestellt werden.



Das Trafohäuschen an der Gifhorner Straße mit dem Schriftzug Vorwerk und dem Volkswagen Zeichen, 1950

Die Unternehmensleitung war sich wohl bewusst, dass in der arbeitsteiligen Produktion beide Werke auch künftig aufeinander angewiesen waren und der wirtschaftlichen eine organisatorische Integration des Vorwerks folgen musste. Handlungsbedarf entstand vor allem dadurch, dass die Zuständigkeiten nicht klar geregelt waren.<sup>101</sup> Änderung brachte die am 18. September 1950 von der Wolfsburger Geschäftsleitung festgeschriebene Organisationsrichtlinie Nr. 20, mit der das offiziell noch Vorwerk genannte Werk Braunschweig zum 1. Oktober 1950 formell in die Organisa-

tion des „Hauptwerks“ eingegliedert wurde.<sup>102</sup> Fortan bildeten Produktionsabteilung, Finanzabteilung, Einkauf, Inspektion sowie Personalabteilung den organisatorischen Rahmen für die Arbeit des Vorwerks. Die Abteilungen waren fachlich den Weisungen der jeweiligen Wolfsburger Hauptabteilungsleiter unterstellt, während die Braunschweiger Werksangehörigen disziplinarisch dem Betriebsleiter des Vorwerks unterstanden. Die Produktionsabteilung gliederte sich ihrerseits in die Kostenstellen Planung, Fertigungsbetriebe sowie Hilfs- und Vorbereitungsbetriebe, die für die

Qualität zuständige Inspektion in die Bereiche Eingangs-Inspektion, Inspektion Fahrzeugteile und Inspektion Werkzeuge. Um die Integration weithin sichtbar zu machen, ordnete Generaldirektor Heinrich Nordhoff am 7. November 1950 an, am Transformatorenhaus „das Zeichen VORWERK verschwinden zu lassen und an seiner Stelle das VW-Zeichen, wie es auch im Hauptwerk angebracht ist, zu verwenden“.<sup>103</sup> Bis auch im offiziellen Sprachgebrauch vom Volkswagenwerk Braunschweig die Rede war, vergingen allerdings noch Jahre.<sup>104</sup>

Die organisatorische Umstrukturierung wie auch die anstehende Einführung eines neuen Lohnsystems lösten unter den Werksangehörigen in Braunschweig zunächst Unsicherheit aus. Zusätzlichen Gesprächsstoff lieferte im September 1950 die Entlassung des Personalchefs Peter Zander, des kaufmännischen Leiters Rudolf Hoppe und des kurz zuvor zum Schriftführer des Betriebsrats gewählten Lohnbuchhalters Rudolf Michel, denen die Staatsanwaltschaft Schiebereien vorwarf. Die Fabrik wurde zur Gerüchteküche.<sup>105</sup> Um die Wogen zu glätten, nahm Nordhoff am 20. Oktober 1950 erstmals an einer Betriebsversammlung in Braunschweig teil. In seiner Gegenwart konnte der Braunschweiger Betriebsratsvorsitzende Gustav Elf die Werksangehörigen beruhigen: Aufträge und Arbeit für das Braunschweiger Werk gebe es reichlich, so dass sich niemand um seinen Arbeitsplatz sorgen müsse. Vielmehr seien zusätzliche Einstellungen geplant, da die Leistung des Werks in Wolfsburg Anerkennung finde. Nordhoff selbst bezeichnete das Werk als „vollwertiges Glied“ der Volkswagen Organisation und betonte dessen hohe Auslastung. Er gab die Zielrichtung vor, künftig die Fertigungskapazitäten je zur Hälfte mit dem Werkzeug- und Vorrichtungsbau sowie mit der Teilefertigung zu belegen.<sup>106</sup>

Neben der organisatorischen Neuordnung beherrschte im Oktober 1950 die Einführung des neuen, im Werk Wolfsburg bereits erprobten Lohnsystems die Diskussion.<sup>107</sup> Fahrzeug-

teile sollten im Gruppenakkord gefertigt, Werkzeuge, Vorrichtungen und Maschinen im Zeitlohn hergestellt werden. Mit dem bisherigen Modell waren viele Teile der Braunschweiger Belegschaft unzufrieden gewesen, und stets hatte es an Zahltagen Beschwerden gegeben. Doch bei vielen Werksangehörigen bestand Ungewissheit, wie sich die Umstellung von Akkord- auf Zeitlohn für sie persönlich auswirken und welches Zeitlohniveau die Wolfsburger Standardabteilung vorgeben würde. Gustav Elf konnte die aufgebracht Gemüter auf der Betriebsversammlung am 20. Oktober 1950 beruhigen. Gegenüber dem durchschnittlichen Akkordlohn brachte der Stundenlohn eine Erhöhung um mindestens 10 Pfennige. Die Festlegung erfolgte durch ein Gremium, das sich aus Vertretern der Standardabteilung und des Betriebsrats sowie aus dem zuständigen Meister und dem gewerkschaftlichen Vertrauensmann zusammensetzte. Zeitgleich mit dem neuen Lohnsystem wurde die im Wolfsburger Werk praktizierte Gruppenakkordverrechnung auch in Braunschweig eingeführt und damit die organisatorische Einbindung vorangetrieben. Die Zusammenstellung von Akkordgruppen, so die Erwartung, werde die Zusammenarbeit der Mitarbeiter verbessern, Produktion und Produktivität steigern und damit auch den Verdienst erhöhen.<sup>108</sup>

Ohnehin konnten sich die bei der Volkswagenwerk GmbH gezahlten Löhne sehen lassen, wie auch der im Oktober 1950 mit der IG Metall vereinbarte Tarifvertrag dokumentierte.<sup>109</sup> Mit seinem Haustarifvertrag und dem ergänzenden Bündel freiwilliger Leistungen rangierte das Unternehmen an der Spitze der deutschen Automobilindustrie, was dem Volkswagenwerk ein unverwechselbares sozialpolitisches Profil verschaffte.<sup>110</sup> Die Folgen der individuellen Risiken – Unfall, Krankheit, Alter – wurden durch ein Versicherungssystem gemildert, das auf den Säulen Kollektiv-Unfallversicherung, Betriebskrankenkasse und betriebliche Altersversorgung samt Sterbegeldversicherung fußte.<sup>111</sup> Die Werksangehörigen erhielten überdies Baudarlehen, Notstandsunterstützungen und Zahlungen anlässlich familiärer Ereignisse wie Hei-



rat, Geburt, Silberner und Goldener Hochzeit. Außerdem bot das Volkswagenwerk seinen Beschäftigten Neufahrzeuge zu günstigen Konditionen und zahlte jährliche Erfolgsprämien, die 1950 anlässlich der Produktion des einhunderttausendsten Volkswagens eingeführt wurden. Ferner konnten Werksangehörige in ein werkseigenes Erholungsheim, zunächst nach Bad Lauterberg, ab Februar 1952 nach Altenau in den Harz fahren. Der 14-tägige Aufenthalt wurde unter Lohnfortzahlung zusätzlich zum Tarifurlaub gewährt; Reise- und Unterkunftskosten trug das Werk. Monatlich kamen 50 Werksangehörige, darunter drei bis vier Beschäftigte aus Braunschweig, in den Genuss der „betrieblichen Erholung“.<sup>112</sup> Das Erholungsheim in Altenau beherbergte 1954 bei voller Kostenübernahme drei Frauen und 22 Männer aus dem Braunschweiger Werk. Auch in den anderen Heimen in Bad Sachsa und in Müden an der Örtze fanden Braunschweiger Beschäftigte Erholung.<sup>113</sup>

Nach einem guten Start ins neue Jahrzehnt wurde das Produktionswachstum im März 1951 durch einen Materialengpass abrupt gebremst. Wegen des Korea-Krieges, der die Nachfrage nach Rohstoffen in die Höhe trieb und vorübergehend einen akuten Kohlemangel hervorrief, wurden im Volkswagenwerk Autobleche knapp.<sup>114</sup> Werkleitung und Betriebsrat unternahmen alle Anstrengungen, um durch entsprechende Urlaubsregelungen und Kurzarbeit harte personelle Einschnitte zu vermeiden und die Durststrecke zu überwinden. Noch vor Ostern 1951 mussten die Beschäftigten einen Teil ihres Jahresurlaubs nehmen, danach betrug die wöchentliche Arbeitszeit zunächst 32, später 42 Stunden, bevor man von Juni bis August zur Normalarbeitszeit von 48 Stunden zurückkehrte. Ab September setzte erneut Kurzarbeit ein, die für die Belegschaft mit Einkommenseinbußen von 50 bis 100 DM verbunden war. Anfang 1952 hatte sich die Lage nicht grundsätzlich gebessert, so dass 30 Entlassungen anstanden. Da zu diesem Zeitpunkt für die bereits boomende Transporterfertigung 120 Arbeitskräfte in Wolfsburg benötigt wurden, konnten betriebsbedingte Kündigungen vermie-

den werden: 30 Arbeitskräfte gingen gleich, weitere 30 eine Woche später zur Arbeit nach Wolfsburg.<sup>115</sup> Im März 1952 entspannte sich die Materialsituation, und das Volkswagenwerk erlebte eine außergewöhnliche und lang anhaltende Prosperitätsphase.

Dieser Aufschwung spiegelte sich auch in der Betriebsratsarbeit wider. Neue Arbeitsfelder traten hinzu.<sup>116</sup> So bestanden 1952 der Lohn- und Gehaltsausschuss, der Personalausschuss, der Sozial- und Wohnungsbauausschuss und der Unfallausschuss. Im Jahr darauf wurden die ersten beiden im Betriebsausschuss zusammengefasst, während der Lehrlings- und der Bildungsausschuss hinzukamen, die sich um Qualitätsverbesserungen im Ausbildungswesen des Volkswagenwerks bemühten. Für die Angelegenheiten der weiblichen Beschäftigten gab es stets eine besondere Ansprechpartnerin.<sup>117</sup> Die jährlichen Betriebsratswahlen, aus denen im April 1951 Adolf Pankratz als Vorsitzender und Gustav Elf als Stellvertreter hervorgingen, waren einer kontinuierlichen Interessenvertretung jedoch abträglich, so dass eine längere Amtsperiode angestrebt wurde. Insgesamt vollzog der Betriebsrat den Übergang von einer Versorgungs- zur Verteilungspolitik, die den Beschäftigten einen größeren Anteil am Unternehmenserfolg sicherte.

Die Wohnraumbeschaffung spielte aber auch noch nach 1950 eine nicht unerhebliche Rolle in der Betriebsratsarbeit, denn in Braunschweig blieb die Versorgung mit Unterkünften ein spürbares Problem.<sup>118</sup> Die Wohnungsvermittlung lag in den Händen der Werkleitung, die gemeinsam mit dem Betriebsrat über die Bedürftigkeit einzelner Wohnungswärter entschied. 1949 hatte die Werkleitung 49 Wohnungen, 14 Teilwohnungen, 45 Zimmer und 38 Tauschwohnungen vermittelt. Noch 1951/52 wurden jährlich nur etwa acht bis zehn Wohnungen frei, die an Wohnungssuchende vergeben werden konnten. 1952 erhielten immerhin 38 Werksangehörige eine neue Wohnung. Den Vorschlag, die im Krieg zerstörte Turnhalle zu Wohnungen umzubauen, hatte Nordhoff aller-



Der Schweißmaschinenbau, hier einer Türensweißanlage, bildete einen wichtigen Fertigungsbereich, 1954



Werkzeug- und Maschinenbau für die Produktion in Wolfsburg, 1954

dings mit dem Hinweis abgelehnt, ein Ausbau von Wohnungen auf dem Werksgelände sei nicht erwünscht.<sup>119</sup> In den 530 werkseigenen Wohnungen waren im März 1951 zuweisungsbedingt noch etwa zur Hälfte Werksfremde untergebracht. Zur Bereitstellung zusätzlichen Wohnraums stellte die Volkswagenwerk GmbH auch für Braunschweig finanzielle Mittel zur Verfügung. Private Bauvorhaben von Werksangehörigen, die mindestens ein Jahr bei Volkswagen beschäftigt waren, wurden durch die Gewährung von Darlehen in Höhe von bis zu 1.000 DM unterstützt.<sup>120</sup>

Die Bedeutung der Braunschweiger Produkte für den Wolfsburger Fertigungsprozess wuchs Anfang der 1950er Jahre. Insbesondere der Werkzeug- und Maschinenbau war für den Aufbau einer Großserienproduktion der Volkswagen Limousine unerlässlich. Im Vorwerk entstanden 1951 Transport- und Förderanlagen sowie 33 Spezialmaschinen für das Wolfsburger Werk. Zudem wurden in verstärktem Maße Schneidwerkzeuge, Werkzeuge und Vorrichtungen zugeli-

fert, die zuvor extern eingekauft worden waren.<sup>121</sup> Im Jahr darauf fertigte das Werk Braunschweig neben Werkzeugen und Lehren vor allem Kokillenteile, Spezial-Werkzeugmaschinen, Kunstharz-Pressformen, z. B. für Bakeliteile, Messeinrichtungen, außerdem Fließbänder und Zusatzeinrichtungen für die Halle 3 in Wolfsburg. Mit der Aufstellung von 37 Maschinen und einer Glanzverchromungsanlage für Kleinteile wuchsen im Braunschweiger Werk 1953 sowohl die Fertigungskapazitäten als auch die Produktpalette, die um 12 Fahrzeugkleinteile erweitert wurde.<sup>122</sup> Der Aufschwung vergrößerte die Belegschaft bis Ende 1953 auf 1.002 Werksangehörige. Im Durchschnitt wurden 2,10 DM Stundenlohn gezahlt, das Monatseinkommen betrug 430 DM. In Wolfsburg arbeiteten zu dieser Zeit bereits mehr als 20.000 Menschen, die täglich 730 Fahrzeuge bauten. Der Betriebsstolz der Belegschaft wuchs, und die Braunschweiger Werksangehörigen fuhren am 3. Juni 1953 in dem Bewusstsein, einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet zu haben, in einem Sonderzug zur Feier des fünfhunderttau-



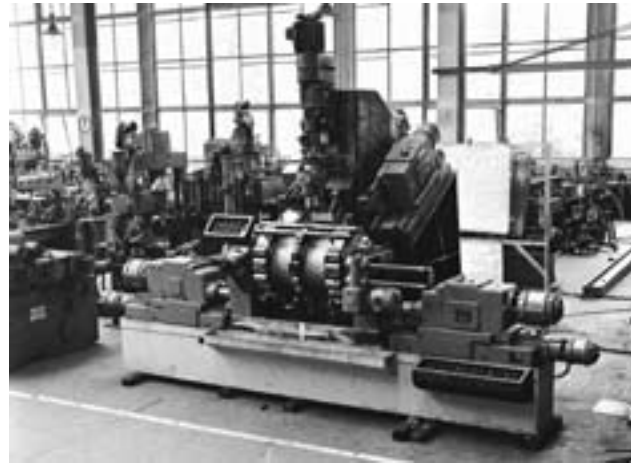
Lehrhingswerkstatt des Werks Braunschweig, 1952



Verpackung von Fahrzeugteilen, 1954

sendsten Volkswagen nach Wolfsburg.<sup>123</sup> Das Automobil, in Sonderheit der Volkswagen, wurde zum Symbol der aufziehenden Konsumgesellschaft und des Wirtschaftswunders, zu dem insbesondere die Volkswagen Belegschaft beitrug.<sup>124</sup>

Die Betriebsversammlungen spiegelten diese Zufriedenheit durchaus wider, etwa wenn der Generaldirektor Heinrich Nordhoff in seinen Ansprachen die Leistungen der Belegschaft und seine vorausschauende Unternehmensleitung hervorhob. Doch die regelmäßigen Zusammenkünfte boten den Beschäftigten auch ein Forum, um dem Ärger Luft zu machen und Forderungen an Werkleitung und Arbeitnehmervertretung zu stellen. So wurde im März 1952 angemahnt, endlich das verschmutzte Schwimmbad in Ordnung zu bringen. Wiederholt zeigten sich Braunschweiger Werksangehörige mit der Kantinenversorgung unzufrieden. Für Kritik sorgte zudem die Tatsache, dass es weder einen angemessenen Aufenthaltsraum noch einen Raum gab, in dem auch die Betriebsversammlungen abgehalten werden konnten. Einstweilen fand sich die Belegschaft in der warmen



Eine neue Hille-Maschine, 1954

Jahreszeit bei schönem Wetter im Innenhof zusammen, ansonsten diente die Halle 1 als Versammlungsort – mit allen Nachteilen, die sich aus der räumlichen Enge ergaben.<sup>125</sup>

Die Tagesordnung der Braunschweiger Betriebsversammlungen in den frühen 1950er Jahren wurde einerseits von Tarifpolitik und Arbeitszeitfragen geprägt. Hier ging es vor allem um Lohn- und Gehaltserhöhungen, Umsetzungen von Mitarbeitern in andere Produktionsbereiche, Urlaubsregelungen und nicht zuletzt um die Unfallverhütung, die mit regelmäßigen Appellen an die Belegschaft intensiviert wurde. Andererseits kamen die wiederkehrenden Probleme des Fabrikalltags zur Sprache. Diskutiert wurde über Diebstahl und Vandalismus im Werk, über die hygienischen Verhältnisse und die Sanitäreinrichtungen, über Unterstellmöglichkeiten für Fahrräder, Verkehrssicherheit der An- und Abfahrtswege oder über die Kontrollen an den Werkstoren.

Unter dem Dach der Volkswagenwerk GmbH sorgte die soziale Gleichbehandlung aller Beschäftigten, etwa durch die

Harmonisierung der Lohnsysteme oder der außertariflichen Leistungen, für ein Zusammengehörigkeitsgefühl der Belegschaften in Wolfsburg und Braunschweig. Die Integrationsbemühungen der Arbeitnehmervertretungen nahmen hierbei ebenso vertiefenden Einfluss auf die Herausbildung der Volkswagen Familie wie die Institution der Betriebsversammlung, die am 2. Juli 1953 zum ersten Mal in Wolfsburg und Braunschweig synchron stattfand. Die Braunschweiger Belegschaft konnte die Ansprachen der Geschäftsleitung und des Wolfsburger Betriebsratsvorsitzenden per Werkfunkübertragung verfolgen.<sup>126</sup>

Die Betriebsratswahl am 31. März 1953 wurde erstmals nach den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes vom 11. Oktober 1952 durchgeführt, das in den gewährten Mitbestimmungsrechten der Arbeitnehmervertreter zum Teil hinter das Betriebsratsgesetz der Alliierten zurückfiel.<sup>127</sup> Zuvor war Konsens über eine gemeinsame Wahl von Arbeitern und Angestellten gefunden worden, und die Braunschweiger Belegschaft wählte den nun elfköpfigen Betriebsrat.<sup>128</sup> Insgesamt gaben 812 von 886 wahlberechtigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ihre Stimme ab, wobei die hohe Wahlbeteiligung von rund 92 Prozent exakt dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Belegschaft entsprach. Die Wahl zur Arbeitnehmervertretung bestätigte den Vorsitzenden Rudolf Franz in seinem Amt, das er von April 1952 bis April 1957 bekleidete. Sein Stellvertreter war Herbert Baum.<sup>129</sup> Für die Jugendvertretung brachte das Betriebsverfassungsgesetz eine Verschlechterung mit sich. Hatte der Jugendvertreter zuvor Minderheitenschutz genossen, der ihm Sitz und Stimme im Betriebsrat garantierte, so schrieb das Betriebsverfassungsgesetz lediglich ein Anhörungsrecht vor; ein direkter Einfluss durch Teilnahme an Abstimmungen war nicht mehr vorgesehen. Jugendvertreter Hubert Raser kritisierte deshalb auf der Betriebsversammlung im März 1954, dass ihn der Betriebsrat nicht mehr zu den regelmäßig stattfindenden Sitzungen hinzuzöge.<sup>130</sup>

Die Freigabe der letzten von den Briten beschlagnahmten Gebäude bereitete im August 1953 den Weg für den dringend erforderlichen Werksausbau. Der Braunschweiger Betrieb war inzwischen bis an die Kapazitätsgrenze ausgelastet.<sup>131</sup> Dies machte selbstbewusst, aber nicht übermütig. „Wir Vorwerker sind bescheiden und wollen keine Extralorbeeren ernten“, erklärte der Betriebsratsvorsitzende Franz auf der Betriebsversammlung am 26. März 1954, fügte jedoch hinzu, dass die boomende Produktion „die beste Empfehlung für eine Gleichberechtigung mit dem Hauptwerk in Wolfsburg“ sei.<sup>132</sup> Nordhoff honorierte die Leistungen der Braunschweiger mit der Ankündigung, die Unternehmensleitung habe „große Pläne mit diesem Werk“. <sup>133</sup> So stand das Werk in Braunschweig 1954 im Zeichen von Erweiterung und Veränderung. Mit der Aufstellung von 44 neuen Maschinen wurden die Fertigungsmöglichkeiten ausgebaut. 22 zusätzliche Kleinteile konnten in das Produktionsprogramm aufgenommen werden. Die in Braunschweig konstruierten Spezialmaschinen und Werkzeuge trieben die im Werk Wolfsburg 1954 einsetzende Rationalisierungswelle und mithin die Umstellung auf Massenproduktion voran.<sup>134</sup> Bei nahezu gleich bleibender Beschäftigtenzahl stieg 1954 das Produktionsvolumen um beachtliche 40 Prozent. In der Fabrik und auf dem Werksgelände veränderte sich einiges: Die Wohnbaracken in der Guntherstraße 28 und die Baracken am Küchengebäude wurden abgerissen, die Tischlerei, die Stählefertigung, die Lehrlingsabteilung und der Sanitätsraum ins Erdgeschoss des Verwaltungsgebäudes verlegt. Weiterhin problematisch blieben jedoch die Kantinenverhältnisse. Auch wurden immer wieder Klagen über die schlechte Entlüftung der Kabinen am Vorderachsenschweißband für den Typ 2 laut.<sup>135</sup>

Im Werk Braunschweig arbeiteten inzwischen rund 1.000, in Wolfsburg rund 25.000 Menschen, die dort täglich etwa 1.000 Fahrzeuge fertigten.<sup>136</sup> Um Kapazitäten für die stetig wachsende Käferproduktion zu gewinnen, beschloss die Unternehmensleitung die Verlegung der Transporterfertigung in ein neu zu errichtendes Werk und begab sich auf





Umrahmt von Kleingärten und der Vorwerk-Siedlung: Werk Braunschweig, 1953

die Suche nach einem geeigneten Standort. Für die Stadt Braunschweig war Volkswagen ein attraktiver Arbeitgeber, den man gern noch fester an sich binden wollte. Oberstadtdirektor Dr. Erich Walter Lotz bemühte sich gemeinsam mit dem Präsidenten der Industrie- und Handelskammer Braunschweig, dem späteren Bundesverkehrsminister Dr. Hermann Seeböhm, um die Ansiedlung des geplanten Werks. Für Braunschweig sprach das Kostenargument, war doch der Ausbau des bestehenden Werks kostengünstiger als ein Neubau an anderem Ort. Letztlich gelang es jedoch nicht, die

Bedenken der Unternehmensleitung wegen der Begrenztheit der vorhandenen Grundstücksfläche sowie des verfügbaren Arbeitskräftepotenzials zu zerstreuen.<sup>137</sup> So fiel die Entscheidung zu Gunsten des Standorts Hannover-Stöcken.

Für die Beschäftigten von Volkswagen brachte das Jahr 1954 eine Reihe von materiellen Verbesserungen. Zum 1. Januar trat der zwischen Geschäftsleitung und IG Metall vereinbarte Manteltarifvertrag für die Lohn- und Gehaltsempfänger in Kraft. Je nach Dauer der Werkszugehörigkeit stan-



den den Mitarbeitern nun 18 bis 21 Tage Jahresurlaub zu. Eine Zusatzvereinbarung zum Manteltarifvertrag stellte die weiblichen Arbeitskräfte ihren männlichen Kollegen gleich.<sup>138</sup> Volkswagen gab in diesem Jahr 5 Millionen DM für den betrieblichen Wohnungsbau aus; ein Teil dieses Geldes floss auch nach Braunschweig, wo im März 1954 immer noch 100 Beschäftigte als wohnungssuchend gemeldet waren, während 48 Wohnungssuchende schon ein neues Zuhause gefunden hatten.<sup>139</sup>

Vor dem Hintergrund einer kaum begrenzten Aufwärtsentwicklung war am 29. März 1955 die Braunschweiger Belegschaft zur Wahl der neuen Arbeitnehmervertretung aufgerufen. Erstmals erfolgte die Wahl getrennt nach Angestellten und Arbeitern. Von 1.119 stimmberechtigten Lohnempfängern gaben 1.019 ihr Votum ab, von 82 wahlberechtigten Gehaltsempfängern beteiligten sich 78 an der Wahl. Alter und neuer Betriebsratsvorsitzender in Braunschweig wurde Rudolf Franz, dessen Vorschlag, zwei gleichberechtigte Stellvertreter zu wählen, angenommen wurde. Rudolf Haftmann, der bei den Angestellten die Stimmenmehrheit erhalten hatte, und Hermann Lübcke erhielten in der nachfolgenden internen Abstimmung unter den Mitgliedern des neu gewählten Betriebsrats die meisten Stimmen.<sup>140</sup> Im Sommer des Jahres einigte sich die Arbeitnehmervertretung mit der Werkleitung auf eine Neueinstufung der Gehälter, die rückwirkend zum 1. April 1955 in Kraft trat und das Einkommen der Angestellten verbesserte.<sup>141</sup>

Das Jahr 1955 brachte mit der Feier des einmillionsten Volkswagen auch für die Braunschweiger Werksangehörigen einen Grund zur Freude. Sie hatten wesentlich dazu beigetragen, dass diese Zahl innerhalb weniger Jahre erreicht werden konnte. Trotz hoher Löhne und vorbildlicher Sozialleistungen machte sich ein zunehmender Mangel an Facharbeitern im Werk Braunschweig bemerkbar, dessen Belegschaft bis Ende 1955 auf 1.495 Mitarbeiter hochgeschneit war.<sup>142</sup> Der Beschäftigtenzuwachs verlief parallel zum Ausbau

der Fertigungspalette, die im gleichen Jahr um 21 weitere Kleinteile bereichert wurde. Für die expandierende Produktion in Wolfsburg wurden die Fertigungsanlagen in Braunschweig um 102 Bearbeitungsmaschinen, 38 Schweißmaschinen, neun Spezialmaschinen, zahlreiche Vorrichtungen und Förderketten erweitert.

Belegschafts- und Kapazitätswachstum führten auf den vorhandenen Flächen zu einem immensen Platzproblem. So war die Lehrwerkstatt inzwischen teilweise in das Verwaltungsgebäude verlegt worden, um in der Halle 1 für neue Maschinen Platz zu schaffen. Gleichzeitig bemühte sich der Betriebsrat immer noch vergeblich um einen Aufenthaltsraum. Mit neuen Unterstellmöglichkeiten für Fahrräder, Motorräder und PKWs außerhalb des Werksgeländes konnte wenigstens der An- und Abfahrtverkehr verlagert und damit die Verkehrssicherheit auf dem Fabrikgelände erhöht werden. Ein räumlicher Ausbau des Braunschweiger Werks wurde jedenfalls immer dringlicher. Bereits 1954 hatte der Leiter der Rechtsabteilung der Volkswagenwerk GmbH, Dr. Hermann Knott, Kontakt mit Oberstadtdirektor Dr. Erich Walter Lotz aufgenommen, um die angestrebte Erweiterung des Werksgeländes an der Gifhorner Straße spätestens zum 15. November 1954 zu ermöglichen.<sup>143</sup>

Tatsächlich mussten die für das Werk Braunschweig geplanten Erweiterungen vor allem aufgrund der Errichtung des neuen Transporter-Werks in Hannover-Stöcken vorerst zurückgestellt werden. Überhaupt scheint 1955 für die Braunschweiger nach der Euphorie des Vorjahres eher ein Jahr der Ernüchterung gewesen zu sein. Die Wohnungsvermittlung kam beinahe zum Stillstand, und nur fünf Werksangehörige konnten freie Wohnungen beziehen, weitere sieben in Tauschwohnungen umgesetzt werden. Auch der Werkswohnungsbau kam nicht entscheidend voran. Unter diesen Bedingungen musste zunächst ein weiterer Aufenthaltsraum für die Produktion genutzt werden, der mithin für die Pausen nicht mehr zur Verfügung stand. Dies war

umso schmerzlicher, als die Zahl der Werksangehörigen bis Anfang 1956 auf 1.550 Menschen anstieg.<sup>144</sup> Im Zusammenhang mit der Errichtung des Transporter-Werks in Hannover prüfte die Geschäftsleitung in Wolfsburg, ob die gesamte Ersatzteilerfertigung in Braunschweig, und zwar in einem besonderen Ersatzteilewerk in der Guntherstraße, konzentriert werden konnte. Voraussetzung dafür war eine sofortige Aufnahme der Bauarbeiten.<sup>145</sup> Die Zuweisung von Ersatzwohnraum für die in den Unterkünften auf dem Werksgelände lebenden Menschen stieß aber in Braunschweig, wo immer noch 800 Personen in Luftschutzbunkern und viele Familien in Gasthäusern untergebracht waren, auf besondere Schwierigkeiten.<sup>146</sup>

Die ohnehin angespannte räumliche Situation verschärfte sich 1956 durch die Aufstellung von 56 zusätzlichen Werkzeugmaschinen. Die Fertigungsverlagerung von 36 Teilen für den Transporter ins Werk Hannover ermöglichte die Neuaufnahme von 15 Zulieferteilen für den Käfer in das Produktionsprogramm. Außerdem lieferte das Werk Braunschweig neben diversen Sondervorrichtungen für den Rohbau in Wolfsburg 14 Sondermaschinen, 18 Spezial-Schweißeinrichtungen, 22 Hebeeinrichtungen und 19 Kilometer Transportkette. Über die Erweiterung der Produktpalette hinaus griffen auch Rationalisierungsmaßnahmen. Bei der laufenden Produktion von 13 Baugruppen und Einzelteilen konnten durchschnittlich Einsparungen von 16,9 Prozent der zu Beginn des Jahres 1956 angefallenen Fertigungszeiten erzielt werden.<sup>147</sup>

Der kurz nach Kriegsende einsetzende Integrationsprozess des damaligen Vorwerks in den Familienverband der Volkswagenwerk GmbH fand 1956 seinen Abschluss. Nun war auch offiziell vom „Volkswagenwerk Braunschweig“ die Rede. Das Vorwerk hatte sich emanzipiert, und der eingeschlagene Weg fand allgemeine Anerkennung. Nordhoff fasste die Entwicklung anlässlich der Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH am 8. Juni 1956 dahingehend zusammen,

dass „Braunschweig eines unserer angenehmsten ‚Kinder‘ ist insofern, als dort alles planmäßig verläuft. Wir hören nur Gutes, so daß ich glaube, daß das Werk Braunschweig einmal öffentlich gelobt werden müsste.“<sup>148</sup>

#### 4. Die fordistische Produktion: Werksausbau und Rationalisierung, 1957–1974





Lösung der dringendsten Platzprobleme durch den Neubau der Halle 3 (im Bildhintergrund), 1957

Der Übergang zur fordistischen Großserienproduktion der Volkswagen Limousine verlangte dem Werk Braunschweig weit reichende Anpassungsleistungen ab. Weder die Kapazitäten noch die technologische Ausstattung genügten, um mit dem dynamischen Wachstum der Käferfertigung Schritt zu halten. Von 1954, als in Wolfsburg die Umstellung des Produktionssystems begann, bis 1957 schnellte der Absatz um fast das Doppelte auf 474.000 Fahrzeuge hoch. Unter dem neuen, im Januar 1957 eingesetzten Werkleiter Max-Bernhard Klemm setzte deshalb im Werk Braunschweig eine richtungweisende Expansions- und Rationalisierungsphase ein, die eine immense Kapazitätsausweitung sowie eine Modernisierung der Fertigungstechnik und den Ausbau des

innerbetrieblichen Transportwesens erforderte. Zudem griff die zur Steigerung der Käferproduktion erfolgte Verlegung des Transporterbaus in das 1956 eröffnete Werk Hannover tief in die Braunschweiger Fertigungsstruktur ein.<sup>149</sup>

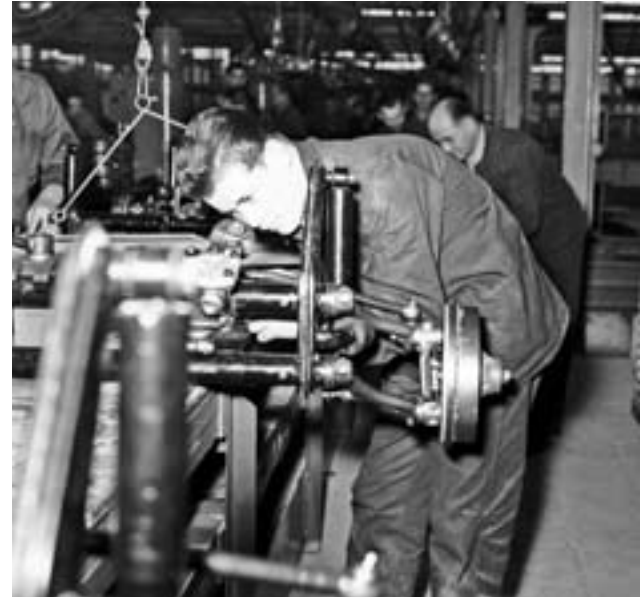
Ein sichtbares Zeichen des Umbruchs war der Ende 1957 abgeschlossene Neubau der Halle 3, die bis Anfang 1958 mit der aus Wolfsburg übernommenen Vorderachsenfertigung für die Limousine, den Typ 1, belegt wurde. Die Vergrößerung der Produktionsfläche um 25.000 Quadratmeter wie auch die sprunghafte Aufstockung der Belegschaft zeugten von der Tragweite der im Braunschweiger Werk stattfindenden Veränderungen. Zählte man Ende 1956 noch 1.728



Achsschenkel für Vorderachsen, 1957

Werksangehörige, davon 1.619 Lohn- und 109 Gehaltsempfänger, so verdoppelte sich die Zahl bis 1958 auf 3.295 Werksangehörige und wuchs auch in den folgenden Jahren stetig an.<sup>150</sup> 1956 stellte das Werk Braunschweig rund fünf Prozent der Beschäftigten der Volkswagenwerk GmbH, zwei Jahre später schon nahezu acht Prozent.<sup>151</sup>

Das rasante Belegschaftswachstum brachte zahlreiche Schwierigkeiten mit sich. Die vielen neuen Mitarbeiter mussten nicht nur zügig in den Arbeitsprozess integriert werden, sondern auch bei der Überwindung von Anlaufschwierigkeiten der noch nicht fest etablierten Produktionsabläufe helfen. Werkleitung und Betriebsrat standen vor der Aufgabe, für die rasche Integration der neuen Beschäftigten Sorge zu tragen.<sup>152</sup> Kaum war Ruhe eingekehrt, erzwang die Zentralisierung des Transporterbaus in Hannover erneut



Vorderachsenmontage, 1957

innerbetriebliche Umsetzungen. Ende 1958 begann die Verlagerung der Vorderachsenfertigung für den Typ 2 nach Hannover, um in Braunschweig zusätzliche Kapazitäten für die Käferzulieferungen zu schaffen.<sup>153</sup> Diese umfassten die Vorderachse sowie Türscharniere, Elemente für Schiebedächer, Thermostate und eine Reihe Kleinteile, die auch im Transporter Verwendung fanden.<sup>154</sup> Im Zuge der Produktionsverlagerung ordnete die Werkleitung für über 300 Beschäftigte einen Arbeitsplatzwechsel an. Ein Teil von ihnen kam im Werkzeug- und im Kokillenbau unter; 34 Werksangehörige gingen ins Wolfsburger Werk.<sup>155</sup> Obwohl es bei der Umstrukturierung der Fertigung erhebliche Hindernisse zu überwinden gab, resümierte der Betriebsratsvorsitzende Karl-Heinz Lichtenberg rückblickend, dass der Erneuerungsprozess durch die Mitwirkung aller Beteiligten „relativ einfach abgelaufen“ sei.<sup>156</sup>



Vorderachskörper, 1958

Mit Übernahme der Vorderachsfertigung für die Limousine wuchs die Bedeutung der Fahrzeugteilefertigung, die neben dem Werkzeug- und Kokillenbau, dem Schweißmaschinenbau und der Betriebsschlosserei das Profil des Werks Braunschweig bestimmte. Hier wie dort hatte die Werkleitung erste Modernisierungsschritte vollzogen. In der Fahrzeugteilefertigung galt die zweite Scharnierstraße mit ihrer vollautomatischen Produktion als Vorzeigebild des beginnenden Automatisierungsprozesses;<sup>157</sup> der Werkzeug- und Kokillenbau wurde 1957 um 84 Werkzeugmaschinen erweitert.<sup>158</sup> Für die Rationalisierung der Produktion sowohl in Braunschweig als auch in Wolfsburg kam dem Maschinen- und Werkzeugbau eine Schlüsselrolle zu. Hier wurden etwa die nach 1960 zur Verzahnung verschiedener Fertigungsbe-



Stolzes Jubiläum: 5 Millionen Vorderachsen für den Käfer, 1962

reiche eingesetzten Verkettungseinrichtungen konstruiert und gebaut. Transportketten beschleunigten den innerbetrieblichen Transfer großer Einzelteile, wie Achsschenkel oder Lenkungsteile, und verbesserten den Fertigungsfluss von Maschine zu Maschine. Dadurch gelang es, zwischen 1960 und 1962 die Fertigungszeit von Türscharnieren für den Käfer um die Hälfte zu reduzieren.<sup>159</sup> Die Fähigkeit des Braunschweiger Werks, diesen Modernisierungsschritt maßgeblich in Eigenleistung zu vollziehen, unterstrich die Bedeutung dieses Betriebsteils.

Auch der Werkzeug-, der Schweißmaschinen- und der Formbau trugen nach Kräften zur Modernisierung der Volkswagen Produktion bei, indem sie die Inlandswerke wie auch



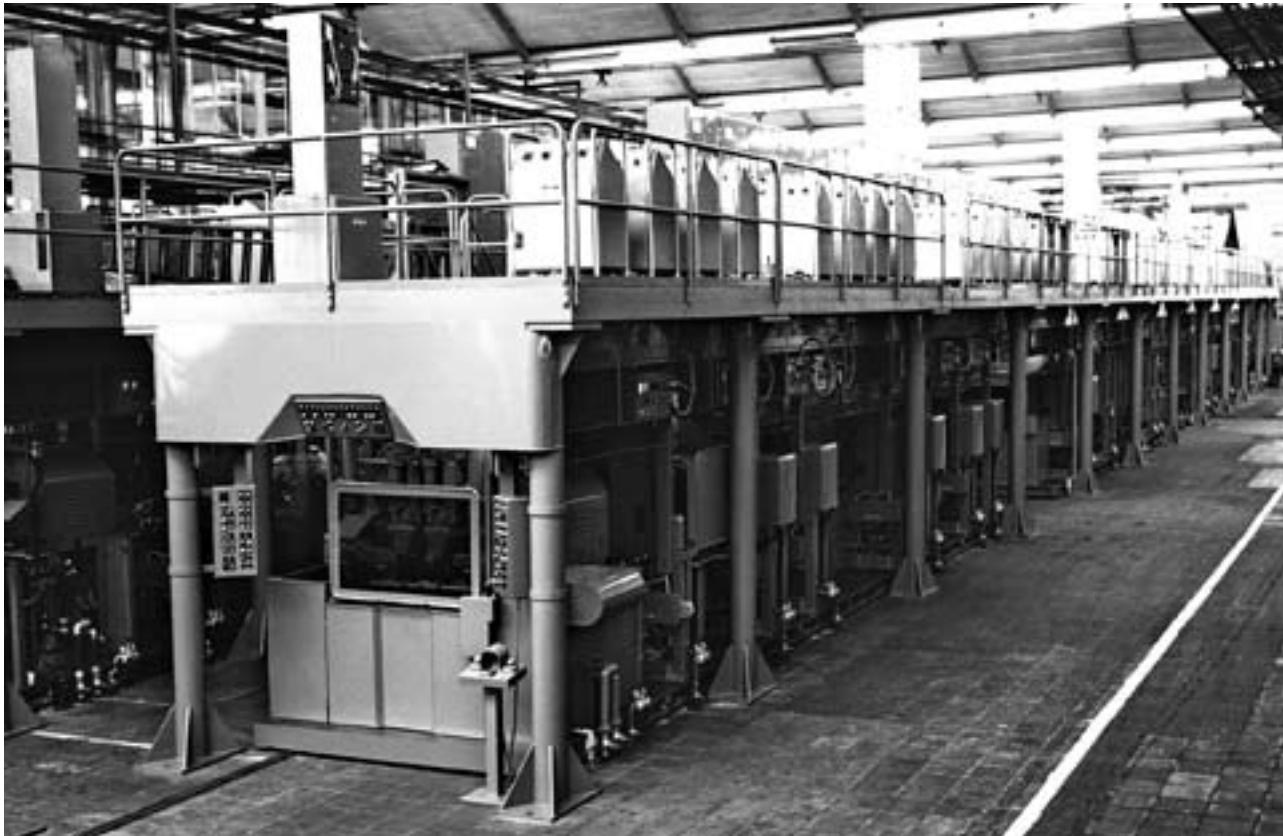


Fräsen im Maschinen- und Werkzeugbau, 1957

die Auslandsstandorte unter anderem mit Ketten, Mehrspindel-Bohrköpfen, Schneidwerkzeugen, Schweißvorrichtungen, Formplatten und Klebpressen sowie mit Kokillen, Druckgussformen und Blasmaßchinen für den Grauguss versorgten.<sup>160</sup> Deshalb blieben am Standort Braunschweig die so genannten Hilfsbetriebe, die neben dem Maschinen- und Werkzeugbau den Kokillen- und den Schweißmaschinenbau, die Werkinstandhaltung sowie die Elektrobetriebe umfassten, ein wichtiges Standbein der Fertigung.

Die Fertigung von Vorderachsen, von denen 1960 rund 727.000 für den Käfer zugeliefert wurden, machte den Bau einer weiteren Halle erforderlich, wie Max-Bernhard Klemm der Braunschweiger Belegschaft auf der Betriebs-

versammlung im August des Jahres verkündete.<sup>161</sup> Die erste nach Wolfsburger Vorbild errichtete Werkshalle mit 20.000 Quadratmetern Grundfläche bestand aus einem Sockel- und einem Hallengeschoss für die Produktion und bot Platz für bis zu 1.500 Beschäftigte. In der neuen Halle 4 wurden ab 1961 die Käfer-Vorderachsen sowie die Lenkgetriebe und Vorderachsen für den VW 1500 gebaut, der intern als Typ 3 bezeichnet wurde. Zeitgleich erfolgte der Produktionsanlauf der Schneckenrollenlenkung, die aus Gründen der Qualitätsverbesserung die alte Spindellenkung ersetzte, sowie der Türfeststeller und -scharniere, die für die Typen 1 und 3 neu eingeführt wurden.<sup>162</sup> Der Werksausbau schuf die Voraussetzungen, die boomende Käfer-Nachfrage zu bedienen. Bis 1962 wuchs die Vorderachsenproduktion für den

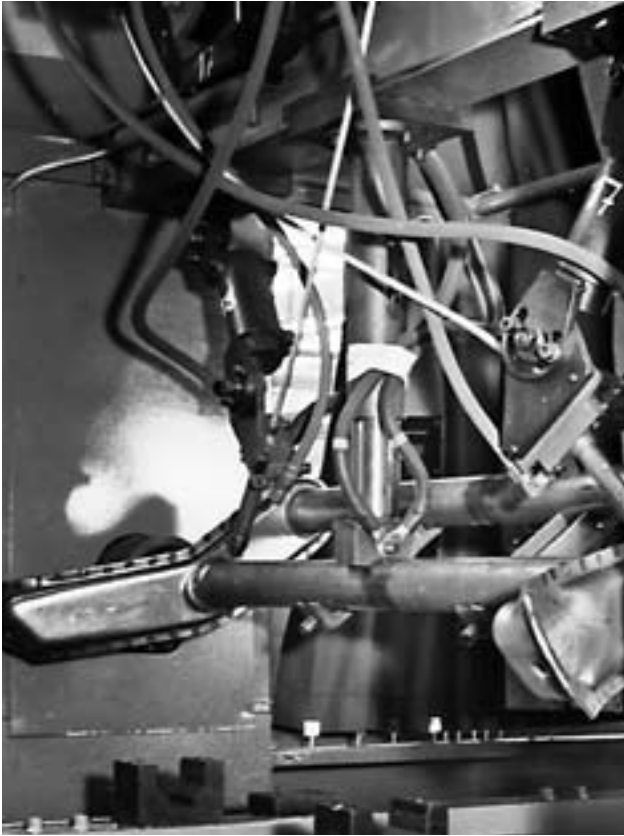


Schweißstraße für Vorderachskörper, 1965

Typ 1 auf 845.000 Stück, die für den Typ 3 auf knapp 130.000 Stück.<sup>163</sup> Diese Zahlen belegen eindrucksvoll, dass der 1961 eingeführte VW 1500 die Käfer-Monokultur lediglich auflockerte, ohne die Abhängigkeit des Unternehmens von ihrem Paradeferd entscheidend zu verringern.

Der internationale Erfolg des Käfer sorgte im Werk Braunschweig für volle Auftragsbücher und ließ die Belegschaft wachsen. Mit dem Werksausbau stieg die Beschäftigtenzahl

zwischen 1960 und 1962 von 3.844 auf 4.772 Personen an,<sup>164</sup> wobei das Verhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten mit 3.606 Lohn- und 238 Gehaltsempfängern 1960 gegenüber 4.443 Arbeitern und 329 Angestellten im Jahr 1962 annähernd konstant blieb. Trotz des personellen Wachstums mussten 1961 Samstagsschichten gefahren werden; auch die Fachbetriebe waren komplett mit Aufträgen belegt. Die damit einhergehende Belastung der Beschäftigten erhöhte sich durch die Forderung nach merklichen Qualitätsverbesserun-



Schutzgas-Schweißstraße für den Vorderachskörper, 1965

gen.<sup>165</sup> Auf nahezu jeder Betriebsversammlung mahnte der Werkleiter die weitere Anhebung des erreichten Qualitätsstandards an, damit der Volkswagen auch unter verschärften Wettbewerbsbedingungen seine gute internationale Reputation und somit einen entscheidenden Marktvorteil bewahren konnte.

1963 wurden erneut Fertigungskapazitäten aus dem Werk Wolfsburg verlagert, wo Arbeitskräfte und Produktionsflä-

chen dringend für andere Aufgaben benötigt wurden. Im März 1963 übernahm Braunschweig die Bremsbackenfertigung für die Typen 1 und 3, im Sommer die restlichen Anlagen der in zwei Schritten erfolgten Verlegung der Fußhebelwerk-Fertigung.<sup>166</sup> Die Ausweitung der Produktion und der Produktfelder ging mit einer kontinuierlichen Fertigungs-rationalisierung einher. Erstmals kam 1962 bei Volkswagen auf einer Transfer-Schweißstraße für die Tragrohrachse die CO<sub>2</sub>-Schweißung (Schutzgasschweißung) zum Einsatz, die die Elektrodenschweißung ablöste. In der Brems-trommelherstellung wurde für die Bullard-Automaten die Zwei-Maschinenbedienung eingeführt. Im Zuge der Moder-nisierung des Maschinenbestands kamen 88 neue Werk-zeugmaschinen zur Aufstellung, 23 neue Anlagen wurden eingerichtet, 44 weitere verlagert und 15 verschrottet oder verkauft.<sup>167</sup> Um die Kapazitätsprobleme der in Halle 3 ange-siedelten Härtereie zu lösen und gleichzeitig der Forderung nach einer Verbesserung der dortigen Teilefertigung nach-zukommen, entstand 1962/63 in der Halle 4 eine zweite, die nicht mehr mit dem Salzbad, sondern mit der Gasaufkoh-lung arbeitete.<sup>168</sup>

Der strenge Winter Anfang 1963 führte zu einer merklichen Zurückhaltung der Kunden auf dem Automobilmarkt. Zudem beeinträchtigte ein Hafentarbeiterstreik an der Ostküste der USA die Ausfuhr in das wichtigste Exportland. Im Werk Braunschweig entstand kurzfristig eine kritische Absatzsituation, weshalb die Werkleitung die Belegschaft dazu anhielt, überhängige Urlaubstage in Anspruch zu nehmen. Schon im März 1963 waren die Schwierigkeiten überwunden. Das Werk Braunschweig kehrte rasch auf seinen außerordentlichen Wachstumspfad zurück, und die günstige Arbeitsmarktlage im Raum Braunschweig ließ Ende des Jahres Überlegungen zu einem weiteren Ausbau des Standorts aufkommen. Hieran knüpfte 1964 die Aufforderung an die Kommune an, mit ihrer Raum- und Verkehrsplanung für verbesserte An- und Abfahrtsmöglichkeiten zu sorgen. So stellte etwa der Bahnübergang Guntherstraße wegen der täglich mehrmals



Anlage zur Gasaufkohlung in der neuen Härtereie in Halle 4, 1963

rangierenden Werkseisenbahn ein dauerhaftes Zeit- und Sicherheitsproblem für die Belegschaft dar, das aber erst 20 Jahre später gelöst werden sollte.<sup>169</sup> Schneller reagierten die kommunalen Stellen auf die Planungen zur Errichtung einer weiteren Werkshalle und eines neuen Verwaltungsgebäudes, indem Ende 1964 die rund 60.000 Quadratmeter große Fläche des Gartenvereins „Sonniges Land“ zwischen der Straße Seekamp und dem Rührer Weg offeriert wurde – ein Ange-

bot, das die Werkleitung sofort annahm. Der Fabrikausbau verzögerte sich indes bis 1969.<sup>170</sup>

Der Traum vom eigenen Volkswagen, der den Weg in die westdeutsche Konsumgesellschaft säumte, ging in den frühen 1960er Jahren für viele Bundesbürger in Erfüllung, nachdem die gewerkschaftliche Tarifpolitik in der letzten Dekade dafür gesorgt hatte, dass die Beschäftigten am exor-





Erweiterung des Werksgelände durch die frühere Fläche des Gartenvereins „Sonniges Land“, 1966

bitanten Wirtschaftswachstum partizipierten. Dies galt insbesondere für die Beschäftigten des Volkswagenwerks, von denen sich eine wachsende Zahl ein eigenes Auto leisten konnte. Allein 1963 wurden 1.600 Volkswagen an Mitarbeiter des Braunschweiger Werks ausgeliefert, was die Bereitstellung ausreichenden Parkraums in der Nähe des Fabrikgeländes erforderte. Nach mehrjährigen Bemühungen der Unternehmensleitung wurde mit den städtischen Behörden 1963

die Einrichtung des 19.000 Quadratmeter großen Parkplatzes Ohefeld vereinbart.<sup>171</sup> Das Anwachsen der Belegschaft, die wegen des relativ hohen Verdienstes und des gewährten Rabatts auf das Objekt der Begierde wohl einen überdurchschnittlichen Motorisierungsgrad aufwies, erforderte jedoch eine mehrfache Erweiterung der Parkmöglichkeiten.<sup>172</sup>

Wenn die Verdienstspanne im Volkswagenwerk nach wie vor weit über dem Branchendurchschnitt lag, so war dies in erster Linie der fordistischen Massenproduktion zu verdanken, deren Effizienz systematische und kontinuierliche Rationalisierungsschritte verlangte. So wurde 1964 im Braunschweiger Werk die Montage der Lenkungskupplung und der Lenkgetriebe weitgehend automatisiert; in der Bremsträgerblechfertigung verringerten zwei neue Fertigungsstraßen die Produktionszeit pro Achse um rund zwei Minuten oder 17 Prozent.<sup>173</sup> Wohl zu Recht betrachtete Werkleiter Klemm den verstärkten Maschineneinsatz und die Automatisierung als unerlässliche Schritte, um für die Beschäftigten auch künftig eine betriebswirtschaftlich vertretbare Einkommensverbesserung zu gewährleisten.<sup>174</sup>

Darüber sollten indes die negativen Rationalisierungsfolgen nicht aus dem Blick geraten. Zum einen warfen die mit dem Automatisierungsprozess verbundenen Arbeitsplatzumsetzungen insbesondere für ältere Werksangehörige Probleme auf, da nicht überall Arbeitsplätze in ausreichender Zahl zur Verfügung standen, die ihrem individuellen Leistungsvermögen entsprachen.<sup>175</sup> Zum andern machte die Rationalisierung der Fertigung manchen Arbeitsplatz obsolet. In der Vorderachsmontage für den Käfer beispielsweise fielen 1964 mit dem Einsatz automatischer Spannvorrichtungen 14 Arbeitsplätze an den Montagebändern weg; bei der Herstellung der Schneckenrollenlenkung entfielen mehrere Arbeitsplätze durch zusätzliche Zwei-Maschinenbedienungen.<sup>176</sup> Wenn in Braunschweig der Automatisierungsprozess mit einem Belegschaftswachstum einherging, so war dies letztlich dem Welterfolg des Käfer und seinem Jahr für Jahr steigenden Absatz zu verdanken.

Die technische Rationalisierung ging Hand in Hand mit der Durchsetzung der tayloristischen Arbeitsorganisation, die für viele Arbeitnehmer eine Umsetzung vom Zeit- in den Akkordlohn mit sich brachte. Um Einfluss auf die abverlangten Arbeitsleistungen zu nehmen, hatte der Betriebs-

rat Anfang der 1960er Jahre die Einrichtung des Lohn- und Akkordausschusses durchgesetzt. Tatsächlich stiegen die Leistungsvorgaben derart an, dass ein wachsender Anteil der Akkordarbeiter sie nicht mehr erfüllen konnte. Der Lohn- und Akkordausschuss verweigerte deshalb im Juni 1964 einer weiteren pauschalen Leistungsanhebung seine Zustimmung.<sup>177</sup> Die Begründung für dieses Veto lieferte der neue, seit Ende 1963 amtierende Betriebsratsvorsitzende Egon Koch auf der Betriebsversammlung im September 1964, als er konstatierte, dass die Leistungsgrenze im Akkord nunmehr erreicht und teilweise sogar überschritten sei.<sup>178</sup> Alternativ bot Koch Vereinbarungen über die Aufnahme des Dreischichtsystems und die Ableistung weiterer Überstunden an. Zudem hatte die Werkleitung Sonderschichten an Samstagen vorgeschlagen, die generell nur mit Zustimmung der Arbeitnehmervertretung durchgeführt werden konnten, da gemäß einer Betriebsvereinbarung von 1956 und des Tarifvertrags von 1957 der Samstag als Regelarbeitstag abgeschafft war. Weil die Auftragslage im Jahr 1964 kaum Spielräume eröffnete, segnete der Betriebsrat die Sonderschichten unter dem Vorbehalt ab, dass es sich um vorübergehende Maßnahmen handelte, die keinesfalls zum Normalfall bei künftigen Engpässen werden dürften.<sup>179</sup>

Durch die 1964 aus Hannover übernommene Bremszylinderfertigung für den Transporter erfolgte eine weitere Diversifizierung der Braunschweiger Produktpalette, wobei die Käfer-Vorderachse nach wie vor eine herausragende Stellung einnahm.<sup>180</sup> 1965 stieg die Stückzahl der gefertigten Vorderachsen von 880.000 im Vorjahr auf über eine Million an, wohingegen das Produktionsvolumen der für den VW 1500 gebauten Vorderachsen mit rund 262.000 Einheiten nahezu konstant blieb. Mit zerlegten Vorderachsen, so genannten CKD-Sätzen, wurden auch die aus der frühzeitigen Internationalisierung des Unternehmens hervorgegangenen Auslandsstandorte in Kanada, Mexiko, Brasilien, Südafrika und Australien beliefert, wo sie dann erneut zusammengebaut wurden. Gegenüber dem Vorjahr nahm 1965 die Fertigung





Bundbolzen-Inspektion, 1963

der CKD-Vorderachsen um knapp 10.000 auf über 28.000 Exemplare zu, während Beschäftigte des Werks Braunschweig auch den Aufbau der Vorderachsenfertigung bei ausländischen Tochtergesellschaften unterstützten.<sup>181</sup>

Neben der fortschreitenden Modernisierung veränderte die auf kontinuierliche Verbesserung zielende Käfer-Modellpolitik die technische Struktur des Braunschweiger Werks. So ging 1965 die Einführung des VW 1300 mit erheblichen Umbauten und Umstellungen in den Hallen 3 und 4 einher. Für die Fertigung der modifizierten Vorderachsen wurden auf rund 15.000 Quadratmetern 460 Maschinen und Einrichtungen versetzt, fast 10 Kilometer Transportketten verlegt



Gruppenaufnahme von Lehrlingen vor der Halle 4/5, 1965

und 65 Maschinen umgebaut, wie auch die beim Typ 3 vorgenommene Umstellung von Trommel- auf Scheibenbremse die Aufstellung neuer Anlagen und Maschinen erforderlich machte. Darüber hinaus entwickelte das Werk Braunschweig unzählige Betriebsmittel, darunter etwa drei CO<sub>2</sub>-Schweißstraßen für den neuen Vorderachskörper.<sup>182</sup> Um einen Produktionsstillstand zu vermeiden, fanden die Umbauten in der Regel während des Werksurlaubs statt. Das alte Fertigungsprogramm lief daher auch 1965 bis kurz vor den Ferien weiter und erreichte mit 4.700 Käfer-Vorderachsen pro Tag den bis dahin höchsten Ausstoß, bevor ab August 1965 die neue wartungsarme Vorderachse in der Halle 4 in Produktion ging.<sup>183</sup>



Transportband für Lenkungsdämpfer, 1967

Obwohl die Fahrzeugteilefertigung als auch der Maschinen- und Werkzeugbau, die Betriebsschlosserei sowie der Modell- und Kokillenbau 1965 mit Fertigungsumfängen für die inländischen und internationalen Volkswagen Standorte komplett ausgelastet waren, übernahmen die Braunschweiger kurzfristige Terminarbeiten für das Wolfsburger Werk. Zuweilen stellte der Umfang der Auftragsentwicklung Menschen und Maschinen vor nahezu unlösbare Aufgaben. Erneut drängte die Werkleitung auf die Ansetzung von Sonderschichten, um die Einstellung neuer Mitarbeiter zu vermeiden. Die Arbeitnehmervertretung lenkte schließlich ein, wobei sich die Betriebsratsmitglieder einig waren, Sonderschichten künftig nur noch in besonders dringenden Fällen zuzustimmen.<sup>184</sup>

Die erste Nachkriegsrezession 1966/67 beendete die Diskussion über Mehrarbeit und unterbrach die lang anhaltende Wachstumsphase, die sich dem kollektiven Gedächtnis als „Wirtschaftswunder“ einprägte.<sup>185</sup> Das Volkswagenwerk erlebte seine erste Absatzkrise, der das Werk Braunschweig



Bremstrommelmontage an der Vorderachse, 1967

ab August 1966 mit einer Drosselung der Produktion und einem Einstellungsstopp begegnete. Der Personalüberhang von rund 190 Beschäftigten wurde durch befristete Einsätze in den Werken Wolfsburg und Kassel ausgeglichen.<sup>186</sup> Über die Notwendigkeit von Kurzarbeit entbrannte zwischen der Unternehmensleitung und der Arbeitnehmervertretung eine heftige Debatte. Erst die Zusage, keine Entlassungen vorzunehmen und den jährlichen Werksurlaub nicht anzutasten, führte nach zähem Ringen zu einer alle Fertigungsbetriebe betreffenden Vereinbarung über die Anfang Januar 1967 eingeführten Kurzarbeitstage.<sup>187</sup> Die Belegschaft freute sich nun über jede zusätzliche Arbeitsstunde, und nicht ohne Selbstironie kommentierte Egon Koch die seltsam anmutende Situation: „Ist das nicht ein Hohn! Heute wären wir froh, wenn wir 40 Stunden in der Woche arbeiten könnten.“<sup>188</sup>

Nicht alle Werksangehörigen konnten sich indes über mangelnde Arbeit beklagen. Zur Abwicklung termingebundener Aufträge waren der Werkzeug-, der Kokillen- und der Schweißmaschinenbau durchgehend beschäftigt.<sup>189</sup>



Traghebelmontage Vorderachse, 1967



Nach dem Anlauf im Juni Hochlauf der Fertigung auf 2.500 Satz Türschlösser am Tag, 1967



Türschlossmontage, 1967



Bullard Automaten zur mechanischen Bearbeitung von Bremsscheiben, 1970

Während der Rezession bemühte sich die Werkleitung, zuvor extern eingekaufte Betriebsmittel und Produkte selbst herzustellen. So ging das Werk Braunschweig 1966 zur Eigenfertigung der Lenkungsdämpfer über; die Null-Serie wurde im Dezember 1966 gefahren.<sup>190</sup> Entscheidender für die Beschäftigungssicherung war indes, dass vor allem durch die Zentralisierung der Vorderachsenproduktion eine maßgebliche Erweiterung der Produktpalette gelang. Mit der Verlagerung von 42 Maschinen aus Kassel begann 1966 die Übernahme der Vorderachsfertigung auch für den Transporter, die für die Braunschweiger Belegschaft einen wichtigen Schritt auf dem Weg zum Achsenwerk des Unternehmens markierte. Im gleichen Jahr lief die Produktion der Scheibenbremse für den Käfer an, dessen Fußhebelwerk wie beim Typ 3 auf eine geschweißte Blechführung umgestellt worden war. Für merkbare Qualitätsverbesserungen sorgten auch die Phosphatier- und Entlackungsanlagen, die in der Mitte 1966 fertig gestellten, rund 1.000 Quadratmeter großen neuen Halle in Betrieb genommen wurden.<sup>191</sup> Darüber hinaus mussten für den Produktionsanlauf des Drosselklappenbegrenzers, der zur Abgasentgiftung der Typen 1 und 2 vorgesehen war, 12 neue Maschinen beschafft und eingerichtet werden. Zur Lärmbekämpfung in der Stanzerie erhielten die Pressen Schwingungsdämpfer.<sup>192</sup> Die Anforderungen an den Braunschweiger Kokillenbau stiegen ebenfalls, da bei deutlichen Auftragssteigerungen für immer größer und komplizierter werdende Leichtmetallteile die Formen größer und schwerer wurden. 1967 wurden unter anderem 106 Druckgussformen, davon 21 für die Technische Entwicklung, und 475 Kokillen gefertigt.

Mitte 1967 zeichnete sich eine Besserung der wirtschaftlichen Lage ab. Die Inlandsnachfrage zog an, und der konjunkturelle Aufschwung sollte mehrere Jahre andauern. Im Volkswagenwerk wurden wieder personelle Abgänge durch Neueinstellungen ersetzt, im Braunschweiger Betrieb Zusatzschichten an Samstagen gefahren. Gleichwohl schmolz in der Krise die Belegschaft in Braunschweig, die

1965 5.661 Beschäftigte gezählt hatte, auf 5.477 Mitarbeiter Ende 1967 ab.<sup>193</sup> Im laufenden Jahr wurden neben den Vorderachsen für die Typen 1, 2 und 3 insgesamt 746.439 Lenkungsdämpfer, 616.720 Türschlösser, 1.116.843 Bremszylinder für den Transporter, 972.072 Fußhebelwerke für den Käfer und den VW 1500 sowie 4.740.728 Türscharniere für die Typen 1, 2 und 3 produziert.

Im April 1968 starb Heinrich Nordhoff, der 20 Jahre lang die Geschicke des Unternehmens gelenkt und mit seiner Modell- und Qualitätspolitik die mit Mängeln behaftete Nachkriegs-Limousine zum technisch ausgereiften Käfer perfektioniert hatte. Durch die Verbindung von Großserienproduktion, Weltmarktorientierung und Belegschaftsintegration hatte Nordhoff das Volkswagenwerk an die Spitze der europäischen Automobilindustrie geführt. Um diese Position zu halten, bedurfte es unter seinem Nachfolger Kurt Lotz einschneidender Kurskorrekturen. Die Neueinführung des VW 411, die eine weitere Diversifizierung in der Modellpalette brachte, führte zu diesem Zeitpunkt keineswegs zum erforderlichen Quantensprung, sondern beließ die technische Fahrzeugbasis noch auf dem alten Stand. Wenn auch die neue Vorderachskonstruktion mit Federbeinen die Umstellung auf neue Fertigungsverfahren und Maschinen nach sich zog und die Belegschaft bis Jahresende 1968 wieder auf 6.213 Mitarbeiter anstieg, so handelte es sich doch um ein trügerisches Wachstum.

Die fortschreitende Rationalisierung läutete auch im Werkzeugbau ein neues Zeitalter ein: Im Juni 1968 kam das erste numerisch gesteuerte Oerlikon-Bohrwerk zur Aufstellung. Damit gelang der Einstieg in eine zukunftsweisende Technik, die zu computergesteuerten Bearbeitungsmethoden führte. Die neue Maschine sparte bei wiederkehrenden Arbeiten an Kernplatten, Formplatten und Seitenkernen durchschnittlich 40 Prozent der bisher veranschlagten Arbeitszeit ein.<sup>194</sup>





Ende 1968 verfügte das Werk Braunschweig über einen Bestand von 2.702 Maschinen und Anlagen. Davon entfielen rund 48 Prozent auf die Fertigung und rund 52 Prozent auf die Fachbetriebe, in denen 1968 rund 54 Prozent der 5.746 Lohnempfänger des Werks arbeiteten. Sie waren aber nicht nur für den Standort Braunschweig, sondern auch für die anderen Produktionsstätten des Unternehmens wichtig. So entfielen 1968 rund 76 Prozent der dort geleisteten Auftragsstunden auf Lieferungen für andere Werke. Aufgeschlüsselt waren dies im Einzelnen im Kokillenbau 95 Prozent, im Schweißmaschinenbau 90 Prozent, im Modellbau 85 Prozent, in der Stählefertigung 75 Prozent, im mechanischen Werkzeugbau 70 Prozent, in der Elektroinstandhaltung 65 Prozent, in der Betriebsschlosserei 60 Prozent, im Werkzeugbau 30 Prozent und in der Maschinenreparatur noch 10 Prozent für andere Abnehmer.<sup>195</sup>

Wegen des akuten Platzmangels in den Produktionsbetrieben gewannen 1968 ältere Erweiterungspläne an Dringlichkeit. Die neu errichtete Halle 5 schloss sich an die Südseite der Halle 4 an und hatte zum Zeitpunkt der Fertigstellung im Jahr 1969 eine Arbeitsfläche von rund 12.000 Quadratmetern. Rund 9.000 Quadratmeter waren für den gesamten Werkzeugbau reserviert, der hier mit 330 Maschinen und 800 Beschäftigten einzog. Rund 2.000 Quadratmeter verblieben für den Produktionsbetrieb mit 130 installierten Maschinen. Am Rührer Weg entstand ein Bürogebäude von 116 Metern Länge und 16 Metern Breite, das einen Teil der Verwaltung aufnahm. Die Büros im alten Verwaltungsgebäude bezog die Betriebskrankenkasse, deren vorherige Räumlichkeiten wiederum zur Erweiterung der Lehrwerkstatt herangezogen wurden. Einen Wermutstropfen gab es

**Bilder von oben nach unten:**

**1. Bauarbeiten an der Halle 5, 1968**

**2. Der erste Bauabschnitt der Halle 5 und des Verwaltungsbaus, 1968**

**3. Inneneinrichtung der Halle 5, 1968**

für die Belegschaft: Der Werkserweiterung fiel der Parkplatz Seekamp zum Opfer.<sup>196</sup>

Derartige Probleme, aber auch die Regelung betrieblicher Konflikte regelten die Betriebsratsmitglieder seit der Jahreswende 1969/70 mit einem neuen Gegenüber in der Werkleitung. An die Stelle von Max-Bernhard Klemm trat Kurt Kelmereit. Schon sein erstes Jahr stand im Zeichen einer spürbaren Belebung. Die Auftragslage führte das Werk erneut an seine Kapazitätsgrenze, weshalb Kelmereit den Betriebsrat für 1970 um Zustimmung zu mindestens 20 Zusatzschichten ersuchte.<sup>197</sup> Weil alsbald Zusatzschichten zur Regel wurden, führte schließlich an einer Erweiterung der Personaldecke kein Weg vorbei. Durch die vorgenommenen Neueinstellungen übersprang die Werksbelegschaft die Zahl von 7.000 Mitarbeitern, um im Juli 1971 das Allzeithoch von 7.695 Mitarbeitern zu erreichen. Auch der Frauenanteil in der Belegschaft kletterte mit 589 Mitarbeiterinnen im Sommer 1971 auf eine Quote von 7,7 Prozent der Braunschweiger Beschäftigten.<sup>198</sup> Außerdem absolvierten 212 junge Menschen ihre Ausbildung im Braunschweiger Volkswagenwerk.<sup>199</sup> Im Zuge der Belegschaftserweiterung stieg auch der Anteil der ausländischen Arbeitnehmer. Waren hier Ende 1961 lediglich 27 Ausländer beschäftigt gewesen, wuchs ihre Zahl permanent und erreichte 1968 die Zahl von 157 ausländischen Arbeitnehmern, von denen 49 aus Italien und 34 aus der Türkei stammten. Innerhalb von drei Jahren verfünffachte sich die Zahl auf 708 Ausländer. 413 Türken, 120 Italiener sowie die Angehörigen anderer Nationen stellten damit 1971 einen Belegschaftsanteil von 9,3 Prozent.<sup>200</sup>

Die einsetzende Expansion der Volkswagenwerk AG zu einem aus mehreren Marken bestehenden Konzern mit zahlreichen Tochtergesellschaften und Beteiligungen wirkte sich auch auf den Braunschweiger Standort aus. Werkleiter Kelmereit kündigte im September 1970 an, dass das Werk künftig in verstärktem Maße die Konzerntochter Audi NSU Auto Union AG mit Kokillen- und Druckgussformen beliefern

werde.<sup>201</sup> Der Auftragsumfang nahm tatsächlich weiter zu. Im Volkswagenwerk Braunschweig entstanden 1970 insgesamt 1.672.859 Vorderachs- und Federbeineinheiten, von denen 1.066.520 auf den Typ 1, 258.167 auf den Typ 2 und 271.327 auf den Typ 3 entfielen. Weitere 13.293 wurden für den neuen K 70, das erste Volkswagen Modell mit wassergekühltem Motor und Frontantrieb, gefertigt. Zum Produktionsumfang gehörten auch 77.568 CKD-Achsen, die nach Südafrika, Australien, Mexiko, Venezuela und Peru gingen.<sup>202</sup>

Das Werk Braunschweig war mit seinen Produkten erfolgreich, und seine Ausstattung erfüllte neueste technische Standards. So wurden im Werkzeug- und Kokillenbau zur Jahreswende 1970/71 die ersten von insgesamt acht numerisch gesteuerten Drehmaschinen mit selbsttätiger Werkzeugwechseleinrichtung installiert. Für die Steuerung der anstehenden Aufgaben in Planung, Konstruktion und Werkzeugbau gelang mit Olivetti-Erfassungsgeräten der Einstieg in die elektronische Datenverarbeitung. Mitte 1971 folgte ein vollautomatisch gesteuertes Bearbeitungszentrum. Die Bedienung dieser komplexen Maschinen lag in der Verantwortung speziell geschulter Werksangehöriger. Ein Problem, das den Braunschweigern das Arbeiten erschwerte, war der immer noch eklatante Platzmangel. Durch den zweiten Bauabschnitt der Halle 5 sollten zusätzlich 2.600 Quadratmeter Fläche gewonnen werden, die für Schweißmaschinen, Produktion und Versand dringend benötigt wurden. Auch der Verwaltungsbau am Südrand der Halle 5 wurde um 2.000 Quadratmeter erweitert.

Überdies kam 1971 eine etwa gleichgroße Halle für brennbare Materialien hinzu, die die Bezeichnung Halle 6 erhielt. Im Zuge des Werksausbaus wurden 1971 die Gleisanlagen wegen des gestiegenen Güterumschlags erheblich erweitert und die Einfahrt für Lieferfahrzeuge von der Guntherstraße an die Gifhorner Straße verlegt. Selbst der Parkplatz Ohefeld erfuhr eine Vergrößerung um mehr als 800 Stellplätze. Nördlich des Parkplatzes konnte ein Gelände von 21.136 Qua-





Das Werksgelände von Südosten gesehen: im Hintergrund die Hallen 1 und 2 und die Alte Verwaltung, vorn die Hallen 3, 4 und 5. Im Vordergrund das 1971 abgerissene Gebäude der ehemaligen Reichsschule, 1970



Gespräch am Rande einer Betriebsversammlung (links Betriebsratsvorsitzender Koch, in der Mitte Werkleiter Klemm), 1969



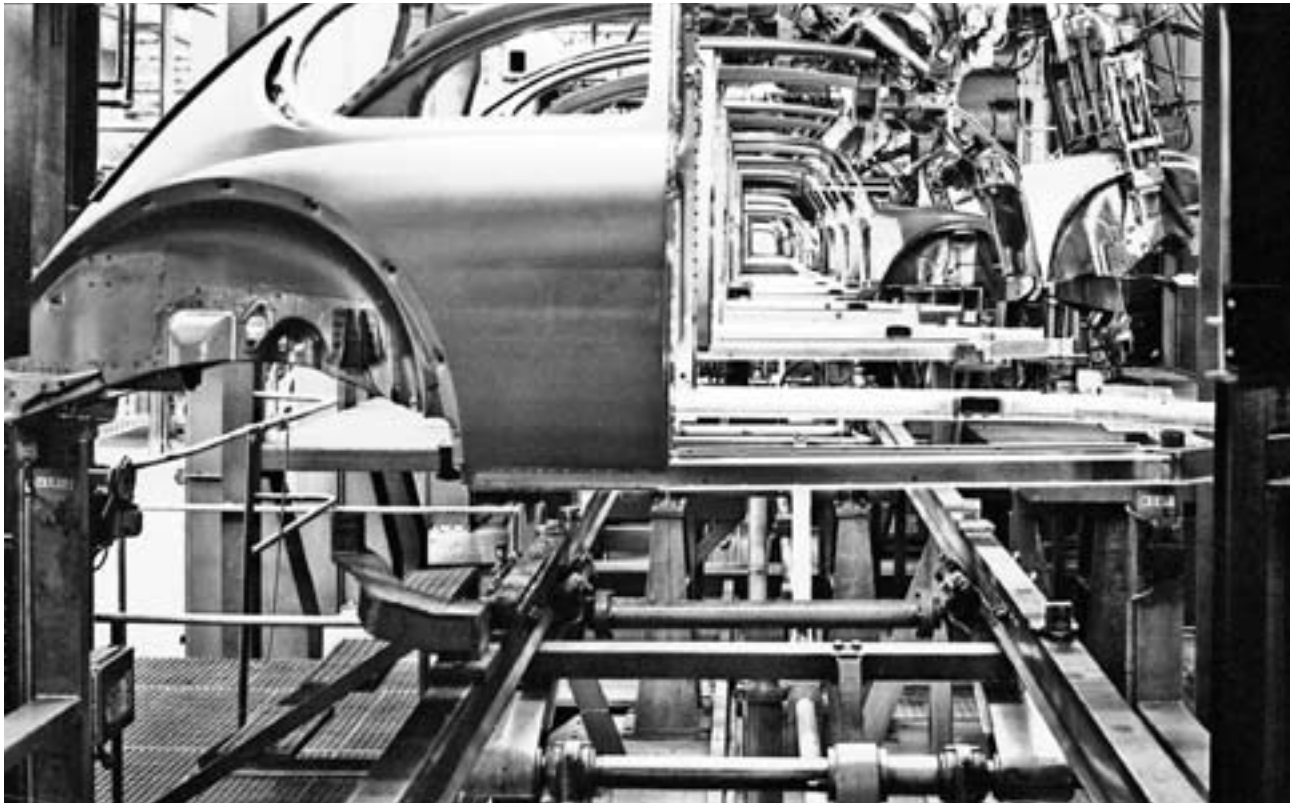
Begrüßung des siebentausendsten Mitarbeiters durch Werkleiter Kelmereit (2. v. l.), 1970



CNC-gesteuertes Bearbeitungszentrum im Werkzeugbau, 1972



Dämpferfertigung, 1972



Schweißmaschinen aus Braunschweig im Einsatz in der Käferfertigung in Wolfsburg, 1971

dratmetern angekauft werden, wodurch das Werksgelände nun insgesamt 366.633 Quadratmeter umfasste. Die Verwirklichung eines Lehr- und Ausbildungszentrums musste allerdings aus Kostengründen vorerst unterbleiben. Immerhin konnte ein Teil der leer gezogenen Halle 1 für die praktische Ausbildung der Auszubildenden hergerichtet werden, während die Ausbildungsabteilung im alten Verwaltungsgebäude eine Unterkunft fand. Das alte Ausbildungsgebäude an der Guntherstraße wurde derweil abgerissen, um Platz für Gleisanlagen und Fahrstraßen zu schaffen.<sup>203</sup>

Mitte 1971 machte sich auf dem Automobilmarkt eine Trendwende bemerkbar. Die Aufwertung der D-Mark beeinträchtigte das Exportgeschäft und führte im Inland zu verstärkter Konkurrenz bei zugleich sinkender Nachfrage. Bis Ende 1971 war der Lagerbestand auf über 300.000 Fahrzeuge angewachsen. Vor allem auf dem wichtigen nordamerikanischen Markt büßte die Volkswagenwerk AG infolge der Neufestlegung der Wechselkurse Volumen und Marktanteile ein. Der Anstieg der Personalkosten und die auftretenden Materialpreiserhöhungen drückten auf die Rendite des Unter-

nehmens.<sup>204</sup> Auf der Betriebsversammlung im Juli 1971 wies Werkleiter Kelmereit auf die „Diskrepanz zwischen Produktions- und Umsatzentwicklung einerseits sowie der Ertragsentwicklung andererseits“ hin und traf damit den Kern des Problems.<sup>205</sup>

Die Modellpolitik geriet zunehmend in die Kritik. Fahrzeuge wie der Typ 1 galten nunmehr gemeinhin als technisch veraltet, und die unterschiedliche Konzeption der einzelnen Typen verhinderte die Austauschbarkeit der Fahrzeugkomponenten. Der seit dem 1. Oktober 1971 als neuer Vorstandsvorsitzender der Volkswagenwerk AG amtierende Rudolf Leiding plädierte deshalb für eine konzerneinheitliche Modellpolitik, die zu einer möglichst weit reichenden Austauschbarkeit der Aggregate, Fahrgestelle und Achsen führen sollte. Die bisherigen Modelle sollten nach und nach auslaufen und durch kombinierbare Neukonstruktionen ersetzt werden. Eine Produktverbesserung sowie eine Kostensenkung bei der Fahrzeugfertigung waren ebenfalls erforderlich. Das Vorschlagswesen gewann in diesem Zusammenhang an Bedeutung, denn bereits bis Mitte 1972 waren mehr als 16.500 Vorschläge eingereicht worden, die aufgrund ihrer sinnvollen Anregungen zu einem erheblichen Teil mit Geldbeträgen prämiert wurden.<sup>206</sup>

Anfang Januar 1972 trat das novellierte Betriebsverfassungsgesetz in Kraft, das die innerbetriebliche Stellung der Gewerkschaften regelte und den Betriebsräten erweiterte Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte brachte.<sup>207</sup> Regelmäßige Besprechungen zwischen den Organen der Betriebsverfassung – Werkleitung und Betriebsrat – waren jetzt vorgeschrieben. Nach 1973 bildete die „Humanisierung der Arbeitswelt“, die zumeist durch Verbesserungen am Arbeitsplatz und beim Gesundheitsschutz erreicht werden sollte, ein vorrangiges Thema bei diesen Sitzungen.<sup>208</sup> Kern der Debatte zwischen Werkleitung und Betriebsrat blieb aber die wiederkehrende Frage der sozialverträglichen Bewältigung von in der Absatzkrise notwendigen Personalveränderungen.

<sup>209</sup> In Reaktion auf den akuten Nachfragerückgang auf dem Automobilmarkt musste im Frühjahr 1972 erneut ein Personalüberhang im Werk abgebaut werden, was zu kurzfristigen Umsetzungen führte.<sup>210</sup>

Ein einvernehmlich geschnürtes Gesamtpaket zur Reduzierung der Belegschaft umfasste einen Einstellungsstopp, Vorruhestandsregelungen sowie individuelle, jeweils in beiderseitigem Einverständnis geschlossene Aufhebungsverträge mit Abfindungen. Zusätzlich wurden Aufträge, die zuvor an Fremdfirmen vergeben worden waren, wieder zurückgenommen und im Werk ausgeführt. Der Werkzeugbau übernahm auch die Anfertigung von Kunststoffformen und stellte für Neckarsulm Schmiedegesenke und Blechwerkzeuge her. Darüber hinaus wickelte er Fremdaufträge u. a. für die Firmen Bühler, Miag und Alfing ab. Aufgrund der skizzierten Maßnahmen zum Abbau des Personalüberhangs sank die Belegschaft des Werks Braunschweig von 7.467 Mitarbeitern Ende 1971 auf 6.535 Mitarbeiter Ende 1972. Bis September 1972 waren 910 Austritte zu verzeichnen, davon nahmen 447 Werkangehörige die Möglichkeit von Aufhebungsverträgen in Anspruch. Die Zahl der ausländischen Arbeitskräfte reduzierte sich um 231 von 672 Arbeitnehmern Ende 1971 auf 441 Ende 1972, womit ihr Anteil an der Belegschaft auf 6,7 Prozent zurückging. Die Zahl der Lehrlinge blieb in diesem Zeitraum mit 205 anstatt 212 ein Jahr zuvor halbwegs konstant.<sup>211</sup>

Als sich Ende 1972 ein langsamer Aufwärtstrend abzeichnete, fehlten nicht nur an den Bändern einsatzfähige Mitarbeiter, um die Produktion in Fluss zu halten. Personalabgänge wurden wieder durch Neueinstellungen ersetzt, zumal im Werk Braunschweig der Grundstein für neue Modellreihen gelegt war. Vorderachsen und Lenkungen für den neuen Audi 80 konnten produziert werden. Der leichte wirtschaftliche Aufwärtstrend setzte sich 1973 fort. Weitere Neueinstellungen erfolgten, so dass die Belegschaftszahl Ende 1973 einen Stand von 6.961 Werksangehörigen, darunter 506 Frauen, erreichte.<sup>212</sup> Hinsichtlich der Fahrzeugpalette stand

Volkswagen vor einem dramatischen Umbruch. An die Stelle des 1973 auslaufenden Mittelklassewagens VW 1600 trat der neue Passat, mit dem bei Volkswagen eine technische Revolution und neue Fahrzeugkonzepte einzogen. Der Passat war in technischer Hinsicht eng an den Audi 80 angelehnt und wurde erstmals nach dem Baukastenprinzip gefertigt. Dies wiederum eröffnete der Braunschweiger Achsen-, Federbein- und Lenkungsfertigung sowie der Komponentenfertigung im Hinblick auf die Fortführung der Rationalisierung völlig neue Perspektiven.

Die Hoffnungen des Unternehmens ruhten auf den Fahrzeugen der neuen Generation, insbesondere auf dem designierten Käfer-Nachfolger, dem Golf. Seine Einführung 1974, aber auch Modellpflegemaßnahmen beim Käfer führten im Werk Braunschweig zu umfangreichen Vorbereitungen. Planung, Konstruktion, Werkzeugbau und andere Betriebsteile waren voll ausgelastet. Neue Maschinen und Anlagen mussten aufgestellt werden, so etwa eine elektrophoretische Lackieranlage mit Trockenofen, die ihren Platz östlich der Halle 3 fand. Sie brachte den Beschäftigten eine Arbeitserleichterung und entsprach durch eine thermische Nachverbrennungsanlage höchsten Anforderungen des Umweltschutzes. In der Lenkritzell-Zahnstangen-Fertigung wurde zur Reduzierung der Betriebsmittelkosten eine zentrale Emulsionsanlage installiert, eine weitere für die Federbein-Kolbenstangen-Fertigung bestellt.<sup>213</sup>

Die Veränderung der Arbeitswelt brachte im Volkswagenwerk Braunschweig zahlreiche Neuerungen mit sich: So erfolgten beispielsweise 1973 zukunftsweisende Schritte zur Einführung von EDV-Systemen. Zum 1. Juni löste der EDV-betriebene Instandhaltungsauftrag den Reparaturauftrag ab. Für Anfang 1974, nach einer ausreichenden Testphase und den notwendigen Verbesserungen am Programm, waren damit erste Schreibungen zur Erfassung der Schwachstellen vorgesehen, um mit Hilfe des neuen Systems eine Senkung der Reparaturkosten zu erzielen. Ebenfalls im Juni erfolgte

die Umstellung auf ein neues EDV-System zur Werkstattsteuerung, das die Auftragssteuerung und -verfolgung sowie Kapazitätsauslastung und termingerechte Auftragsausführung ermöglichte. Nur mit Hilfe dieses Systems war das Werk in der Lage, die Vielzahl der Entwicklungsaufträge für Neufahrzeuge und zur Modellpflege sowie die Änderungsanträge termingerecht abwickeln zu können.<sup>214</sup>

Seit 1957 hatte sich das Gesicht des Braunschweiger Werks nicht nur äußerlich grundlegend gewandelt. Rationalisierung und Automatisierung hatten an diesem Standort eine leistungsfähige Fabrik mit einer auf Fahrwerkkomponenten spezialisierten Fertigung entstehen lassen. Neben der Achsenproduktion verlieh der krisenbewährte Werkzeug-, Maschinen- und Kokillenbau dem Werk Braunschweig einen besonderen Status innerhalb des Volkswagen Konzerns. Es lieferte an alle inländischen und verschiedene Auslandswerke von Volkswagen sowie an Audi, Karmann und Porsche. Die wichtigsten hier gefertigten Baugruppen waren Vorderachsen, Federbeine, Querlenker, Schräglenker, Lenkgetriebe und Lenkungsdämpfer, aber auch Fußhebelwerke, Türscharniere, Scheibenwischer, Türfeststeller und -schlösser, Drosselklappenbegrenzer und Bremszylinder. Der Erneuerungsprozess war für die Belegschaft trotz aller Schwierigkeiten in sozial verträglichen Bahnen verlaufen. Gerade in den Jahren schlechter konjunktureller Rahmenbedingungen stellten Werkleitung und Arbeitnehmervertretung Konsensbereitschaft über die Versuchung kontraproduktiver Konfrontation. Das bot angesichts der aufziehenden Krise der Jahre 1974/1975 eine günstige Ausgangsbedingung.





## 5. Krisenstrategien: Neue Produktfelder und Modernisierung, 1974–1989



Stürmische und wechselvolle Zeiten brachen für Volkswagen und damit auch für das Werk Braunschweig 1974 an, als das Unternehmen in eine Existenz bedrohende Krise geriet. Die Bestellungen gingen um 25 Prozent zurück, 460.000 Autos stauten sich in den Lagern, obwohl sich der Passat und der ab März des Jahres gefertigte Golf gut verkauften und einen noch größeren Absatzeinbruch verhinderten. Die bilanzierten Verluste in den Jahren 1974/75 summierten sich auf fast eine Milliarde D-Mark.<sup>215</sup> Nach einer einzigartigen, nahezu ungebrochenen Wachstumsperiode sah sich der Wolfsburger Automobilbauer in der Phase des Übergangs von der Käfer- in die Golf-Ära mit einem akuten Liquiditätsproblem konfrontiert, wie auch das lange deutsche Wirtschaftswunder mit der beginnenden weltwirtschaftlichen Rezession sein definitives Ende fand. Ausgelöst wurde die ökonomische Trendwende durch die Ölkrise 1973, die zu einer Verknappung der Energieträger und mithin zu einer Verteuerung von Benzin und Heizöl führte. Besonders hart traf die Wirtschaftskrise die konjunktursensible Automobilindustrie, die durch das von der sozialliberalen Bundesregierung verabschiedete Energiespargesetz und die Anordnung autofreier Sonntage zusätzliche Beeinträchtigungen erfuhr.<sup>216</sup>

Unter dem Druck der Krise wurde bei Volkswagen im Januar 1974 die Tarifrunde eingeläutet.<sup>217</sup> Vorstand und Arbeitnehmervertretung gerieten in heftigste Auseinandersetzungen; die Wellen schlugen hoch. Schließlich erklärten die Kontrahenten die Verhandlungen für gescheitert und bestellten einen Schlichter. Die im März 1974 erzielte Einigung stellte für die Beschäftigten der Volkswagenwerk AG einen beachtlichen materiellen Erfolg dar, auch wenn der Braunschweiger Betriebsratsvorsitzende Egon Koch auf der Betriebsversammlung am 25. März 1974 das Ergebnis gegenüber der Belegschaft als „gerade noch verkraftbar“ darstellte.<sup>218</sup> Die Unternehmensführung nahm hin, dass der Abschluss mit einer Lohnerhöhung von 11,2 Prozent höher lag als das Tarifergebnis in der übrigen Metallindustrie. Produktionsvorstand Günter Hartwich rechtfertigte denn auch in einer

Werkleiterbesprechung den Abschluss mit der Begründung, man habe dem nur zugestimmt, um negative Auswirkungen auf die Passat-Produktion und die neu anlaufenden Modelle zu vermeiden. Die Verluste des Jahres 1974 führte er auch auf die Erhöhung der Personalkosten zurück.<sup>219</sup>

Unter den gegebenen wirtschaftlichen Bedingungen galt es, Kompromisse zu finden. Der Betriebsrat in Braunschweig stimmte deshalb einer Kurzarbeitsphase im April/Mai 1974 zu, von der 2.391 Werksangehörige betroffen waren.<sup>220</sup> Dem Werk ging regelrecht die Arbeit aus. Deshalb hatte die Arbeitnehmervertretung bereits im Januar angeregt, für andere Firmen zu produzieren und unternehmensinterne Fertigungsumfänge nach Braunschweig zu verlagern. Hieraus sollte sich langfristig eine Strategie zur Arbeitsplatz- und Standortsicherung entwickeln. Das Werkmanagement unter der Führung von Kurt Kelmereit sah sich in dieser schwierigen Situation einem starken Druck der Wolfsburger Zentrale ausgesetzt, die einen rigiden Sparkurs einschlug. Hartwich forderte im Juni 1974 vom Braunschweiger Werkleiter „hartes und entschlossenes Durchgreifen“, um den Betrieb rentabler zu machen. Er wies Kelmereit an, „intern das Budget um 10 Prozent zu unterschreiten“, wobei die Einsparungen vorrangig durch eine Reduzierung der Personalkosten erzielt werden sollten. Desweiteren gab Hartwich vor, die „Rationalisierungsmaßnahmen auf dem Gebiet der Materialeinsparung und Fertigungszeitreduzierung“ zu beschleunigen und alle nicht unbedingt notwendigen Wartungen, Reparaturen, Telefongespräche und Reisen zu streichen.<sup>221</sup>

Das Problem des Personalüberhangs blieb indes bestehen. Die Tariferhöhungen im Nacken und die sinkenden Absatzzahlen vor Augen wurde jetzt im Vorstand die Möglichkeit von Entlassungen diskutiert.<sup>222</sup> Dagegen kündigten IG Metall und Betriebsrat ihren entschlossenen Widerstand an. Nach schwierigen Beratungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite zeichnete sich ein für beide Seiten tragfähiger Kompromiss ab, den die Personalleitung im August 1974 dem

Gesamtbetriebsrat vorschlug. Das Konzept sah vor, älteren Mitarbeitern den frühzeitigen Ausstieg aus dem Arbeitsleben zu ermöglichen und Werksangehörige mit Hilfe eines attraktiven Aufhebungsvertrags zum freiwilligen Ausscheiden aus dem Unternehmen zu bewegen. Alle Leiharbeitskräfte sollten die Inlandswerke verlassen, Fremdfirmen dort nicht mehr beschäftigt werden. Hinzu kam ein totaler Einstellungsstopp.<sup>223</sup>

Der ohnehin aufgeheizten Stimmung im Unternehmen gab der Vorstandsvorsitzende Rudolf Leiding am 1. Oktober 1974 mit einem „Handelsblatt“-Interview zusätzliche Nahrung. Dem Vorsitzenden der IG Metall und Mitglied des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG, Eugen Loderer, wurde der Inhalt dahingehend referiert, dass „die Untergrenze des Produktionsvolumens in den einzelnen Werken“ erreicht sei, „von der ab man nicht mehr wirtschaftlich fertigen könne. Damit nähere man sich dem Punkt, an dem einzelne Fertigungen stillgelegt werden müssten.“<sup>224</sup> Leidings Äußerung löste auf der Braunschweiger Betriebsversammlung Anfang Dezember 1974 heftige Empörung aus<sup>225</sup> und verlangte Vorstandsmitglied Dr. Peter Frerk ein Dementi ab. Es gehe nicht um die Schließung des Standorts Braunschweig, versicherte Arbeitsdirektor Frerk, sondern um die Überprüfung, ob einzelne Verwaltungsaufgaben der nahe beieinander liegenden Werke, wie etwa Braunschweig und Salzgitter, zusammengelegt werden könnten.

Betriebsrat und IG Metall waren alarmiert; selbst der Rat der Stadt Braunschweig schaltete sich ein. Mit den Stimmen aller Fraktionen verabschiedete er am 13. November 1974 eine Resolution, die sich mit Entschiedenheit gegen eine Aufgabenverlagerung aus Braunschweig wandte. Dabei betonte das Braunschweiger Kommunalparlament, eine weitere Schwächung des Standortes könne nicht mehr hingenommen werden, da das Werk ohnehin in den letzten vier Jahren rund 20 Prozent der Arbeitsplätze abgebaut habe.<sup>226</sup> Die Lage entschärfte sich erst durch die in den Weihnachts-

ferien 1974 abgegebene Presseerklärung des Unternehmensvorstands, in der es hieß: „Das Werk Braunschweig ist ein unverzichtbarer und unveräußerlicher Bestandteil der Volkswagenwerk AG und wird es auch künftig bleiben.“<sup>227</sup>

Der Konflikt zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat spiegelte sich im Wechsel an der Führungsspitze wider. Anfang 1975 trat Rudolf Leiding von seinem Amt zurück, weil die andauernden Differenzen mit der Arbeitnehmervertretung eine kooperative Krisenbewältigung blockierten. Sein Nachfolger Toni Schmücker übernahm am 10. Februar das Ruder im Volkswagen Konzern.<sup>228</sup> Das unter seiner Führung entwickelte Krisenkonzept wurde vom Aufsichtsrat Mitte April 1975 gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter genehmigt. Der so genannte S1-Plan sah die Belegschaftsreduzierung um 25.000 Beschäftigte vor, wobei durch Aufhebungsverträge, vorzeitige Pensionierungen, Nichtersetzten der Fluktuation, Kurzarbeit und Einstellungsstopp die Zahl der anzeigenschuldigen Massenentlassungen auf 8.150 Beschäftigte reduziert werden sollte. Das von der Arbeitnehmervertretung vorgelegte Alternativkonzept hingegen favorisierte eine auf zwei Jahre zeitlich gestreckte, sozialverträgliche Personalanpassung, die bei konjunktureller Besserung eingestellt werden sollte.<sup>229</sup>

Die Krisenstrategie der Konzernleitung gab zugleich einen Sparkurs vor, auf dem die Volkswagenwerk AG 1975 ein verstärktes dezentrales Controlling einführte und auf eine an den zentral vorgegebenen Unternehmenszielen basierende „ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung von betriebswirtschaftlichen Teil-Zielen vor Ort“ überging.<sup>230</sup> Zum einen baute dieses System die wirtschaftliche Kontrolle der Werke durch die Wolfsburg Zentrale aus, zum anderen verbesserte es die Abstimmung der Unternehmensstrategie mit den Planungen der Werke. Den einzelnen Geschäftsbereichen des jeweiligen Standorts wurden Controller zugeordnet, die wiederum dem Werk-Controller unterstanden. Das neue Controllingkonzept erforderte zunächst einen

erheblichen personellen Mehraufwand, trug jedoch mittelfristig zur Kostensenkung bei.

Während der Umsetzung des S1-Plans im Werk Braunschweig stellte Kurt Kelmereit im August 1975 den Werkleiterposten aus Altersgründen zur Verfügung. An seine Stelle trat Fritz Zorn, ein Mann, der von Mai 1970 an die Braunschweiger Produktion als Hauptabteilungsleiter gelenkt hatte.<sup>231</sup> Die Werkleitung erkannte rasch, dass weitere Abgänge und Entlassungen zu einem beträchtlichen Verlust des Facharbeiterpotenzials führen würden. Dies stellte gerade für den hoch spezialisierten, auf qualifizierte Mitarbeiter angewiesenen Formen- und Werkzeugbau eine große Gefahr dar, da vor allem die gut ausgebildeten jüngeren Nachwuchskräfte ohne größere Probleme in anderen Betrieben Arbeit finden konnten. Um Entlassungen und damit die Abwanderung von Fachkräften vermeiden zu können, führten Beschäftigte in anderen Werken Montage- und Reparaturarbeiten aus: Rund 250 Braunschweiger Werksangehörige wechselten vorübergehend nach Salzgitter.<sup>232</sup> Bei Personalüberhängen blieb die so genannte Verleihung auch künftig ein praktikables Instrument.

Die Umwälzungen von 1974/75 führten in Braunschweig auch zur Umsetzung von 325 Beschäftigten vom Zeit- in den Leistungslohn.<sup>233</sup> Diese Mitarbeiter wurden nun nicht mehr nach Anwesenheit, sondern nach Akkordleistung entlohnt, was den produktiven Bereich personell stärkte und die indirekten Personalkosten reduzierte. Zugleich kam es zu einem einschneidenden Personalabbau. Bis Ende 1975 verließen 1.026 Mitarbeiter das Braunschweiger Werk, die meisten über Aufhebungsverträge, einige nutzten die Altersregelung. Die Belegschaft schmolz bis Ende 1975 auf 4.925 Werksangehörige ab, gegenüber 1973 eine Reduzierung um rund 30 Prozent.<sup>234</sup>

Neben dem Personalabbau sah sich die Braunschweiger Werkleitung mit dem Problem konfrontiert, dass einige der

in Braunschweig geplanten und bis zur Serienreife entwickelten Produkte letztlich an andere Standorte vergeben worden waren. So hatte beispielsweise die jugoslawische Firma TAS, ein von Volkswagen mit dem dortigen Generalimporteur gegründetes Joint Venture, den Zuschlag für die Fertigung von Wagenhebern erhalten.<sup>235</sup> Dieser Auftragsverlust war ein Warnsignal und fügte sich ein in weitergehende Überlegungen der Unternehmensleitung zur Fremdvergabe von Braunschweiger Produkten, wie etwa Dämpfer und Scheibenbremsen. Damit etablierte der Vorstand einen Preiswettbewerb zwischen den internen Komponentenh Herstellern und mithin einen Mechanismus zur Kostensenkung, der zusätzlichen Druck auf die Beschäftigungssituation ausübte. Werkleitung und Betriebsrat verfolgten in dieser Situation das gemeinsame strategische Ziel, den Braunschweiger Betrieb als Achsenwerk innerhalb des Volkswagen Konzerns zu positionieren, um die Arbeitsplätze und den Standort langfristig zu sichern. Außerdem wurde das Werk in Reaktion auf die Krise in zwei Hauptabteilungen gegliedert: die Fahrzeugteilefertigung (FTF) und den Maschinen- und Werkzeugbau (MWB).

Auf der Betriebsversammlung im Dezember 1975 informierte Egon Koch die versammelten Beschäftigten über die Bestrebungen, dem Werk die Zuständigkeit für die gesamte Achsenproduktion zu übertragen.<sup>236</sup> Denn obwohl die Leitplanung der Fertigung von Neuteilen für Vorderachsen, Hinterachsen und Lenkungen sowie deren Weiterentwicklung in die Verantwortung des Braunschweiger Werks fiel, war bisher lediglich der Vorderachsenbau voll in Braunschweig installiert.<sup>237</sup> Hinterachsen wurden für den Polo und den Audi 50, Querlenker für den Typ 1, den Polo, den Golf und den Scirocco sowie für Porsche produziert.<sup>238</sup> Überdies forderte der Betriebsrat die Neueinstellung von Leistungslöhnern, hatte doch Volkswagen im Herbst 1975 die wirtschaftliche Talsohle durchschritten. Der gestiegene Absatz der Modelle Passat und Golf erhöhte auch die Nachfrage nach Komponenten aus Braunschweig, die nur durch Zusatzschichten befriedigt

werden konnte. In geringem Umfang wurden Ende 1975 wieder Neueinstellungen im Fertigungsbereich vorgenommen. Der Schock über die Unternehmenskrise saß indes noch tief, und zu ungewiss war die Dauer der anziehenden Automobilkonjunktur. In den Werken Wolfsburg, Emden und Braunschweig fuhren deshalb mehr als 10 Prozent der Gesamtbelegschaft Sonderschichten am Samstag.<sup>239</sup>

Die Braunschweiger Initiative zur Übernahme der Golf-Hinterachsenproduktion aus Wolfsburg fand bei der Unternehmensleitung ein offenes Ohr. Produktionsvorstand Günter Hartwich signalisierte bei einem Ortstermin im August 1976 die grundsätzliche Bereitschaft, die Anregung aufzugreifen.<sup>240</sup> Nach komplizierten Verhandlungen mit der Wolfsburger Arbeitnehmervertretung, die ihrerseits die Interessen des eigenen Standorts im Auge hatte, gab Peter Frerk, Vorstand für das Personal- und Sozialwesen, im Dezember 1976 grünes Licht für die Verlagerung der Hinterachsenfertigung, die in zwei Stufen in den Jahren 1977 und 1978 erfolgen sollte. Allerdings entstanden dadurch keine zusätzlichen Arbeitsplätze, denn aus der schrittweise erfolgenden Absenkung der Braunschweiger Zulieferungen für die Transporterfertigung resultierte ein rechnerischer Personalüberhang von 600 Werksangehörigen. Diese Beschäftigungslücke sollte durch die Hinterachsenproduktion geschlossen werden.<sup>241</sup>

In der Fahrzeugteilefertigung waren 1976 1.870 Arbeitskräfte beschäftigt, davon 1.210 in der mechanischen Fertigung und 660 in den Montageabteilungen. Die umfangreiche, schrittweise diversifizierte Produktpalette reichte von Tragrohrvorderachsen und Federbeinen für Käfer und Transporter über Hinterachsen für Polo, Passat und Audi 50 bis zu Lenkungen, Lenkungsdämpfern, Lenkgetrieben und Hydraulik-Stoßdämpfern sowie Scheibenwischern, Türschlössern, -feststellern und -scharnieren für verschiedene Fahrzeugmodelle. Für den Audi 80 und den Audi 100 lieferte das Werk Braunschweig Stoßdämpferpatronen und Hinterradbrem-

sen zu; für den Golf fertigte es unter anderem Pralldämpfer und Fußhebelwerke, letztere auch für den Käfer, den Scirocco, den Polo und den Audi 50. Mit diesen Produkten wurden hauptsächlich die Werke Wolfsburg, Hannover, Emden, Salzgitter und Brüssel, ebenso die Karosseriefirma Karmann in Osnabrück und die Audi Tochter in Ingolstadt beliefert. Außerdem versorgten die Braunschweiger die Konzernstandorte in Mexiko und Südafrika mit CKD-Teilen. Produziert wurde in fünf verschiedenen Fertigungsabteilungen, zu denen eine Härterei und ein Kleinpresswerk für die Stanzelei gehörten. Hinzu kam die Hauptabteilung der Produktionsplanung, die die Leitfunktion für die Vorder- und Hinterachsenfertigung bei der Volkswagenwerk AG wahrnahm.<sup>242</sup>

Im MWB stellten 1976 die 1.050 Beschäftigten bis zu 80 Prozent aller neuen Fertigungseinrichtungen und Betriebsmittel für die Volkswagenwerk AG her. Zum Produktspektrum zählten unter anderem der Lehren- und Vorrichtungsbau, die Kokillenfertigung, der Schweißmaschinenbau, die Scharfschleiferei und die Betriebsschlosserei. In einem modernen NC-Bearbeitungszentrum, das elektronische Geräte zur Steuerung von Werkzeugmaschinen nutzte, kamen Effektivität steigernde Maschinen zum Einsatz, die ohne zwischenzeitliche Umrüstung mehr als 40 Bearbeitungsgänge durchführen konnten. Auch Draht- und Funkenerodiermaschinen, die mit Form-Elektroden schwierigste Konturen wirtschaftlich herstellen konnten, gehörten zum Maschinenpark. Die komplexe Arbeit in diesen Abteilungen verlangte viele qualifizierte Fachkräfte, wie etwa Werkzeugmacher, Formenbauer, Universalfräser, Dreher, Bohrwerksdreher, Scharfschleifer, Schleifer und Maschinenschlosser.<sup>243</sup>

Dank der 1976 einsetzenden konjunkturellen Erholung gelang es der Werkleitung öfter, für beide Werksbereiche zusätzliche Aufträge zu akquirieren, die sowohl für andere Volkswagen Standorte als auch für Fremdfirmen ausgeführt wurden. Im Oktober 1976 nahm das Werk beispiels-



Qualität aus Braunschweig: Inspektion von Bremsscheiben, 1977

weise die Produktion von 3.000 Bremsscheiben pro Woche für den Automobilhersteller Saab auf. Für das Audi Werk in Ingolstadt fertigte es Press- und Stanzwerkzeuge; für das Werk Salzgitter wurden umfangreiche Maschinenumbauten, einschließlich Demontage, Remontage und Installationsarbeiten erledigt.<sup>244</sup> Der wirtschaftliche Aufschwung des Braunschweiger Komponentenherstellers weckte nach den traumatischen Krisenerfahrungen die Bereitschaft für eine Öffnung nach außen. Zahlreiche von den Beschäftigten entwickelte Initiativen stärkten das Standortbewusstsein in der regionalen und betrieblichen Öffentlichkeit. Den Höhepunkt bildete der 1976 auf Betreiben von Betriebsrat und Werklei-

tung eingeführte „Tag der offenen Tür“, der unter dem Motto „Kommen – sehen – fahren“ stand. Mehr als 18.700 Besucher nahmen die Möglichkeit wahr, um sich vor Ort über die im Werk Braunschweig gefertigten Produkte zu informieren. Die Idee zur Erhöhung der Transparenz machte Schule, und bald folgten auch die anderen Werke im Unternehmen dem Braunschweiger Beispiel.<sup>245</sup>

Die optimistische Grundstimmung im Volkswagen Konzern führte 1977 auch im Werk Braunschweig wieder zur Neueinstellung von Facharbeitern. Allerdings gingen Unternehmensvorstand, Werkleitung und Betriebsrat besonnen vor, indem sie das Produktionswachstum teils mit Einstellungen, teils mit Zusatzschichten auffingen, um auf diesem Weg die vorhandenen Arbeitsplätze abzusichern. Sie folgten dabei einer „Personalpolitik der mittleren Linie“, die aus den Krisenerfahrungen resultierte und nach Abwendung der Massenentlassungen die Beschäftigungspolitik im Volkswagen Konzern bestimmte. Arbeitsplatzsicherheit wurde damit zum unternehmenspolitischen Gestaltungsauftrag.<sup>246</sup> Darüber hinaus vergrößerte die Personalleitung in Wolfsburg zukunftsorientiert das Angebot an Ausbildungsplätzen. Mit 50 Prozent Zuwachs bei den neu eingestellten Auszubildenden lag das Werk Braunschweig 1977 deutlich über dem Unternehmensdurchschnitt und setzte damit seine traditionelle Rolle als wichtiger Ausbildungsstandort innerhalb des Volkswagen Konzerns fort.

Arbeit gab es nun genug. Aus Ingolstadt wurde 1977 beispielsweise die Produktion der Radnabe für den Audi 80 und aus Neckarsulm die Herstellung verschiedener Automatenteile übernommen. Die Mitarbeiter des Maschinen- und Werkzeugbaus konstruierten und fertigten eine Niederdruck-Kokille im Auftrag von BMW; für ein an die Firma Fiat geliefertes Automatikgetriebe entwarfen sie die Druckgussform des zugehörigen Vorderachsengehäuses. Die gute Konjunktur führte 1977 in der FTF zu Kapazitätsengpässen, so dass Arbeit an Fremdfirmen abgegeben wurde.





**Fertigungsstraße für Federbeine – Gesamtfertigung 1977 mehr als 1,6 Millionen Federbeine für alle Volkswagen Typen und für den Audi 80, 1977**

Der MWB hingegen blieb einstweilen unterausgelastet, weshalb die Facharbeiter des Braunschweiger Werkzeugbaus in anderen Inlandswerken zum Einsatz kamen und dort 43.800 Arbeitsstunden leisteten.<sup>247</sup> Um neue Kunden für den Maschinen- und Werkzeugbau zu gewinnen, wurde ein über die Vorzüge der Fertigung und der Produktpalette informierender Werbekatalog erstellt und an fremde Unternehmen geschickt.<sup>248</sup> Die Akquise externer Aufträge trug dazu bei, dass 1978 die Auslastung der installierten Kapazitäten um 8 Prozent auf nunmehr 69 Prozent anstieg und der Facharbeiterstamm des MWB gehalten werden konnte. Im Bereich der Fahrzeugteile-Fertigung nahm der Personalbestand um knapp 20 Prozent auf 2.653 Mitarbeiter zu.<sup>249</sup>



**Braunschweig lenkt den Golf: Die einmillionste Golf-Lenkung, 1977**

Später als vorgesehen begann Ende 1977 die in drei Stufen vollzogene Verlagerung der Golf-Hinterachsenfertigung in das Braunschweiger Werk. Ungeachtet der aufgetretenen Verzögerungen hielt Personalvorstand Peter Frerk diese Maßnahme für sinnvoll, weil sie nicht nur zusätzliche Arbeitsplätze schaffe, sondern auch die vorhandenen absichere. Sorgfältig hatten die Verantwortlichen in Braunschweig die Verlegung geplant und Wochen vorher 50 Beschäftigte nach Wolfsburg entsandt, um sich dort mit den Arbeitsprozessen vertraut zu machen und deren reibungslose Übertragung zu gewährleisten. Hierbei halfen von der Werkleitung zusätzlich organisierte Arbeitskräfte aus den Werken Neckarsulm und Emden, so dass die Übernahme der



Die letzte von mehr als 14 Millionen Tragrohrvorderachsen für den Käfer, 9.12.1977

Fertigungsanlagen ohne Probleme vorstatten ging.<sup>250</sup> Der Umbau war begleitet von einem Abschied: Im Dezember 1977 montierten die Mitarbeiter die letzte Käfer-Tragrohrvorderachse.<sup>251</sup> Die zweite Verlagerungsstufe der Golf-Hinterachsenfertigung folgte Ende Juni 1978 und brachte die mechanische Bearbeitung der Achskörper für Passat und Audi 80 nach Braunschweig.<sup>252</sup>

Der Aufschwung führte 1978 erneut zu harten Tarifauseinandersetzungen, die das Unternehmen an den Rand eines Streiks brachten.<sup>253</sup> Während die Arbeitnehmervertretung auf eine angemessene Beteiligung der Beschäftigten am guten Geschäftsergebnis pochte, warnte der Vorstand mit Blick auf die Kostenstruktur und den sich verschärfenden Wettbewerb vor allzu großen Erwartungen. Betriebsratsvor-

sitzender Egon Koch kündigte deshalb auf der Betriebsversammlung im April 1978 harte „Auseinandersetzungen um den gerechten Anteil am gemeinsam erwirtschafteten Sozialprodukt“ an.<sup>254</sup> Zu diesem Zeitpunkt endete nach gescheiterter Schlichtung die Friedenspflicht zwischen den Verhandlungspartnern; zum ersten Mal in der Geschichte von Volkswagen befanden sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber in einem tariflosen Zustand. Nachdem die Belegschaft bei der Urabstimmung klar für einen Streik votiert hatte, einigten sich Arbeitnehmervertretung und Management auf einen Tarifabschluss, der die Anhebung der Löhne und Gehälter um 5,9 Prozent brachte.<sup>255</sup> Der harte Gewerkschaftskurs wurde von der Braunschweiger Belegschaft im Mai 1978 bestätigt, als diese ausschließlich Mitglieder der IG Metall in den neuen Betriebsrat wählte.<sup>256</sup> Gleichwohl herrschte unter den Werksangehörigen Unzufriedenheit mit den aus ihrer Sicht zu geringen Einkommenssteigerungen, die für das Unternehmen Mehrkosten von knapp sechs Prozent zur Folge hatten.<sup>257</sup>

Die Anfang 1979 nach Braunschweig verlegte Montagelinie für die Golf-Hinterachse schloss den Aufbau des neuen Produktfeldes ab, was Egon Koch auf der Betriebsversammlung im Dezember des Jahres rückblickend würdigte: „Wir können nun mit Fug und Recht und auch mit einem gewissen Stolz behaupten, das Volkswagenwerk Braunschweig ist das Achsenwerk des Unternehmens. Hier werden sämtliche Achsen für die in den Werken des Konzerns montierten Fahrzeuge hergestellt.“<sup>258</sup> Im gleichen Monat begannen die Arbeiten zur Erweiterung der Halle 5 um 19.400 Quadratmeter. Denn durch die Übernahme der Hinterachsenfertigung waren erhebliche Transport- und Platzprobleme entstanden. Die 1979 vorgenommenen Neueinstellungen addierten sich mit den personellen Zugängen des vorangegangenen Jahres auf rund 1.000 neue Mitarbeiter und erhöhten die Beschäftigtenzahl in Braunschweig auf über 6.000.<sup>259</sup> Damit entlastete der größte Arbeitgeber Braunschweigs den unter zahlreichen Konkursen leidenden regionalen Arbeitsmarkt, und



**Neueröffnung des Ausbildungszentrums für die 445 Auszubildenden im Anbau der Halle 5, 1981**

gab vielen eine neue berufliche Perspektive. Im Gegenzug zog das Werk Vorteile aus der lokalen Beschäftigungssituation. Während die Rekrutierung von Facharbeitern in den anderen inländischen Volkswagen Standorten zunehmend

auf Schwierigkeiten stieß, stand der Braunschweiger Personalabteilung ein gut qualifiziertes Arbeitskräftepotenzial zur Auswahl.

Das Ende 1979 vom Vorstand genehmigte Investitionsvolumen von rund 220 Millionen DM für das Werk Braunschweig unterstrich dessen wachsende Bedeutung für den Konzernverbund. 56 Millionen DM sollten in den Werksausbau, unter anderem in die Erweiterung der Produktionshalle 5, in den Bau eines zusätzlichen Verwaltungssektors und in die gemeinsam mit der Kommune geplante Errichtung des Bahnübergangs Guntherstraße fließen. Damit trat ein verkehrstechnisches Projekt in die konkrete Planungsphase, das 15 Jahre lang die Braunschweiger Öffentlichkeit beschäftigt und Zündstoff für erregte Diskussionen geliefert hatte.<sup>260</sup> Denn im Feierabendverkehr stauten sich vor dem Bahnübergang immer wieder die Autos der Werksmitarbeiter. Eine über die Bahnschienen geführte sichelförmige Brücke sollte hier Abhilfe schaffen; bis zum Baubeginn vergingen jedoch noch zwei Jahre.

Für die Beschäftigungssituation bei Volkswagen stellte das Jahr 1979 insoweit eine Zäsur dar, als die Unternehmensleitung eine Phase der technisch-organisatorischen Rationalisierung einleitete, um den Volkswagen Konzern für den verschärften Wettbewerb insbesondere mit der japanischen Automobilindustrie zu wappnen. Deren hoch effizientes Produktionssystem galt als vorbildlich und wurde zum bevorzugten Studienobjekt. Allerdings erzielten die japanischen Hersteller ihre Kosten- und Produktivitätsvorteile vorrangig durch einen Bruch mit der tayloristischen Arbeitsorganisation, die bei Volkswagen bis Anfang der 1990er Jahre weitgehend unangetastet blieb. Stattdessen setzte die Unternehmensleitung auf die Automatisierung der Fertigung.<sup>261</sup> Durch den Einsatz von Industrierobotern, variablen Transportsystemen und typenunabhängig verwendbaren Mehrzweckmaschinen sollten die Produktionskosten nachhaltig gesenkt und das Fertigungssystem flexibler auf individuelle Kunden-

wünsche eingestellt werden.<sup>262</sup> Die Strategie technologischer Flexibilisierung führte auf Seiten der Arbeitnehmervertretung zu einer Neubestimmung ihrer Tarifpolitik, die auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation fokussierte, um die Beschäftigung zu sichern. Entgelt-differenzierung, Arbeitszeitverkürzung und die Abfederung rationalisierungsbedingter Abgruppierungen standen hierbei im Vordergrund. Damit erhielt die Beschäftigungspolitik neben der Verteilungspolitik ihren eigenen Stellenwert, den sie seitdem nicht wieder verloren hat.<sup>263</sup>

An diesen Paradigmenwechsel knüpfte der 1979 abgeschlossene und zum 1. Februar 1980 gültige Tarifvertrag zur Lohn-differenzierung – kurz LoDi – an, der eine wichtige Neuerung für die Mitarbeiter der Volkswagenwerk AG brachte. An die Stelle der bisher üblichen analytischen Lohnfindung, die sich mit 28 Lohnabstufungen als zu schwerfällig erwiesen hatte, trat eine summarische Arbeitsplatzbewertung. Mehrere Lohngruppen wurden zu so genannten Arbeitssystemen zusammengefasst, innerhalb derer das Spektrum der Tätigkeiten ausgeweitet werden konnte und der flexible Einsatz des Personals erleichtert wurde.<sup>264</sup> Dieser Vorteil für das Unternehmen hatte seinen Preis. Durch die bis Oktober 1980 an allen Volkswagen Standorten eingeführte Lohndifferenzierung würden „Zehntausende von Werksangehörigen zu einem höheren Lohn kommen“, hatten die Arbeitnehmervertreter auf der Braunschweiger Betriebsversammlung im Dezember 1979 versprochen.<sup>265</sup> Tatsächlich bekamen im Werk Braunschweig 185 Leistungslöhner ein höheres Entgelt. LoDi verursachte hier im ersten Jahr Mehrkosten von knapp vier Millionen D-Mark.<sup>266</sup>

Nach dieser wichtigen tarifpolitischen Innovation verabschiedete sich Egon Koch auf der Betriebsversammlung im März 1980 von der Belegschaft. An seine Stelle trat der 49-jährige Heinz Pabst, der dem Betriebsrat seit 1963 angehörte und mit der Situation des Braunschweiger Werks bestens vertraut war. Dem Führungswechsel im Betriebs-





Eingangsbereich der Kunststoffteilefertigung, 1985

rat folgte im Jahr darauf ein personeller Wechsel an der Werksspitze. Nach mehr als 20-jähriger erfolgreicher Tätigkeit übernahm Fritz Zorn im April 1981 die Werkleitung in Kassel. Zu seinem Nachfolger wurde Hans-Jürgen Liedig bestellt, der bis dahin im Wolfsburger Werk den Fertigungsbereich I, bestehend aus Gießerei, Kunststoffteilefertigung und Mechanischer Fertigung, geleitet hatte.<sup>267</sup> Wie schon in der Krise Mitte der 1970er Jahre erfolgte der Personalwechsel in Braunschweig parallel zum Wechsel an der Spitze des Volkswagen Konzerns. Toni Schmücker war schwer erkrankt und musste sein Amt niederlegen. Dr. Carl Horst Hahn übernahm mit Beginn des Jahres 1982 den Vorstandsvorsitz.

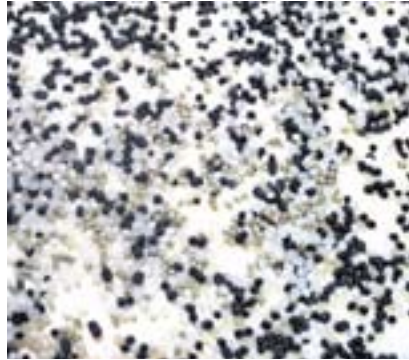
Die neuen Leute kamen in schwieriger Zeit. Nach fünf guten Geschäftsjahren zeigte die Konjunktur 1981 eine deutliche Abwärtstendenz. Der Volkswagen Konzern unterschritt sein Produktionsprogramm, die Auftragseingänge sanken und die Gewinne brachen ein. Vor allem die Preissteigerung des

Erdöls erwies sich erneut als hemmender Unsicherheitsfaktor.<sup>268</sup> Im Werk Braunschweig manifestierte sich die lahrende Konjunktur im zweiten Halbjahr 1980 in Auftragsrückgängen. Die Kapazitätsauslastung verringerte sich deutlich, und allmählich machte sich im Braunschweiger Werk Krisenstimmung bemerkbar. 1981 verminderte sich das Leistungsvolumen um rund 15 Prozent. Um Entlassungen zu vermeiden, wurde der entstandene Personalüberhang durch Kurzarbeit und Arbeitskräfteverlagerungen nach Wolfsburg ausgeglichen. Trotz Konjunkturkrise gelang es, die in guten Jahren begonnenen Projekte zu Ende zu bringen. Der Erweiterungsbau der Halle 5 wurde fertig gestellt, die Wettbewerbsfähigkeit des MWB durch die Anschaffung neuer Werkzeugmaschinen gestärkt.

Ein neues Kapitel in der Werksgeschichte begann 1982 auf dem Gelände des ehemaligen Olympia-Werks mit der Inbetriebnahme von 18 Spritzgussmaschinen zur Herstellung von



**Führungsteile für die Halterung von  
Kopfstützen, 1987**



**Kunststoffgranulat als Rohmaterial, 1987**



**Verstellräder zum Einstellen  
der Vordersitz-Rückenlehne**

Kunststoffkleinteilen. War anfänglich das in unmittelbarer Nachbarschaft zum Braunschweiger Werk gelegene Areal zur Aufnahme von zwei Volkswagen Tochterunternehmen auf dem Gebiet der Finanzdienstleistungen, die V.A.G-Leasing und V.A.G-Kreditbank, gedacht gewesen,<sup>269</sup> wurden die Hallen schließlich auf Initiative der Braunschweiger Werkleitung mit der Fertigung von Kunststoffteilen belegt. Der Grund für den systematischen Aufbau dieses Geschäftsfelds, das im Werk Braunschweig bereits in geringem Umfang etabliert war, lag auf der Hand. Als wesentliches Element der Leichtbauweise im Fahrzeugbau gewann Kunststoff neben Magnesium und Aluminium an Bedeutung, denn durch die Verwendung dieser Materialien konnten das Fahrzeuggewicht und mithin der Kraftstoffverbrauch gesenkt werden. Mit der Kunststoffteilefertigung (KTF) verschaffte sich das Werk Braunschweig ein drittes Standbein, das die Komponentenfertigung und den Maschinen- und Werkzeugbau ergänzte. Der Produktionsstart fiel indes bescheiden aus: Auf nur wenigen der 19.800 zur Verfügung stehenden Quadratmetern fertigten die Mitarbeiter Fahrzeugteile aus Kunststoff. Erst zum Jahresende 1983, so die Planung, sollten dort weitere 48 Maschinen aus Wolfsburg installiert werden.<sup>270</sup>

Die weltweite konjunkturelle Krise zeigte 1982 ihre schlimmsten Auswirkungen. In der Bundesrepublik Deutschland stieg die Zahl der Arbeitslosen um 600.000 auf zwei Millionen. Der Volkswagen Konzern fuhr in diesem Jahr einen Verlust von 300 Millionen DM ein.<sup>271</sup> Gleichwohl verpflichtete sich der Vorstand, bis Ende 1983 keine betriebsbedingten Kündigungen auszusprechen. Stattdessen griff das Unternehmen im Dezember 1982 zum Instrument der Kurzarbeit, die mehr als 90 Prozent der in der Fertigung Beschäftigten betraf. In Braunschweig lag in dieser Zeit die Kurzarbeitsquote bei über 50 Prozent.<sup>272</sup> Die Flaute hielt auch im folgenden Jahr an, bevor sich 1984 eine wirtschaftliche Trendwende abzeichnete. Die Geschäftsbelebung ging am Braunschweiger Werk zunächst weitgehend vorbei, denn der Platzmangel zur Zwischenlagerung von fertigen Produkten führte erneut zu Einschränkungen des Fertigungsbetriebs. Ende Mai/Anfang Juni 1984 wurde ein geschlossener Werksurlaub angeordnet, an den sich wiederum Kurzarbeit anschloss.<sup>273</sup>

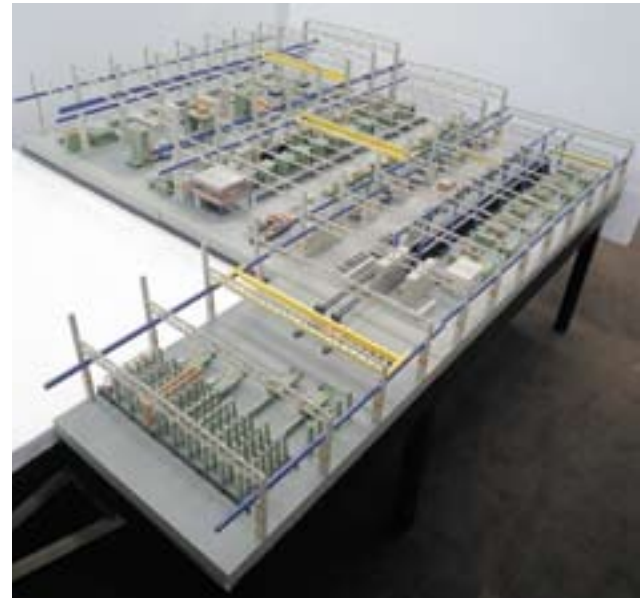
Vor allem der Raummangel und die für den MWB auf Grund der Gewichtsentwicklung von Formen und Werkzeugen



ungeeignete Hallenfläche behinderte die Entwicklung des Werks Braunschweig und verlangte ein Gesamtkonzept zur Lösung des Problems. In diesem Zusammenhang stand die Erwägung, den Maschinen- und Werkzeugbau in ein vorhandenes oder neu zu errichtendes Gebäude zu verlegen. Zugleich sollte der MWB im Zuge der Verlagerung einer grundlegenden Modernisierung unterzogen werden.<sup>274</sup> Der Unternehmensvorstand stimmte zu, zumal der Braunschweiger MWB für die 1983 eröffnete vollautomatisierte Montagehalle 54 im Werk Wolfsburg Transferstraßen und Spezialmaschinen gebaut und damit erneut seine Leistungsfähigkeit unter Beweis gestellt hatte.<sup>275</sup> So liefen 1984 die Planungen für das Projekt „MWB 2000“ an. Für die Umstrukturierung des Braunschweiger Werkzeug- und Maschinenbaus gab der Vorstand ein Investitionsvolumen von 165 Millionen D-Mark frei.<sup>276</sup> Nachdem am 20. September 1985 die Grundsteinlegung der Halle 7 auf dem Baugelände Guntherstraße stattgefunden hatte, war im Jahr darauf das Gebäude bezugsfertig. Die konkrete Umsetzung des Projekts konnte beginnen.<sup>277</sup>

Von der Einführung der computergestützten Konstruktion und Fertigung versprach sich die Unternehmensleitung einen hohen Rationalisierungseffekt. Im geplanten MWB 2000 sollte eine „volle EDV-Unterstützung im Hinblick auf Fertigungssteuerung, Auftragssteuerung, Auftragsabwicklung, Arbeitsvorbereitung und Materialdisposition gegeben“ sein.<sup>278</sup> Zur Begleitung der Umsetzungsphase wurde ein Arbeitskreis gebildet, dem Vertreter des MWB, Mitglieder des Betriebsrats und der Projektleiter angehörten.

Ein zweites Team erarbeitete ein Personalqualifikationskonzept, damit die Mitarbeiter rechtzeitig auf den notwendig hohen Ausbildungsstand gebracht werden konnten. Auf Wunsch des Betriebsrats erfuhr die neue Arbeitsorganisation in den so genannten Fertigungszellen, den zu einer Fertigungseinheit verketteten Maschinen, externe wissenschaftliche Beratung. Wiewohl das Werk Braunschweig 1987 rund



Modell einer neuen Halle für den Maschinen- und Werkzeugbau, 1986

300 Mitarbeiter in der modernsten CNC-Technik schulte und damit weiter qualifizierte, befürchteten manche Belegschaftsangehörige Arbeitsplatzverluste und Dequalifizierungstendenzen.<sup>279</sup> Am Ende konnte aber ein gemeinsames Konzept der arbeitszentrierten Produktion entwickelt werden.

Die Vernetzung der Maschinen, die Versorgung durch ein führerloses und funkgesteuertes Transportsystem, das auf künftige Veränderungen flexibel reagieren konnte, und schließlich das Integrierte Betriebsinformations- und Steuerungssystem (IBIS), das alle Informationen von der Planung, über Kalkulation und Materialbereitstellung bis hin zur Terminsteuerung und Bearbeitung umfasste und damit die komplette Steuerung vom Auftragseingang bis zur Ablieferung und Anrechnung ermöglichte, waren innovative Elemente,



Ausbildung an einer CNC-Maschine, 1986

die den MWB in Braunschweig zukunftsfähig machten.<sup>280</sup> Auch der teamförmig organisierte Arbeitsprozess, der funktional und vertikal getrennte Aufgaben integrierte, war richtungweisend für die Einführung einer modernen Arbeitsorganisation im Volkswagen Konzern. Die damit erschlossenen Flexibilisierungs- und Effizienzpotenziale bildeten über viele Jahre die Basis für die Wirtschaftlichkeit und die Beschäftigungssicherung in diesem Fertigungsbereich.<sup>281</sup>

Inzwischen hatte sich der im Juli 1985 in Volkswagen AG umfirmierte Konzern von der Konjunkturkrise erholt und im Jahr der Umbenennung so hohe Gewinne wie im Rekordjahr 1979 erzielt. Vor allem die gestiegene Nachfrage nach dem Golf führte im Werk Braunschweig zu sechs Sonderschicht-



Der Maschinen- und Werkzeugbau in der neuen Halle 7, 1987

ten und erneuten Kapazitätsengpässen in den Sommermonaten.<sup>282</sup> Arbeitnehmervertretung und Gewerkschaft nutzten den Aufschwung des Unternehmens zur Einführung der 38,5-Stunden-Woche ab 1985. Außerdem wurden die Mehrarbeitsstunden tariflich beschränkt, so dass die Braunschweiger Werkleitung zahlreiche Neueinstellungen vornahm.<sup>283</sup> Mit Sonderschichten und Mehrarbeit hielt die Hausse auch im Folgejahr an und wirkte sich positiv auf das Ausbildungswesen aus. 500 der insgesamt 4.500 Ausbildungsplätze in der Volkswagen AG entfielen auf das Werk Braunschweig – Tendenz steigend.<sup>284</sup> Damit war das Werk Braunschweig, das am 14. August 1986 zum zweiten Mal seinen siebentausendsten Mitarbeiter begrüßte, der größte Ausbildungsbetrieb in der Kommune.<sup>285</sup> Angesichts der zeittypischen Herausforderun-



**Betriebsversammlung in Halle 4, 1987**

gen zeigte sich Volkswagen lernfähig, innovativ und modern. Die Werkleitung richtete 1986 eine Planstelle „Umweltschutz“ im Bereich der Werktechnik ein. In einem jährlichen Bericht werden seither die Abfallbeseitigung, die Wasser- und die Luftreinhaltung protokolliert.

Die Belegschaft erlitt 1986 einen doppelten Verlust: Im Februar 1986 starb der Betriebsratsvorsitzende Heinz Pabst, einen Monat später der Konzern- und Gesamtbetriebsratsvorsitzende Siegfried Ehlers. Walter Hiller wurde zum Vorsitzenden des Gesamtbetriebsrats und des Wolfsburger Betriebsrats gewählt.<sup>286</sup> Den Vorsitz in der Braunschweiger Arbeitnehmervertretung übernahm Axel Barner.

Parallel zur Modernisierung der Arbeitsorganisation startete Volkswagen im MWB und in der KTF Pilotprojekte zur Umsetzung der Cost-Center-Strategie und präferierte damit die Entwicklung des Werks Braunschweig in den 1990er Jahren. Das Cost-Center-Konzept gab vor, einzelne Geschäftsbereiche der Werke als eigenverantwortliche Organisationseinheit zu führen und den CC-Managern jene Kompetenzen zu übertragen, die zur Beeinflussung der Herstellungskosten erforderlich waren. Durch die Dezentralisierung der Kostenverantwortung sollten unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Managementebenen gefördert, die Leistungsfähigkeit hinsichtlich Kosten, Qualität und Termintreue verbessert und in Verbindung mit



**Betriebsratsvorsitzender Axel Barner (rechts) und sein Stellvertreter Hubert Masurat, 1987**

arbeitsorganisatorischen Reformen die Produktivität gesteigert werden.<sup>287</sup> Die Kunststoffteilefertigung wurde zum 1. September 1987, der Maschinen-, Anlagen- und Werkzeugbau zum 1. April 1988 in ein Cost Center umgewandelt.<sup>288</sup>

Die vom Vorstand avisierte Vergabe von Braunschweiger Produkten an Fremdfirmen bot reichlich Konfliktstoff. Auf der Betriebsversammlung im Dezember 1987 forderte Axel

Barner den Vorstand auf, die Pläne zur Fremdvergabe aufzugeben. Nach der vom Betriebsrat durchgeführten Untersuchung waren dadurch bis zum Jahr 1993 rund 700 Arbeitsplätze gefährdet.<sup>289</sup> Das Problem blieb virulent und sorgte auch auf der Betriebsversammlung Ende 1988 für Diskussionen. Die Arbeitsverlagerung werde zu einem Personalabbau führen, warnte der Betriebsratsvorsitzende, wenn der Aufbau einer Ersatzfertigung unterbleibe. Hieran knüpfte er die Frage, ob es für das Werk keine Einstiegsmöglichkeiten in die Fertigung von ABS, Servolenkung oder elektronischen Bausteinen gebe. Verschärfend kam hinzu, dass im Werk Braunschweig ein Personalüberhang von 300 Mitarbeitern bestand, der auch durch die ab August 1988 eingeführte 37-Stunden-Woche nicht ausgeglichen werden konnte. Ursache dafür war neben der Reduzierung des Produktionsprogramms die jährliche Übernahme von rund 150 Ausgebildeten in den Leistungslohn.

Das folgende Rekordjahr 1989 überdeckte kurzfristig die schwelenden Probleme des Braunschweiger Werks. Es brachte das bis dahin beste Geschäftsergebnis in der Geschichte der Volkswagen AG, an dem auch die inländischen Standorte partizipierten. Für das Bildungswesen wurde in Braunschweig ein die Guntherstraße überspannendes eigenes Gebäude errichtet. Auch die Beschäftigungslage entspannte sich vorübergehend. Mussten Anfang des Jahres noch 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorübergehend in Emden arbeiten, konnte die Personalabteilung Ende 1989 wieder 82 neue Mitarbeiter einstellen. Zahlreiche neue Aufträge gingen ein, zusätzliche Produktionsflächen entstanden. So konnten Werkleitung und Betriebsrat im Dezember 1989 zuversichtlich die DDR-Grenzöffnung begrüßen, obwohl in der grenznahen Braunschweiger Region bei manchem sogleich Sorge um den eigenen Arbeitsplatz aufkeimte.<sup>290</sup> 1989 war in Braunschweig fast jeder zwanzigste Arbeitnehmer bei Volkswagen beschäftigt. Die Fertigungsschwerpunkte lagen nach wie vor in der Herstellung von Fahrwerken und Aufbauteilen sowie im Maschinen- und





Tag der offenen Tür anlässlich des 50. Geburtstags des Werks in Braunschweig, 2./3.3.1988

Werkzeugbau. Daneben gewann die Produktion von Kunststoffkleinteilen rasch an Bedeutung.<sup>291</sup> Seine durch die vergleichsweise geringe Größe bedingte Überschaubarkeit machte das Werk Braunschweig zu einem Vorreiter für neue Organisationsformen im Konzern.



Einweihung der Dickschicht-Kataphorese-Tauchlackierung (DKTL), 1989



Überreichung des Arbeitssicherheitspokals der Volkswagen AG an den Braunschweiger Fertigungsleiter Münster (3. v. l.) und den Leiter der Arbeitssicherheit in Braunschweig Warnecke (4. v. r.) in Anwesenheit von Werkleiter Liedigk (3. v. r.), Personalleiter Schumm (2. v. l.), Betriebsratsmitglied Köckeritz (4. v. l.), Produktionsvorstand Hartwich (1. v. l.), Arbeitsdirektor Posth (1. v. r.) und Gesamtbetriebsratsvorsitzenden Hiller (2. v. r.), 1989



## 6. Der Weg zum Systemlieferanten seit 1990



„Historisch“ nannte Werkleiter Liedigk das Jahr 1990 und hob damit auf einschneidende Veränderungen der Wettbewerbssituation sowie auf die in Kürze anstehenden Investitionsentscheidungen der Konzernleitung ab, die den materiellen Rahmen für den zwingend erforderlichen Strukturwandel am Braunschweiger Standort absteckten.<sup>292</sup> Tatsächlich stand der Komponentenhersteller einem prekären Anpassungsprozess gegenüber. Der beschleunigte automobiltechnische Fortschritt, insbesondere der Übergang zur hydraulischen Servolenkung sowie zu elektronisch geregelten Dämpfungssystemen, schmälerte die Kernfertigung des Werks und offenbarte ein Defizit an technologischer Kompetenz. Überdies war absehbar, dass mit dem Aufbau einer schlanken Fabrik in Mosel bei Zwickau eine neue Zulieferindustrie in Sachsen entstehen und sich dadurch der Kosten- und Wettbewerbsdruck auf das Werk Braunschweig erhöhen würde.

Schon jetzt war die Werkleitung aufgefordert, die Wirtschaftlichkeit der Produktion zu heben. Denn die unter dem Vorstandsvorsitzenden Carl H. Hahn praktizierte Volumenstrategie war zwar mit Blick auf die wachsenden Marktanteile des Volkswagen Konzerns durchaus erfolgreich, löste aber nicht die strukturellen Kostenprobleme des Unternehmens, die sich zum Ende der 1980er Jahre verschärften und mit konzernweiten Sparprogrammen angegangen wurden. Liedigk gab deshalb Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen als oberste Ziele aus, um einen Vertrauensvorschluss zu erwirtschaften und somit die Voraussetzungen zu schaffen, dass die Konzernspitze die notwendigen finanziellen Mittel zum Einstieg in die zukunftsorientierte High-tech-Fertigung bereitstellte.

Den ersten Schritt zu einer effizienteren Fertigung hatte das Werk Braunschweig mit der 1987 begonnen Umsetzung der Cost-Center-Strategie getan. Die Einführung des Cost Centers Fahrzeugteilefertigung schloss zum 1. Juli 1990 die Umstrukturierung der Braunschweiger Produktionsbe-

reiche vorerst ab und bildete den Auftakt zur Reform der Arbeitsorganisation. Aus Sicht des Arbeitsdirektors Martin Posth ging es um „das Aufbrechen verkrusteter Strukturen“, aber auch „um ein Umdenken im Inneren“.<sup>293</sup> Zum 1. April 1990 wurde die Werktechnik und zum 1. Juli die bislang zur Qualitätssicherung gehörende Fertigungsinspektion der Fahrzeugteilefertigung zugeordnet, um durch Einbindung der indirekten Bereiche in die Produktionskette die Arbeitsproduktivität und Produktqualität zu erhöhen. Hieran schloss sich zum 1. September 1990 die Neuordnung des Personalwesens an. Die klassische Dreiteilung in Lohn, Gehalt und Soziales wurde zugunsten einer organisatorischen Ausrichtung auf die Cost Center aufgelöst. Vier Personalreferate wurden für die Kunststoffteilefertigung (KTF), den Maschinen- und Werkzeugbau (MWB), die Fahrzeugteilefertigung (FTF) und die sonstigen Bereiche zuständig.<sup>294</sup>

Die Übernahme der Mitarbeiter aus Werktechnik und Fertigungsinspektion in die FTF sorgte für erhebliche Unruhe in der Belegschaft. Die anfängliche Abwehrhaltung der Betroffenen mochte auch aus der von Liedigk angekündigten und vom Betriebsrat sanktionierten Anreicherung der Arbeitsinhalte zurückzuführen sein. Denn auch in anderen Automobilunternehmen, die seit Mitte der 1980er Jahre ihre Arbeitsorganisation nach japanischem Vorbild rationalisierten, kristallisierte sich die mit einer Leistungsverdichtung verbundene Integration von Facharbeitern in die Produktion als ein zentraler arbeitspolitischer Konfliktpunkt heraus.<sup>295</sup>

Weiteren Zündstoff lieferte das Vorhaben des Vorstands, die Vorplanung Fahrwerk zu zentralisieren und den Werkzeugbau von Wolfsburg und Braunschweig organisatorisch zusammenzulegen. Barner wies in diesem Zusammenhang die Werkleitung auf die große Abwanderungswelle von Planern nach Wolfsburg hin und erklärte, dass der Erhalt eigener Planungskapazitäten für die Entwicklung neuer Produkte von eminenter Bedeutung sei und eine Zentralisierung dieser Funktion den Standort Braunschweig gefährde. Trotz

dieser Einwände wurde die Vorplanung Fahrwerk nach Wolfsburg verlegt, um durch eine Verringerung der Entwicklungs- und Fertigungstiefe Kostenvorteile zu erzielen.<sup>296</sup>

In diesem Konflikt artikuliert sich nicht nur die Furcht vor einer schleichenden Abschwächung der bisherigen Leitwerkfunktion für Achsen und Fahrwerk. Vielmehr kam darin ein für die Inlandswerke grundlegendes Problem der Cost-Center-Strategie zum Vorschein. Denn sie übertrug die wirtschaftliche Führungsverantwortung an den Braunschweiger Komponentenfertiger, enthielt ihm aber unternehmerische Funktionen zur Erreichung der Kostenziele vor und schwächte durch die Zentralisierung der Vorplanung zusätzlich die Kompetenzstruktur. Wichtige Entscheidungen über die Entwicklung neuer Produkte oder den Einstieg in neue Technologien traf nach wie vor die Konzernzentrale. Dieses Defizit wurde auch durch die im Gesamtbetriebsausschuss abgestimmte neue Werkorganisation nicht beseitigt, deren Einführung 1991 in den Werken Wolfsburg, Emden, Salzgitter, Kassel und Braunschweig anstand.<sup>297</sup>

Um eine einheitliche Strategiebildung und Steuerung der Inlandswerke zu gewährleisten, wurden die Funktionsbereiche Qualität, Fertigung, Werkklogistik, Personalwesen, Controlling und Finanz, die bisher ihre Weisungen direkt von den zuständigen Fachvorständen erhalten hatten, dem Werkmanagement untergeordnet, bestehend aus dem Werkleiter und den Leitern der Fachabteilungen. Die Verantwortung für den Standort lag fortan in den Händen der Werkleitung und umfasste im Kern die Mitwirkung bei der Zielbildung sowie das Erreichen der operativen Programm-, Qualitäts- und Kostenziele. Als Steuerungsinstrumente dienten der jährlich aufzustellende Geschäftsplan und die Planungskonferenz, auf der die Zielsetzungen der Werke unter Berücksichtigung der für die Marke Volkswagen erstellten Planungen festgelegt und die Geschäftspläne genehmigt wurden. Überdies sorgte die eingeführte Richtlinienkompetenz der Fachvorstände für eine klarere Abgrenzung der Aufgaben und

Zuständigkeiten zwischen Gesamtvorstand, Fachvorstand, zentralen Stellen und Werkleitung. Insoweit brachte das neue Organisationsmodell einen eher ambivalenten Autonomiegewinn für die Werke, weil die Dezentralisierung der operativen Funktionen mit einer Rezentralisierung der Strategiebildung einherging. Aus Unternehmenssicht lagen die Hauptvorteile dieses Organisationsmodells in einer auf die Markenstrategie abgestimmten Steuerung der Werkentwicklung sowie in der eindeutigen Ergebnisverantwortung und mithin in einer vergleichenden Erfolgskontrolle, womit eine wesentliche Voraussetzung für den konzerninternen Wettbewerb zwischen den Standorten geschaffen war. Überdies versprach sich der Vorstand Synergieeffekte davon, dass die Zusammenarbeit des Werkmanagements nicht durch organisatorische Zuordnung und hierarchische Strukturen, sondern durch das Teamprinzip geprägt sein sollte. Dem Werkleiter fiel dabei die Aufgabe zu, die Beteiligung der Führungskräfte an allen Entscheidungen sicherzustellen und einen Konsens herbeizuführen.<sup>298</sup>

Der Verankerung des Teamgedankens auf Managementebene folgten die im September 1991 gestarteten Pilotprojekte zur Einführung der Gruppenarbeit in der Fahrzeugteillefertigung. Das Werk Braunschweig übernahm hierbei eine Pionierrolle unter den inländischen Standorten und diente quasi als Erprobungsfeld teamförmig organisierter Arbeitsprozesse. 20 Mitarbeiter in der Bremsenfertigung und 69 Beschäftigte im Schwenklagerbau bildeten die ersten Teams; bis Ende des Jahres waren 22 Fertigungszellen mit rund 950 Mitarbeitern projektiert.<sup>299</sup> Seine Zustimmung zur arbeitsorganisatorischen Neuordnung hatte der Betriebsrat an Bedingungen geknüpft, die in „sozialen Pflichtenheften“ für alle Beschäftigten nachvollziehbar formuliert waren. Dieses Instrument hatte sich schon bei der Umsetzung des Teamkonzepts im Maschinen- und Werkzeugbau bewährt, da sich die angestrebten Produktivitäts- und Flexibilitätsfortschritte unter Beteiligung der Mitarbeiter vollzogen und mit einem Zuwachs an Qualifikationen und selbstbestimmten Arbeits-

prozessen einhergingen.<sup>300</sup> Damit wurde der alte Gegensatz zwischen gewerkschaftlicher Humanisierungspolitik und unternehmerischem Effizienzstreben zumindest teilweise aufgehoben. Trotz anfänglicher Skepsis eröffnete die mit dem Begriff „lean production“ verbundene Arbeitsorganisation die prinzipielle, aber keineswegs selbstverständliche Möglichkeit, die Leistungssteigerung mit einer Verbesserung der Arbeitsprozesse im Sinne der Beschäftigten zu verknüpfen.

Zeitgleich mit Einführung der Gruppenarbeit begann das Werk Braunschweig, die in Japan perfektionierte Methode kontinuierlicher Verbesserungsprozesse anzuwenden. Dazu wurde der ZIEL-Förderkreis [Zukunftssicherung, Integration, Erfolg, Liefertreue] ins Leben gerufen, um die Mitarbeiter vor Ort an der Optimierung der jeweiligen Arbeitsprozesse zu beteiligen und auf diesem Wege die Produktivität, Qualität, Liefertreue und Arbeitszufriedenheit zu steigern. Ziele, Aufgaben und Ablauf von Projekten wurden zwischen dem Förderkreis und dem jeweiligen Leiter der bereichsübergreifenden Projekt-Teams verabredet.<sup>301</sup> Ein sichtbares Zeichen für die arbeitspolitische Zäsur setzte der ab Februar 1992 verantwortliche Werkleiter Burkhard Welkener, der zuvor die Geschäfte der „Volkswagen Sachsen“ geführt hatte, indem er die Schließung des Kasinos anordnete.<sup>302</sup>

Flache Hierarchien, Teamarbeit, eine geringe Fertigungstiefe und die logistische Vernetzung mit den Zulieferern waren die bestimmenden Merkmale der von den japanischen Herstellern praktizierten schlanken Fertigung, die dem Volkswagen Konzern wie auch den anderen deutschen Automobilunternehmen als Leitbild für die zu Beginn der 1990er Jahre eingeleitete Reorganisation des Produktionssystems dienten. Die Konzernmodernisierung war eng mit einem Internationalisierungsprozess verschränkt, der durch die Öffnung der osteuropäischen Märkte begünstigt wurde, aber anders als in den Achtzigern nicht mehr im Dienste der Volumenpolitik stand. Stattdessen zielte der Aufbau neuer

Werke in China, in der Slowakischen Republik, in Polen, Ungarn und Brasilien vorrangig auf die Etablierung moderner und effizienter Fertigungsstätten, die von der Wolfsburger Mutter in den konzerninternen Wettbewerb mit den inländischen Werken geschickt wurden. Die Globalisierung des Volkswagen Konzerns veränderte nachhaltig die Stellung der heimischen Werke im weltweiten Produktionsverbund. Bislang unterlagen die funktionale Arbeitsteilung und hierarchische Kompetenzverteilung zwischen den Standorten dem statischen Verhältnis von Zentrum und Peripherie, wengleich einige Überseestandorte bereits in den 1980er Jahren eine strategische Funktion innerhalb des weltweiten Produktionsverbunds zugewiesen und die Modernitätslücke zwischen diesen und den inländischen Werken tendenziell geschlossen wurde. Nun entstand schrittweise ein dynamisches Produktionsnetzwerk, in dem auch ausländische Standorte auf hohem Produktivitäts- und Qualitätsniveau fertigten und deshalb Leitwerkfunktionen übernahmen.<sup>303</sup>

Mit der Verknüpfung von Modernisierung und Globalisierung reagierte die deutsche Automobilindustrie auf die Krise des fordistischen Produktionsmodells, wie auch das in der letzten Dekade verfolgte Rationalisierungskonzept an seine Grenzen stieß. Die auf Automatisierung setzende Strategie technologischer Flexibilisierung war bei Volkswagen schon in den späten 1980er Jahren in die Kritik geraten. Denn sie ermöglichte nicht, die wachsenden Kostenprobleme in den Griff zu kriegen und die Produktivitätsreserven der Belegschaft zu mobilisieren. Die Arbeitnehmervertretung, aber auch Teile des Managements plädierten deshalb für eine grundlegende Reform der tayloristischen Arbeitsorganisation. Zusätzlichen Schub erhielt die interne Debatte durch „Die zweite Revolution in der Autoindustrie“. Unter diesem Titel veröffentlichte das „Massachusetts Institute of Technology“ 1991 seine breit rezipierte Studie über die Merkmale, Funktionsweise und Vorzüge der schlanken Produktion. Alarmierend war die international vergleichende Analyse vor allem deshalb, weil sie der europäischen Automobilindustrie



Das Werk Braunschweig aus südöstlicher Richtung, 1991

massive Produktivitätsrückstände zu den japanischen, aber auch zu den US-amerikanischen Herstellern bescheinigte und mithin ihre Wettbewerbsfähigkeit in Frage stellte.<sup>304</sup>

Den Produktivitätsvorsprung erzielten die Produzenten in Japan primär durch eine effizientere Prozess- und Arbeitsorganisation sowie durch ein hierarchisch gegliedertes Beschaffungssystem. Auf dessen oberster Stufe waren nur wenige direkte Zulieferer („first tiers“) angesiedelt, die schon bei der Produktentwicklung in die Ausarbeitung technischer wie gestalterischer Lösungen einbezogen wurden und die Verantwortung für die Herstellung und den Einbau komplexer Komponenten und Module trugen. Die einzelnen Bestandteile der gefertigten Baugruppen bezogen sie zum überwiegenden Teil von den Zulieferfirmen der zwei-

ten Ebene („second tiers“), die von Lieferanten der dritten Beschaffungsstufe mit Rohmaterialien und einfachen Teilen versorgt wurden.<sup>305</sup>

Dieses Modell stand Pate, als der Volkswagen Konzern 1991 mit der Einführung des so genannten Global- und Forward-Sourcing sein Beschaffungswesen reorganisierte. Das damit etablierte Ausschreibungs- und Bewertungsverfahren zum weltweiten Einkauf laufender oder neuer Komponenten knüpfte die Auftragsvergabe an die Erfüllung verschiedener Kriterien, wie Kosten, Qualität, Liefertreue, Entwicklungs- und Integrationskompetenz. Es behandelte externe und hauseigene Zulieferer prinzipiell gleich, räumte letzteren aber insoweit einen Vorteil ein, als sie bei Kostengleichheit den Zuschlag bekamen und die Möglichkeit zu einem



Fräszentrum im Maschinen- und Werkzeugbau, 1991

letzten Angebot hatten, um das Leistungsniveau der Konkurrenten zu übertreffen. Mittelfristig zielte die neue Beschaffungsstrategie darauf ab, die Zahl der direkten Zulieferer zu reduzieren und die Entwicklung, Fertigung und Logistik mit leistungsfähigen und kostengünstigen Systemlieferanten zu vernetzen, die vormontierte Module sequenzgenau anliefern. Diese Strategie wurde später durch die Konzepte der modularen oder fraktalen Fabrik weiterentwickelt, die auch den Einbau der Module am Band an die vor Ort angesiedelten Zulieferer delegierten.<sup>306</sup> Die Vorteile lagen für Volkswagen zum einen in der Reduzierung der Fertigungstiefe und Schnittstellenkomplexität sowie in der Einsparung von Personal- und Lagerkosten. Zum anderen wurde das Unterneh-

men insbesondere durch eine Verkürzung der Entwicklungszeiten und Innovationszyklen in die Lage versetzt, schnell und flexibel auf automobiltechnische Neuerungen und sich wandelnde Kundenbedürfnisse zu reagieren.<sup>307</sup>

Die neue Beschaffungsstrategie kam für das Werk Braunschweig wie auch für die anderen konzerneigenen Komponentenfertiger einem Sprung ins kalte Wasser gleich. Denn sie sahen sich einem scharfen internationalen Wettbewerb mit externen Zulieferern ausgesetzt, die über hohe technologische und Systemkompetenz verfügten und wegen des Tarifgefälles kostengünstiger produzierten. Diese Konkurrenten bedrohten sowohl die Kernfertigung Braunschweigs als auch die Produktion des Automatenbaus, des Kleinpresswerks und der Kunststoffteilefertigung. Außerdem musste sich das Werk Braunschweig im verschärften konzerninternen Wettbewerb behaupten, den die Globalisierung des Wolfsburger Unternehmens in Gang setzte. Auf diese Herausforderung wies der im Dezember 1990 ins Amt gewählte Betriebsratsvorsitzende Wolfgang Klever die Beschäftigten hin, als er auf der Betriebsversammlung im März 1991 die Prognose abgab, dass der Volkswagen Konzern künftig „jeden Autotyp und jedes Aggregat an unterschiedlichen Standorten fertigen“ könne und deshalb mit einer stärkeren Konkurrenz der Werke untereinander zu rechnen sei.<sup>308</sup> Zu diesem Zeitpunkt wurden Hinterachsen auch bei der jugoslawischen TAS und bei der „Volkswagen de Mexico“ gefertigt. In dieser prekären Situation signalisierte der Unternehmensvorstand mit dem geplanten Verkauf von Gebäuden und Maschinen der Kunststoffteilefertigung nicht gerade Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit des Standorts.

Wohl zu Recht befürchtete der Betriebsratsvorsitzende die „Marktakkoppelung“ der Braunschweiger Kernfertigung,<sup>309</sup> und die Unterredung des Betriebsausschusses mit dem Vorstandsvorsitzenden Carl H. Hahn am 15. April 1991 bestätigte die Gefahr. In der Fremdvergabe der A3-Servolenkung sah Hahn ein „ernstes Signal“ für Braunschweig, und trotz guten



Willens habe sich die wirtschaftliche Realität durchgesetzt. Die erwartete Produktivitätssteigerung von sieben Prozent durch Einführung von Gruppenarbeit hielt er für nicht ausreichend, wenn der Produktivitätsunterschied zu den Wettbewerbern bis zu 40 Prozent betrage. Wettbewerbsfähige Kostenstrukturen erforderten laut Hahn ein jährliches Produktivitätswachstum von mindestens 10 Prozent. Dem stellte der Betriebsratsvorsitzende Klever die Forderungen entgegen, die Leitwerkfunktion zu erhalten, die dafür zwingend erforderlichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten für Braunschweiger Produkte zu verstärken, durch neue Kernfertigungen eine langfristige Perspektive zu öffnen und die organisatorische Zuordnung des Maschinen- und Werkzeugbaus zum Werk Braunschweig zu erhalten. Dafür gab er die Zusicherung, die eingeleiteten Reformen der Arbeits- und Betriebsorganisation zu unterstützen.<sup>310</sup>

Um dem erhöhten Wettbewerbsdruck Stand zu halten und den aus der neuen Beschaffungsstrategie erwachsenden Anforderungen zu genügen, bedurfte es einer grundlegenden Modernisierung der Braunschweiger Produktpalette, die Klever und sein Stellvertreter Rudolf Senftleben insgesamt als nicht zukunftsfähig einstufte. Auch der Markenvorstand bezweifelte, ob das Werk Braunschweig als Lieferant technologisch relativ einfacher Baugruppen mittelfristig überleben könne, und sah deshalb im Ausbau zum Systemlieferanten mit einer zugeordneten Entwicklung die einzig mögliche Zukunftsoption. Zunächst erfolgte ein Vorstoß in Innovationslücken, die sich etwa bei den passiven Sicherheitssystemen oder bei der Leichtbautechnik auftaten, damit diese Fertigungen nicht von jedem beliebigen Zulieferer übernommen werden konnten.<sup>311</sup> Der Einstieg in fortschrittliche Produktfelder, wie etwa geregelte Dämpfer, Servolenkung, Antriebsschlupfregelung, ABS oder Stablenkerachse, konnte jedoch nach Auffassung der Werkleitung und des Betriebsrats nur gelingen, wenn dafür in Braunschweig eine eigene Entwicklungsabteilung aufgebaut würde.<sup>312</sup>

Mit Blick auf die prekäre Lage des Braunschweiger Werks nahm Wolfgang Klever eine Neubestimmung der Politik „kooperativer Konfliktbewältigung“ vor, wobei er seine bei der Reorganisation des Werkzeugbaus gesammelten Erfahrungen einbrachte. Hatte die Arbeitnehmervertretung früher den Fokus einseitig auf die Auslastung der Werke gerichtet, verschob er sich nunmehr auf die gesamte Produkt- und Investitionspolitik. Statt nur zu reagieren, wollte der Betriebsrat die Strategiebildung des Managements begleiten und durch frühzeitige qualifizierte Mitbestimmung eine aktive Politik zur Standortsicherung betreiben. Der Erfolg des neuen Politikansatzes hing zum einen von der Akzeptanz und Beteiligung der Beschäftigten ab. Deshalb wurde die betriebliche Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit verstärkt, um über das Ausmaß der gefährdeten Arbeitsplätze zu informieren und ein Problembewusstsein zu schaffen. Zum anderen galt es, die Diskussion um Standortsicherung bis in die Unternehmensleitung zu tragen, die als Bündnispartner betrachtet wurde. In diesem Zusammenhang entstand die Idee des Standortsymposiums, auf dem Vertreter der Werkleitung, des Betriebsrats sowie des Konzern- und Markenvorstands in einen Strategiedialog über die künftige Werksentwicklung treten sollten.<sup>313</sup>

Diese Initiative fand die uneingeschränkte Unterstützung des Werkleiters Burkhard Welkener. Bei der Bewältigung des Strukturwandels setzte er auf Kooperation mit dem Betriebsrat und nahm dessen Politikwechsel positiv auf. Auf dieser Basis bildete sich im Werk Braunschweig ein konsensorientiertes System der Entscheidungsfindung heraus, das die Problemlösungskompetenzen der Arbeitnehmervertretung integrierte und für den notwendigen Innovationsprozess nutzte.<sup>314</sup> Kontroversen verschwanden damit nicht, wie etwa die 1990 erfolgte Umwandlung der Fahrzeugteilerfertigung in Cost Center und die damit verbundene Dezentralisierung der Instandhaltung demonstrierten. Management und Arbeitnehmervertretung hatten hierzu jeweils eigene Konzepte vorgelegt, deren Abstimmung nicht ohne

Reibungen verlief. Solche Auseinandersetzungen schmäleren indes nicht die Bereitschaft beider Seiten zu einer engen Kooperation, im Gegenteil. Um Doppelarbeit zu vermeiden, unterbreitete die Werkleitung im August 1993 den Vorschlag, Konzepte zur Produktstrategie und zur Steuerung der Fertigungstiefe künftig im Team zu erarbeiten. Der Betriebsrat signalisierte seine Bereitschaft unter der Voraussetzung, auch die Mitarbeiter vor Ort in diesen Prozess einzubeziehen.<sup>315</sup>

Das in Braunschweig geborene Standortsymposium machte Schule: Die seither jährlich durchgeführte Veranstaltung wurde auch für die anderen Inlandswerke zu einem Forum und Motor der Standortsicherungspolitik. Zugleich signalisierten die Standortsymposien einen grundlegenden Wandel in den industriellen Beziehungen des Volkswagen Konzerns, nachdem das auf ungebrochenem Wachstum und stabiler Beschäftigung basierende Bündnis seine Grundlagen verloren hatte. An dessen Stelle trat ein kooperativer Produktivitäts- und Innovationspakt, der die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung auf die Entscheidungsfindung über die strategische Ausrichtung des Unternehmens ausdehnte. Auch in dieser Hinsicht übernahm das Werk Braunschweig eine Vorreiterrolle.<sup>316</sup>

Werkleitung und Betriebsrat nutzten das erste, am 4. Mai 1992 abgehaltene Braunschweiger Standortsymposium, um den Konzernvorstand über die absehbaren Arbeitsplatzverluste in der Kernfertigung zu informieren und offen über mögliche Perspektiven zu beraten, die eine Weiterentwicklung bestehender sowie den Einstieg in neue Produkte ins Auge fassten. Ein massiver Beschäftigungsrückgang drohte in der Achsenfertigung, weil Audi mit dem für 1994 projektierten Modellwechsel zum B5 ein neues Vorderwagenkonzept mit Doppelquerlenkern und symmetrischer Servolenkung realisieren wollte. Dadurch entfiel in Braunschweig die Fertigung der Federbeine, Zahnstangen und Lenkgehäuse sowie des Schmiedeteilachslenkens, der für die ab 1994 vor-

gesehene Verbundlenkerhinterachse nicht mehr benötigt wurde. Um den Verlust von knapp 400 Arbeitsplätzen zumindest teilweise zu kompensieren, wollte sich die Werkleitung um den Bau der Hinterachse für die Audi-Modelle B5/C5 bewerben. Da es sich um eine völlige Neuentwicklung handelte, die mit einem erheblichen konstruktiven Aufwand verbunden war und in anderthalb Jahren Serienreife erlangen musste, waren Investitionen in Höhe von 67 Millionen DM erforderlich. Außerdem stellte das Werk Braunschweig gerade die Prototypen einer Stablenkerhinterachse her, die gegebenenfalls im 1996 anlaufenden Passat B5 zum Einsatz kommen sollte.

In der Fertigung mechanischer Lenkungen für die Modelle Golf und Polo wurden 360 Arbeitsplätze durch den Übergang zur Servolenkung bedroht, die für das Werk Braunschweig technologisches Neuland darstellte. Den Einstieg in diese Technik wollten die Braunschweiger durch eine arbeitsteilige Produktion mit einem leistungsfähigen Zulieferer bewältigen. Zu den potenziellen Kandidaten gehörte die Firma Teves, die in Zusammenarbeit mit Volkswagen eine Kompakt-Servolenkung entwickelte. Die Kooperation mit einem Systemanbieter bot sich auch für die Federbeinproduktion an, um die fehlenden Entwicklungsleistungen zu kompensieren und durch einen Know-how-Transfer in die Herstellung von elektronisch geregelten Dämpfern einzusteigen. Entwicklungschef Ulrich Seiffert gab die Zusage, die Möglichkeit eines Joint Ventures u. a. mit der Firma Boge oder dem Zulieferer Fichtel & Sachs zu prüfen, die mit der Entwicklung dieses Produkts betraut waren und damit in einen Bereich der Braunschweiger Kernfertigung hineindrängten.

Die rasche Zunahme elektronischer Bauelemente bei der Fahrzeugproduktion erhob die Elektronik zur Schlüsseltechnologie im künftigen Wettbewerb. Dementsprechend plante Volkswagen den Einstieg in die bislang vernachlässigte Entwicklung und Fertigung elektronischer Bauteile. Allerdings



Kunststoffteilefertigung, 1992

stand zunächst das Kostensenkungsargument im Vordergrund, als auf dem Symposium der für Produktion zuständige Vertreter des Markenvorstands, Folker Weißgerber, die Einrichtung einer Elektronik-Keimzelle im Werk Braunschweig anregte, um durch den Wettbewerb zu den Elektronikfirmen ein Preisregulativ einzuführen.

Von ebenso strategischer Bedeutung für die Ausbildung von Systemkompetenz waren die auf dem Symposium diskutierten Möglichkeiten, die Produktion in Wolfsburg mit komplexen Baugruppen zu beliefern. In diesem Zusammenhang wurde die Braunschweiger Werkleitung aufgefordert, ein Angebot für die künftig als komplettes Modul anzuliefernde Lenksäule abzugeben, weil die Wolfsburger Forschung und Entwicklung gegen eine Vergabe an einen Fremdlieferanten

Einspruch erhoben hatte. Des Weiteren galt es zu prüfen, ob Braunschweig als Lieferant für den kompletten Hilfsrahmen in Frage kam. Dazu mussten jedoch die Transportprobleme gelöst und die Variantenvielfalt reduziert werden.

Relativ weit reichende Planungen für die Entwicklung zum Systemlieferanten hatte die Kunststoffteilefertigung angestellt, indem sie zum einen die stufenweise Übernahme der Cockpitfertigung anstrebte. Zum anderen bot sich mit Anwendung der Stoff-Hinterspritztechnik die Gelegenheit, die Fertigung und Montage des Türinnenmoduls für ein neues Volkswagen Modell zu übernehmen.<sup>347</sup> Für die Durchführung der projektierten Modul-Fertigungen, deren Planung eine Vorlaufzeit von vier Jahren benötigte, war eine eigene Entwicklung unerlässlich, zumal die in Wolfsburg angesiedelten Forschungs- und Entwicklungskapazitäten für Braunschweiger Produkte unzureichend waren. Werkleiter Welkener bezog dazu eindeutig Position, indem er den Grundsatz formulierte: „Wer nicht entwickelt, kann nicht fertigen.“<sup>348</sup>

Obschon auf dem ersten Symposium keine konkreten Beschlüsse zur Standortsicherung gefasst wurden, so war es doch als Forum zur Krisenbewältigung ein Richtung weisender Schritt. Die vom Markenvorstand ausgesandten Signale ließen sich als Votum für die Zukunftsfähigkeit der Braunschweiger Fertigung verstehen, verbunden mit der Aufforderung zur Kostensenkung und Produktivitätssteigerung. Produktionsvorstand Weißgerber unterstrich für den Fall einer Wirtschaftlichkeit der Produktion die Funktion des Braunschweiger Komponentenfertigers als Leitwerk für Fahrwerke und als Konzernlieferant. Der Entwicklungschef der Marke Volkswagen, Ulrich Seiffert, erklärte, dass Volkswagen seine Fahrwerke und Plattformen immer selbst entwickeln werde. Bei Wettbewerbsfähigkeit der hergestellten Komponenten könne das Werk Braunschweig davon profitieren, dass Seat und Škoda die entsprechenden Fahrzeug-Plattformen von Volkswagen übernehmen würden.<sup>349</sup>



Montage von Schwenklagern, 1993

Entscheidend war indes, dass mit dem jährlich abgehaltenen Standortsymposium ein kritischer wie vertrauensbildender Entwicklungsdialog institutionalisiert wurde, in dem beide Seiten ihre Anforderungen formulierten und ihre Produktions- und Produktplanungen verlässlich aufeinander abstimmten. Kontroversen in zentralen Fragen waren insoweit fruchtbar, als sie Lernprozesse auf beiden Seiten in Gang setzten und die Fähigkeit zu konsensorientierten Entscheidungsfindungen stärkten. Ein solcher Dialog bildete eine Grundvoraussetzung für die Einbindung von Systemlieferanten und mithin für die Implementierung des neuen Beschaffungsmodells im Volkswagen Konzern. Denn je mehr Wertschöpfung und Produktverantwortung vom Hersteller auf zuliefernde Betriebe verlagert wurde, desto intensiver musste zwischen den Unternehmen kommuniziert und kooperiert werden. Nur so war zu gewährleisten, dass Komplikationen, die in hochkomplexen Systemen wie der Auto-

mobilproduktion nie ganz auszuschließen sind, schnell und effektiv beseitigt werden könnten.<sup>320</sup>

Mit sinkenden Verkaufszahlen trat der Volkswagen Konzern in die schwere Weltwirtschaftskrise 1992/93 ein, die auf nahezu allen wichtigen Volumenmärkten eine rezessive Entwicklung einleitete. Volkswagen büßte 1993 ein Viertel des Absatzvolumens ein, während die Krise des spanischen Tochterunternehmens Seat das Konzernergebnis mit Verlusten in Milliardenhöhe zusätzlich belastete.<sup>321</sup> Branchen- und unternehmensspezifische Strukturprobleme traten jetzt scharf hervor, nachdem aus Braunschweiger Sicht schon seit Jahren zu beobachten war, dass die Produktivität und Qualität der Volkswagen Fertigung durch eine „schlechte Arbeitsorganisation, zu große Variantenvielfalt und nicht fertigungsgerechte Konstruktionen“ beeinträchtigt werde.<sup>322</sup>

Die Wirtschaftskrise legte die mangelnde Rentabilität des Unternehmens offen und führte hier wie auch bei den anderen deutschen Automobilherstellern zu einer Abkehr vom bisherigen Produktionskonzept, das der veränderten Wettbewerbssituation in zweierlei Hinsicht nicht mehr genügte. Die Marktsättigung in Westeuropa ließ nach Abkühlung der vereinigungsbedingten deutschen Sonderkonjunktur ein eher mäßiges Wachstum für die kommenden Jahre erwarten. Überdies erforderte die zunehmende Fragmentierung der Märkte differenzierte Modellreihen mit kurzen Entwicklungs- und Produktionszyklen, um schnell und flexibel auf Kundenbedürfnisse zu reagieren. Auf beide Herausforderungen konnte die fordistische Massenproduktion keine befriedigenden Antworten geben, weil sie zur Realisierung der Skaleneffekte auf stetiges Wachstum angewiesen war und mit ihren stark funktionalisierten Prozessabläufen zu träge war, um die geforderte Kundennähe herzustellen. Die Krise der deutschen Automobilindustrie wurde in der bisweilen heftig geführten Standortdebatte als Existenz bedrohend wahrgenommen und provozierte eher pessimistische Zukunftsprognosen für die Branche.<sup>323</sup>

Inmitten der Wirtschaftskrise übernahm Dr. Ferdinand Piëch zum 1. Januar 1993 das Ruder im Konzern und forcierte die eher zögerlich begonnene Reorganisation des Produktionssystems. Der wechselseitigen Dynamik von Modernisierung und Globalisierung gab die von Piëch verfolgte Plattformstrategie wichtige Impulse. Durch die Vernetzung und schrittweise Reduzierung der 16 Konzernplattformen sollten Produkte und Fertigungstechnologien vereinheitlicht und die Flexibilität der Produktion bei wachsender Produktvielfalt gesichert werden, ohne hinter die positiven Skaleneffekte der Massenfertigung zurückzufallen. Zugleich förderte die Plattformstrategie die tendenzielle Angleichung der Qualitätsstandards und technischen Fertigungsniveaus innerhalb des Konzernverbunds. Dies eröffnete eine enorme Produktionsflexibilität zwischen Standorten und erleichterte ein systematisches Benchmarking, was die konzerninterne Konkurrenz um Produkte und Produktionsquoten intensivierte.<sup>324</sup>

Unter Piëch wurde die nachhaltige Verbesserung der Kostenstrukturen entlang der Wertschöpfungskette Programm, das sich anfänglich vor allem mit dem Namen José Ignacio López verband, dem seit 1993 amtierenden Vorstand für Produktionsoptimierung und Beschaffung. Als Reaktion auf dessen Berufung schloss der Gesamtbetriebsrat die neue Betriebsvereinbarung „Global- und Forward-Sourcing“ ab. Die Ausdehnung der Mitbestimmungsrechte bei Einkaufsentscheidungen leistete einen Beitrag zur Zukunftssicherung der hauseigenen Komponentenfertigungen, konnte jedoch nicht verhindern, dass die Inlandswerke nach 1993 unter einen enormen Rationalisierungs- und Kostendruck gerieten.<sup>325</sup>

Auf einer Sondersitzung im Haus Rhode informierte die Braunschweiger Werkleitung Ende Januar 1993 den Betriebsrat, dass die im genehmigten Budget vorgesehenen Kostenreduzierungen ohne einen Personalabbau durch Altersregelungen, Einstellungsstopp, Aufhebungsverträge und Umsetzungen nicht zu realisieren seien. Kurz zuvor

hatte das Management vom Vorstand den Auftrag erhalten, das Werk bis 1995 in ein Profit Center umzuwandeln und hierfür einen Fahrplan zur weiteren Verankerung der Cost-Center-Struktur aufgestellt. Danach sollte die Fahrzeugteilerfertigung in die drei Cost Center Hinterachse, Vorderachse und Achsteile/Lenkung aufgesplittet werden. Die Planungen für den Maschinen- und Werkzeugbau sahen zunächst dessen Untergliederung in drei Abteilungen vor, die in einem zweiten Schritt in Cost Center zu überführen waren.<sup>326</sup>

Der projektierte Umbau zum ersten Profit Center der Marke Volkswagen war insoweit ein kleiner Erfolg, als der Vorstand erstmals Funktionserweiterungen ins Auge fasste. Zum Profit-Center-Modell gehörten die Ergebnisverantwortung mit Bilanz, die eigenständige Akquise von Aufträgen und der Verkauf an Dritte sowie eigene Entwicklungskapazitäten, wobei über die genaue Kompetenzverteilung zwischen Werk und Zentrale noch kein Entschluss gefasst worden war. Wolfgang Klever erneuerte deshalb auf dem im Juni 1993 abgehaltenen 2. Standortsymposium die Forderung, die Werke mit den Kompetenzen eines Generalunternehmers auszustatten. Unbedingt notwendig sei eine vernünftige Anbindung an den Einkauf, die Entwicklungsverantwortung für die Kernfertigung, eine eigenständige Rolle gegenüber den Kunden sowie ein werksbezogenes und produktorientiertes Rechnungswesen. Dr. Jens Neumann, im Konzernvorstand u.a. für Organisation und Strategie verantwortlich, befürwortete das Autonomieverlangen der Werke, gab jedoch zu bedenken, dass es mit den Integrationsbestrebungen der Zentrale in Einklang gebracht werden müsse.<sup>327</sup>

Die Aussicht auf die Übertragung von Entwicklungsverantwortung an das Werk Braunschweig hatte sich mit dem Amtsantritt des neuen Vorstandsvorsitzenden verbessert. Piëch stand den dazu ins Feld geführten Argumenten aufgeschlossen gegenüber und kündigte auf dem 2. Symposium eine Entscheidung in den nächsten Wochen an.<sup>328</sup> Sein Standpunkt in dieser für Braunschweig existenziellen Frage stimmte zuver-

sichtlich, zumal er eine für alles verantwortliche Konzern-Zentralplanung ablehnte. Burkhard Welkener unternahm deshalb im Juli 1993 einen Vorstoß zur Rückintegration der Vorplanung Fahrwerk mit der Begründung, dass Preisangebote in enger Zusammenarbeit zwischen Fertigung und standortgebundener Planung erstellt werden müssten, um im Wettbewerb mit externen Lieferanten schnell und flexibel agieren zu können. Zudem stellte er Personaleinsparungen von 30 Prozent in Aussicht. Die Reduzierung der Entwicklungs- und Fertigungstiefe bezeichnete Welkener als richtige Strategie zur Fixkostenreduzierung, die jedoch das Werk Braunschweig am Lebensnerv treffe. Der notwendige Strukturwandel zum Systemlieferanten zwingt das Werk, in dem Maße Entwicklungs- und Fertigungskompetenz aufzubauen, wie sie im Werk Wolfsburg abgebaut würden.<sup>329</sup>

In den Zukunftsplanungen des Werks Braunschweig nahm der auf dem 1. Standortsymposium 1992 grundsätzlich befürwortete Einstieg in die Autoelektronik einen hohen Stellenwert ein. Das Werkmanagement hatte bereits Pläne für die Produktion des Motorsteuerungsgeräts ausgearbeitet und Anfang 1993 Kooperationsgespräche mit Siemens geführt. Erste Schätzungen ergaben, dass die Preise der Konkurrenz durch die Eigenfertigung um die Hälfte unterschritten werden konnten. Dies schien eine gute Basis für die Erschließung eines zukunftsweisenden Marktsegments. Mitte März 1993 drangen jedoch erste Informationen durch, wonach das Werk Braunschweig für die Fertigung eines elektronischen Steuergeräts nicht in Frage kam. Damit werde jede Hoffnung auf „eine längerfristige Standortsicherung“ untergraben, machte Wolfgang Klever auf der Betriebsversammlung im März 1993 seiner Enttäuschung Luft.<sup>330</sup>

Tatsächlich stand der Konzernvorstand den Bestrebungen des Braunschweiger Werks, eine eigene Elektronik-Fertigung zu etablieren, mehr als skeptisch gegenüber. Ferdinand Piëch untermauerte seine Zweifel auf dem im Juni 1993 abgehaltenen 2. Standortsymposium mit dem Hinweis

auf die „Elektronik-Ruinen“ in der Braunschweiger Umgebung.<sup>331</sup> Unbegründet waren die Bedenken nicht. Bis spät in die 1980er Jahre zielte die Regionalpolitik in Südniedersachsen darauf ab, die von Volkswagen geprägte Industriestruktur durch die Ansiedlung von Mikroelektronik und Biotechnologie zu diversifizieren. Doch die Bilanz der auf den ersten Blick spektakulären Ansiedlungen fiel, gemessen an Zahl und Qualität der neu entstandenen Arbeitsplätze, ernüchternd aus. Die Hoffnung, dass von einem „Oker-Valley“ positive Impulse auf die vorhandenen Unternehmen ausgehen und zur Herausbildung eines innovativen Netzwerks führen, erwies sich als trügerisch; einige High-Tech-Firmen schlossen nur kurze Zeit nach ihrer Eröffnung.<sup>332</sup> Vor diesem Hintergrund erteilte Piëch den Braunschweiger Elektronik-Plänen zunächst eine klare Absage und forderte die Werkleitung auf, zur Erweiterung der Produktpalette weniger risikobetonte Produktbereiche zu suchen. Und dies war nicht die einzige Hiobsbotschaft.

Das Werk Braunschweig war im Wettbewerb um die Vorderachse für den Audi B5 unterlegen; die Fertigung der Türinnenverkleidung für die Ingolstädter wurde wegen Qualitätsproblemen und dem zu hohen Preis an einen externen Zulieferer vergeben. Zudem ergab eine erste Analyse der Werkleitung, dass in den nächsten Jahren aus Kostengründen mit der Entwicklung und Produktion von elektronischen Dämpfern nicht zu rechnen sei. Weniger schwer wog die Einstellung des Vorhabens „Kompaktservolenkung“, weil das Werk Braunschweig zwischenzeitlich Eigeninitiative entwickelt hatte und für die Entwicklung und Fertigung eines hydraulischen Lenkungssystems eine Kooperation mit der Zahnradfabrik Friedrichshafen (ZF) angebahnt hatte. Allerdings dämpfte Ferdinand Piëch die Erwartungen mit dem Hinweis, bei der Personalplanung für das Braunschweiger Werk nicht von einer automatischen Auftragsvergabe für die Servolenkung auszugehen. Stattdessen forderte er die Verantwortlichen zur Verstärkung jener Felder auf, die das Werk Braunschweig beherrsche, wobei die Plattformstrategie gute



Voraussetzungen für eine Volumensteigerung schaffe. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Hinterachsen für die vierte Golf-Generation in Braunschweig gebaut würden, liege bei 90 Prozent, wie auch die Ausschreibung der Vorderachse für die A4-Plattform Beschäftigungsmöglichkeiten biete. Beim Einstieg in neue Produkte sah der Vorstandsvorsitzende gute Chancen für den Einstieg in die Fertigung von geschäumten Schalttafeln. Das Werk Braunschweig sollte hier zunächst für Fahrzeuge mit kleinen Stückzahlen produzieren, um Erfahrungen mit der neuen Technologie zu sammeln.<sup>333</sup>

Die Bilanz der beiden Symposien fiel ernüchternd aus. Nach zweijährigen Bemühungen stand das Werk mit fast leeren Händen da, von der geplanten Hinterachsenfertigung für die Audi Modelle B5 und C5 einmal abgesehen. Doch selbst dieses Projekt stand auf wackligen Füßen. Zwar konnte gegenüber dem Vorjahr die durchschnittliche Zahl der pro Mitarbeiter in einer Schicht gebauten Hinterachsen von 26 auf 36 angehoben werden. Um die Produktion für den Audi B5 nach Braunschweig zu holen, musste der Ausstoß jedoch auf 51 Achsen gesteigert werden.<sup>334</sup> Die Plattformstrategie bot einerseits Chancen für eine Erhöhung des Hinterachsenvolumens, barg aber andererseits nach dem Motto „Alles oder nichts“ erhebliche Risiken für die Vorderachsenfertigung. Profitieren konnte das Werk Braunschweig von der Plattformstrategie nur dann, wenn es eine Kooperationsstrategie mit Seat und Škoda entwickelte. Ansonsten drohte nach Ansicht des Betriebsrats in Tschechien und Spanien eine Vergabe an externe Zulieferer, die mit dem erworbenen Know-how dann auch an deutschen Standorten als Konkurrenten auftreten könnten.<sup>335</sup>

Diese Befürchtungen waren ernst zu nehmen. Sowohl das 1993 eröffnete Seat Werk in Martorell als auch das 1994 offiziell eingeweihte Werk Mosel der Volkswagen Sachsen waren schlanke, nach dem Vorbild japanischer Transplants organisierte Fabriken, die innerhalb des Konzerns einen neuen Produktivitätsmaßstab definierten. Im spanischen Werk



Qualitätskontrolle von Bremstrommeln, 1993

beispielsweise lag die Durchlaufzeit für die Fertigung eines kompletten Fahrzeugs unter 20 Stunden. An beiden Standorten forcierte Volkswagen die logistische Vernetzung mit Systemlieferanten, die komplette Module sequenzgenau an das Produktionsband brachten. Die rasche Umsetzung dieses Beschaffungskonzepts ergab sich nahezu zwangsläufig aus der verringerten Fertigungstiefe, die in der ostdeutschen Fabrik 30 Prozent betrug und damit um sieben Prozent unter dem Durchschnitt der anderen Werke lag.<sup>336</sup>

Im Wettbewerb mit diesen Lieferanten war das Werk Braunschweig auf nachhaltige Produktivitätssteigerungen angewiesen, was ohne Teilhabe der Belegschaft nicht zu machen war. Denn die Produktivitätspotenziale von Gruppenarbeit und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen konnten letztlich nur durch die Akzeptanz und das Engagement der Beschäftigten erschlossen werden. Auf diesen Gebie-

ten hatte die Werkleitung bereits Erfolge vorzuweisen. Nach geglücktem Einstieg in die Teamarbeit gab ein „Leitfaden für die Ausdehnung von Gruppenarbeit im Cost Center FTF“ die weitere Richtung vor. In zehn neuen Projekten sollte bis Ende 1993 mit 700 Mitarbeitern die Gruppenarbeit in der Fertigung eingeführt werden. Bereichsübergreifend zusammengesetzte Teams begleiteten diesen Prozess, um die Anbindung der Gruppen vorzubereiten. Der Betriebsrat hatte zudem angeregt, die gesamte Kunststoffteilefertigung in die Gruppenarbeit einzubeziehen.<sup>337</sup>

Der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess“ (KVP) war vom neuen Konzernvorstand für Produktoptimierung und Beschaffung angestoßen worden. Das von López entwickelte Konzept löste die punktuell ansetzenden Initiativen durch ein Schneeballsystem aufeinander aufbauender KVP-Workshops ab, in die auch die Zulieferer eingebunden wurden. Die Beteiligung war ein voller Erfolg, und die Hälfte der vorgeschlagenen Qualitätsverbesserungen konnte unmittelbar in den Arbeitsablauf implementiert werden. Bis Ende 1993 sollte die gesamte Fertigung durch KVP-Teams optimiert werden.<sup>338</sup> Von Ende 1993 bis Anfang 1996 fanden mehr als 15.000 solcher Veranstaltungen statt. Die von der Werkleitung verfolgte Strategie zur Produktivitätssteigerung verband die Ausbreitung der Gruppenarbeit mit kontinuierlichen Verbesserungen und warf schon vor der KVP-Hochkonjunktur erste Früchte ab. Von 1990 bis 1993 stieg die Arbeitsproduktivität um 34 Prozent und die Kostenproduktivität um 8,4 Prozent.<sup>339</sup> Hieran knüpfte das 1993 aufgelegte „Projektprogramm zur Potentialerschließung“ an, das innerhalb von zwei Jahren eine Steigerung der Produktivität um 30 Prozent anstrebte.

Die mit einem Einkommensverzicht verbundene Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 28,8 Stunden bildete ein zeitweilig funktionierendes Instrument, den für die Volkswagen AG auf 30.000 Beschäftigte bezifferten Personalüberhang abzubauen, ohne den regionalen Arbeitsmarkt durch Massen-

entlassungen zu belasten. Zu dieser Problemlösung mochte auch der öffentliche Druck auf den größten Arbeitgeber der Region beigetragen haben. Entscheidend war indes, dass die im Dialog zwischen den Sozialpartnern entwickelte Viertagewoche beiden Seiten Vorteile brachte, indem sie wöchentliche Arbeitszeiten zwischen vier und sechs Tagen in sehr differenzierten Schichtsystemen ermöglichte. Insoweit kam die Arbeitszeitverkürzung einerseits den Flexibilisierungsbestrebungen der Unternehmensleitung entgegen und verringerte andererseits die Gefahr, dass Volkswagen schon bei geringen konjunkturellen und Absatzschwankungen an die Grenze der Beschäftigungssicherheit stieß.<sup>340</sup>

Für die betroffenen Standorte freilich warf das neue Arbeitszeitmodell auch Probleme auf. Im Werk Braunschweig musste das gleich bleibend hohe Arbeitsvolumen innerhalb kürzerer Arbeitszeiten geschafft werden, was den Spielraum für bisweilen erforderliche Mehrarbeit verengte, wenn es mit externen Zulieferern um die Vergabe von Fertigungsaufträgen konkurrierte. Überdies verstärkten die Lohn- und Gehaltseinbußen kurzfristig die ohnehin angespannte Stimmung in der Braunschweiger Belegschaft. Mancher befürchtete, dass Werk, Marke und Konzern im Hinblick auf die Standortsicherung nicht immer an einem Strang zogen. So hatte die Werkleitung im Wettbewerb mit externen Komponentenzulieferern den Zuschlag für die Fertigung der A4-Hinterachse bekommen. Nach der Erstvergabe wurden aber einzelne Bauteile, wie etwa der Achszapfen, aus dem Gesamtangebot heraus gebrochen und erneut angefragt, um sie eventuell an einen Fremdlieferanten zu vergeben.<sup>341</sup>

Diese Vorgehensweise mochte unter dem Gesichtspunkt kurzfristiger Kosteneinsparungen oder zur Beschaffung einfacher Teile von niedriger strategischer Bedeutung sinnvoll sein, für die langfristige Stärkung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit durch den Aufbau einer Modul- und Systembeschaffung war sie eher kontraproduktiv. Denn eine möglichst reibungslose Vernetzung mit Systemlieferanten

erforderte verlässliche Absprachen. Die Episode warf ein Schlaglicht auf den schwierigen, von Friktionen und Konflikten begleiteten Umstellungsprozess, der den Beteiligten das Erlernen neuer Kompetenzen und Eigenschaften sowie Verhaltensänderungen abverlangte und schon deshalb Zeit brauchte.<sup>342</sup>

Klever wies auf der Betriebsräteversammlung im Februar 1994 darauf hin, dass das Werk Braunschweig es auf Dauer nicht verkraften könne, durch zentrale Vorgaben bei den Personal- und Kostenzielen wie eine „verlängerte Werkbank“ und bei Angebotspreisen wie ein eigenverantwortliches Unternehmen behandelt zu werden. Harsche Kritik übte der Betriebsratsvorsitzende an der Wolfsburger Forschung und Entwicklung, deren Versäumnisse seiner Ansicht nach zu einer „Verwahrlosung der Produktpalette“ geführt hatten.<sup>343</sup> Trotz guter Zusammenarbeit mit dem Werkmanagement, so Klevers Resümee auf der Betriebsräteversammlung, sei man nicht viel weiter gekommen. Einzige Lichtblicke waren aus Sicht des Betriebsrats die A4-Hilfsrahmen und die Servolenkung. Der Markenvorstand hatte allerdings für die Lenkungsfertigung auch ein Konzept vorgestellt, das die Ausgliederung dieses Betriebsteils und dessen Zusammenschluss mit einem externen Zulieferer zu einer „Lenkungsunion“ vorsah. Ein einmal ausgegliedertes Geschäftsfeld aber war dem Werk wohl für Dauer entzogen und minderte die Bedeutung des Standorts. Insoweit traf die im März 1994 angefertigte Situationsanalyse des Betriebsrats durchaus den Kern des Problems, dass weder in der Marke noch im Konzern eine konsistente, die Braunschweiger Produktpalette integrierende Strategie existierte.<sup>344</sup>

Die Zukunftsperspektiven hellten sich in der am 11. Mai 1994 durchgeführten Klausurtagung merklich auf, denn der Markenvorstand gab die Zusage, das Werk Braunschweig mit Entwicklungskompetenzen auszustatten und zum Leitwerk für die Fahrwerksproduktion zu machen. Dementsprechend sah die Planungsrunde 42 erhebliche Investitionen

für den Standort vor.<sup>345</sup> Wenn im Sommer 1994 in Braunschweig die ersten 20 Entwickler eingestellt werden konnten, so war dies auch das Verdienst Burkhard Welkeners, der seit Übernahme des Werkleiterpostens 1992 beharrlich auf eine Dezentralisierung von Entwicklungskapazitäten gedrängt hatte.<sup>346</sup> Um den Wandel zum Systemlieferanten voranzutreiben, machte er sich auf dem im Mai 1994 durchgeführten 3. Standortssymposium dafür stark, dem Werk Braunschweig die vollständige Prozessflussverantwortung von der Modulentwicklung bis zur Montage vor Ort zu übertragen. Ferdinand Piëch unterstützte dieses Anliegen mit der Begründung, dass der Zulieferer die Verantwortung für das Funktionieren der eingebauten Teile trage. Deshalb müssten die Prozesskettenverantwortung insbesondere bei neuen Produktlinien ausgebaut und das Werk Braunschweig frühzeitig in die Produktentwicklung und -gestaltung einbezogen werden. Allerdings gab Piëch Einsparungen von 30 Prozent vor, zumal das Werk beim Wechsel zur A4-Hinterachse demonstriert habe, dass es dieses Ziel erreichen könne.<sup>347</sup>

Ein weiterer Fortschritt zur Standortsicherung folgte im Juli 1994 mit der Entscheidung, die Servolenkung für die A-Plattform in Kooperation zwischen dem Werk Braunschweig und der Zahnradfabrik Friedrichshafen (ZF) zu fertigen. Dieser Zuschlag verschaffte den Braunschweigern Anschluss an die technologische Entwicklung in einem ihrer Kernfertigungsbereiche und zog im Jahr darauf den Auftrag für die B5-Servolenkung nach sich. Für die Herstellung des neuen Produkts wurden die alten Fabrikhallen 1 und 2 saniert, um die in diesem Fertigungsbereich erforderliche Staubfreiheit zu gewährleisten.<sup>348</sup> Neben der Servolenkung konnte die Braunschweiger Produktpalette 1995 um hintere Dämpfer für die B-Plattform sowie um Hilfsrahmen für die A- und B-Plattform erweitert werden, womit sich die Fertigungstiefe deutlich erhöhte. Dabei demonstrierten die neu an Braunschweig vergebenen Aufträge die preisliche Wettbewerbsfähigkeit der unternehmenseigenen Komponentenhersteller. Auch der im Vorjahr vereinbarte Aufbau einer eigenen



Montagelinie Servolenkung, 1997

Technischen Entwicklung war gut vorangekommen, was sich in der Projektierung neuer Produkte niederschlug, darunter das gemeinsam mit Audi durchgeführte Zukunftsprojekt „Dämpfer 2000“, die Längsdoppelquerlenker-Hinterachse für den A4-quattro, eine neue Zweilenkerachse, eine Aluminium-Hinterachse für die A-Plattform sowie einen versuchsweise aus Magnesium gegossenen Hilfsrahmen.<sup>349</sup>

Das Jahr 1995 brachte den vielleicht entscheidenden Durchbruch zur Absicherung und strategischen Entwicklung des Standorts und mithin zur Lösung der Beschäftigungsprobleme. Auf der Sitzung mit dem Gesamtbetriebsausschuss am 26. September 1995 unterbreitete Ferdinand Piëch das Angebot, das Werk Braunschweig zum „Center of Excellence“ auszubauen. Mit diesem Konzept sollte innerhalb des weltweiten Fertigungsverbunds ein Netzwerk geschaffen werden, das an einer Stelle vorhandenes Spezialistenwissen im gesamten Konzern direkt verfügbar macht. Damit war die

Aufforderung verbunden, das Geschäftsfeld Fahrwerktechnologie als Systemanbieter weltweit zu betreiben. Konkrete Schritte wurden auf dem 4. Standortsymposium im November 1995 eingeleitet. Piëch gab dem Werkmanagement auf, Konzepte zur Belieferung der Werke in Mexiko und Südamerika zu erarbeiten.<sup>350</sup>

Vor allem in Mexiko und Brasilien forcierte der Volkswagen Konzern seit Mitte der 1990er Jahre die Implementierung des neuen Beschaffungssystems, indem er seine Lieferanten zur Errichtung von Montage- oder Produktionsstätten an den dortigen Volkswagen Standorten aufforderte. In der Region Puebla waren 1998 etwa 80 direkte Anbieter angesiedelt; die meisten von ihnen hatten ihre Konzernzentrale in Deutschland und zählten zu den bedeutsamen Zulieferern der deutschen Automobilindustrie. Insoweit war der verstärkte Internationalisierungs- und Konzentrationsprozess in der Zulieferindustrie seit Beginn der 1990er Jahre auch eine Folge der mehr oder minder von allen europäischen Herstellern verfolgten Strategie, ihre Fertigung räumlich und logistisch mit weltweit operierenden Zulieferbetrieben zu vernetzen.<sup>351</sup>

Um in diese internationale Liga der Systemlieferanten aufzusteigen, stellte für das Werk Braunschweig vor allem die Integrationskompetenz, d.h. die Einbeziehung von ausgesuchten Entwicklungs- und Produktionspartnern, einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor dar. Werkleitung und Betriebsrat in Braunschweig waren sich einig, dass man hier einen autonomen Handlungsspielraum benötigte, ohne den permanenten Umweg über zentrale Marken- oder Konzernstellen gehen zu müssen. Denn einerseits war der Ausbau der eigenen Entwicklungsabteilung nur durch Einbindung von Entwicklungs- und Produktionspartnern finanzierbar. Andererseits leistete die Integrationskompetenz einen Beitrag zur Optimierung der Fertigungstiefe, indem das nicht mehr wirtschaftlich zu fertigende Produktspektrum in Zulieferfirmen ausgelagert werden konnte. Doch während die

Übertragung von Entwicklungskompetenzen vergleichsweise reibungslos verlaufen war, taten sich andere zentrale Fachbereiche eher schwer, die geforderten Geschäftsfunktionen nach Braunschweig abzugeben. Das 1995 einsetzende Tauziehen um die Integrationsfunktion war aber auch ein Indiz dafür, dass eine klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen der Wolfsburger Zentrale und den zukünftigen Profit Centern noch fehlte.<sup>352</sup>

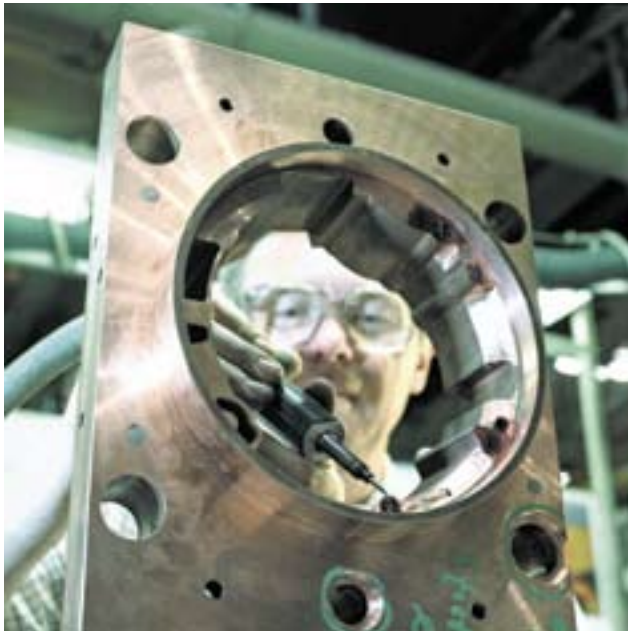
Zum Teil war dieses Problem in der Profit-Center-Struktur selbst angelegt. Denn die damit verbundene Erweiterung der Selbstverantwortung und Autonomie wurde durch die enge strukturelle Einbindung des einzelnen Standorts in den Gesamtkonzern begrenzt, weshalb die unternehmerischen Spielräume erheblichen Einschränkungen unterliegen konnten. Dies führte zu einer Ungleichstellung gegenüber externen Anbietern, mit denen das Werk Braunschweig bei der Auftragsvergabe stets konkurrierte, aber auch zu einer nüchternen Sicht auf betriebswirtschaftliche Konsequenzen: „Alles stand auf dem Prüfstand“, so der damalige Werkleiter Welkener rückblickend.<sup>353</sup>

Trotz dieser Nachteile konnte sich das Werk Braunschweig 1996 als Systemanbieter profilieren. Dies gelang mit Übernahme der Prozesskettenverantwortung für die Fertigung und sequentielle Anlieferung der Hilfsrahmen und Federdämpfer für den neuen Passat B5, der im September des Jahres im Werk Emden in Serie ging. Dafür wurde vor Ort eine teilautomatisierte Endmontage eingerichtet, wo Mitarbeiter des Werks Braunschweig aus den dort gefertigten und mit Spezialtransportern nach Emden gelieferten Komponenten und Teilen das Hilfsrahmenmodul zusammenbauten und in Sequenz, d. h. die richtige Variante in der richtigen Reihenfolge, ans Montageband brachten. Für die Logistik und den Moduleinbau war das Werk Emden zuständig; die Verantwortung für die Modulfertigung samt Planung, Qualitätssicherung, Instandhaltung und Controlling lag in Braunschweiger Hand.<sup>354</sup>

Das erste über die Werksgrenzen hinaus greifende Projekt und die dabei gesammelten Erfahrungen kamen den Braunschweigern zu Gute, als sie sich um die Fertigung des Hilfsrahmens für den ab 1996 auch im Werk Mosel gebauten Passat B5 bewarben. Im November 1996 fiel die Entscheidung zu Gunsten des Braunschweiger Werks, das analog zum Emden Modell die Produkt- und Prozessflussverantwortung bis zur Anlieferung des Hilfsrahmens an die Fertigungslinie führte.<sup>355</sup> Bis Mitte 1998 übernahm der konzernerneigene Zulieferer die Federführung für weitere Prozessketten an den Seat Standorten Pamplona und Martorell.<sup>356</sup>

Als Basis für neue Fertigungstechnologien und mithin für die Produktentwicklung kam dem Braunschweiger Werkzeug- und Maschinenbau eine Schlüsselrolle zu. Allerdings befand sich der Werkzeugbau Mitte der 1990er Jahre in einem Bedeutungstief, da er nicht mehr als Kernfertigung betrachtet wurde. Infolgedessen waren die Investitionen rückläufig, Aufträge wurden an Fremdfirmen vergeben. Die Wende leitete die am 11. Oktober 1995 zwischen Vorstand und Konzernbetriebsrat vereinbarte Bildung einer „Werkzeugbau-Kommission“ ein, die für den Werkzeugbau bei Volkswagen und Audi eine standortübergreifende Gesamtstrategie zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Beschäftigungssicherung entwickeln sollte.<sup>357</sup> Für Werkleiter Welkener bildete der Werkzeugbau einen integralen und zukunftsfähigen Bestandteil der Braunschweiger Fertigung, während in den Entwicklungsabteilungen der Wolfsburger Zentrale wohl auch Skepsis bestand. Doch zeigte sich bald, dass sich die frühe Einschaltung der Braunschweiger Spezialisten und die bei der Konstruktion gewonnenen Erfahrungen positiv auf den weiteren Entwicklungsprozess sowie auf die Serienfertigung auswirkten.<sup>358</sup>

Insgesamt lag im Maschinen- und Werkzeugbau ein erhebliches Modernisierungspotential. Zum einen führte die enge Anbindung des MWB an die Produktentwicklung und Prototypenfertigung zu einem fruchtbaren Know-how-Trans-



Formteilmbearbeitung im Werkzeugbau, 1994

fer zwischen den einzelnen Entwicklungs- und Fertigungsschritten und trug so zur Optimierung von Prozessen und Kosten bei. Zum anderen erleichterte der MWB den Einstieg in neue, für die Werksentwicklung wichtige Fertigungstechnologien. Dazu zählte etwa das bei Achsbauteilen zukunftsweisende Innenhochdruck-Umformverfahren (IHU), das die Braunschweiger auf dem 4. Standortssymposium im November 1995 vorstellten. Mit der IHU-Technologie konnten unterschiedliche Werkstoffe und Materialwandstärken mit einem Werkzeug verarbeitet und gleiche Bauteile ohne Zusatzaufwand belastungsgerecht maßgeschneidert werden. Vorteile brachte auch das Thixoforming-Verfahren zur Herstellung von Bauteilen aus Magnesium oder Aluminium, indem es erhebliche Gewichtseinsparungen bei allerdings höheren Kosten ermöglichte.<sup>359</sup> Als Weltneuheit sorgte das Platz und

Kosten sparende Zweidrahtschweißverfahren für eine Verdreifachung der Schweißgeschwindigkeit.

Auf dem 5. Standortssymposium wurden wichtige Weichen für die strategische Ausrichtung des Werks Braunschweig gestellt, wie der im Oktober 1996 eingesetzte Werkleiter Reinhard Jung in der Mitarbeiterzeitung erläuterte. Es herrschte Aufbruchstimmung, die sich auch aus der erfolgreichen Selbstbehauptung im internationalen und konzerninternen Wettbewerb speiste. Das Werk Braunschweig hatte bewiesen, dass es als selbstständige wirtschaftliche Einheit bestehen konnte, und erntete die ersten Früchte seiner Anstrengungen, befand sich das Werk Braunschweig doch auf einem guten Weg zum Systemlieferanten. Der begonnene Ausbau der technischen Entwicklung stärkte die Kompetenzen in der Produktentstehung. Der vereinbarte Aufbau eines kundenorientierten Vertriebs integrierte die Produktvermarktung in den Aufgabenbereich des Komponentenfertigers. Damit waren wesentliche Voraussetzungen für die vom Markenvorstand am 4. November 1996 beschlossene Umwandlung zur Business Unit geschaffen.<sup>360</sup>

Die Transformation des Werks Braunschweig war ein wichtiger Schritt, um im internationalen Wettbewerb den langfristigen Unternehmenserfolg im Blick zu behalten und zum Zwecke der Positionsbehauptung den erforderlichen Entwicklungsaufwand aufzubringen. Wenn in Braunschweig die erste Business Unit im Volkswagen Konzern entstand, so war dies in erster Linie dem gemeinsamen Vorgehen von Betriebsrat und Werkleitung zu verdanken, die beharrlich auf die Dezentralisierung von Aufgaben und Kompetenzen gedrängt und das Entwicklungspotenzial des Komponentenerstellers unter Beweis gestellt hatten. Die vorzeigbaren Erfolge in der Produktivitäts-, Kosten- und Produktentwicklung bewogen schließlich den Vorstand, die Handlungsautonomie schrittweise vom Cost- über das Profit-Center bis zur Business Unit zu erweitern. Ferdinand Piëch würdigte dieses Engagement mit der Bemerkung, das Werk Braunschweig



habe sich beim Übergang zur Business Unit als Schrittmacher im Konzern erwiesen, was auf die vorbildliche Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Werkmanagement zurückzuführen sei.<sup>361</sup>

Die Rolle der Arbeitnehmervertretung, namentlich von Wolfgang Klever, kann kaum überschätzt werden, zumal der Braunschweiger Betriebsratsvorsitzende im Gesamtbetriebsausschuss die Aufgabe übernahm, mit dem Vorstand über die konkrete Ausgestaltung der Business Units an den anderen Standorten zu verhandeln. Klever wirkte als Motor im Transformationsprozess, wie der ehemalige Werkleiter Reinhard Jung im Rückblick hervorhob. Der Betriebsratsvorsitzende habe dafür gesorgt, dass das Werk Braunschweig wieder stärker in den Fokus des Konzern- und Markenvorstands rückte.<sup>362</sup> Wenn sich auf Seiten des Werkmanagements die Neupositionierung des Werks Braunschweig nicht mit einem Namen verband, so lag dies vorrangig an der hohen Fluktuation in der Führungsmannschaft. Im schnell rotierenden Personalkarussell saßen zwischen 1990 und 1997 drei Werkleiter, vier Personalleiter, drei Fertigungsleiter, drei Controllingleiter, drei Logistikleiter und drei Leiter der Qualitätssicherung. Im ständigen Führungswechsel verbürgte letztlich der Betriebsrat die erforderliche Kontinuität der Standortentwicklung. Klever warf in diesem Zusammenhang die Frage auf, ob der Markenvorstand etwa mit zu großen Erwartungen auf den Betriebsrat schaue. „Dazu möchte ich feststellen: Wir wollen uns im Rahmen von qualifizierter Mitbestimmung frühzeitig einmischen und eigene Vorschläge einbringen, um unsere Arbeitsplätze zu sichern. Die tägliche Arbeit des Managements zum Betreiben der jeweiligen Geschäftsfelder ist dagegen unsere Sache nicht. Soviel Unterschied muß sein, trotz kooperativer Konfliktbewältigung bisher.“<sup>363</sup>

Aus Unternehmenssicht mochte die Politik des Betriebsrats als Co-Management erscheinen. Aus gewerkschaftlicher Perspektive betrieb er indes jene Form von Mitbestim-

mungspraxis, wie sie der DGB schon viele Jahrzehnte im Betriebsverfassungsgesetz verankern wollte. Mit den Standortsymposien, den Klausurtagungen, den projektbezogenen Arbeitsgruppen und dem 1996 etablierten Business-Unit-Vorstandskreis wurde die Partizipation auf breiter Basis institutionalisiert. Dies setzte freilich einen Unternehmensvorstand und eine Werkleitung voraus, die im Betriebsrat nicht den lästigen Kontrahenten, sondern einen Impuls- und Ideengeber für die Konzern- und Werkentwicklung sahen. Der Kompetenzgewinn des Braunschweiger Betriebsrats brachte im Übrigen auch die Unternehmensmitbestimmung voran, indem er den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat den Rücken stärkte und damit ihren Einfluss in den Planungsrunden vergrößerte. Infolgedessen konnte etwa in der Planungsrunde vom November 1997 eine Aufstockung der Investitionsmittel für die westdeutschen Standorte von 14 auf 20 Milliarden DM durchgesetzt werden.<sup>364</sup>

Fast zeitgleich mit Einführung der Business Unit Braunschweig erhielt die Standortsicherung einen weiteren Schub. Auf Grundlage der von der Insourcing-Arbeitsgruppe „Werkzeugbau“ präsentierten Ergebnisse, die den Stellenwert dieses Unternehmensbereichs für den Konzern unterstrichen, wurde nach zahlreichen Gesprächen am 29. November 1996 ein mit dem Vorstand abgestimmtes Konzept verabschiedet. Danach bildete der Werkzeugbau einen unverzichtbaren Bestandteil der Konzernstrategie, nachdem er zuvor fast schon durchgängig als Kann-Fertigung behandelt worden war. Diese Grundsatzentscheidung war ein großer Erfolg, denn sie ebnete den Weg zum Ausbau bestehender sowie zum Aufbau neuer Geschäftsfelder und mithin zur Beschäftigungssicherung.<sup>365</sup>

Die Entscheidung des Konzernvorstands, künftig die Eigenfertigung von Werkzeugen und Anlagen zu verstärken, schlug sich im Ergebnis der Ende 1997 verabschiedeten Planungsrunde 46 nieder. Volkswagen stellte in den nächsten vier Jahren rund 38 Millionen DM bereit, um den Werkzeug-



Kopierfräsen von Kokillen im Maschinen- und Werkzeugbau, 1998

und Maschinenbau der Business Unit Braunschweig zu modernisieren und seine internationale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Dadurch entspannte sich mit geplanten 400 neuen Arbeitsplätzen die Beschäftigungssituation merklich. Die Investitionen flossen vornehmlich in die Einführung neuer Technologien und Anlagen, z. B. in die Anschaffung von Hochgeschwindigkeitsfräsmaschinen. Dem MWB wuchs damit eine strategische Funktion für die Modernisierung

und Vereinheitlichung der Fertigungstechnologie innerhalb des Konzerns zu. Von Škoda erhielt er im Januar 1998 den Auftrag, die Anlage für den Unterbau 1 der Polo Plattform PQ24 zu bauen.<sup>366</sup> Im brasilianischen Werk Anchieta lief im Februar 2002 die vom Braunschweiger MWB installierte Karoserieschweißanlage für den Bau der Polo Plattform an. Eine zweite Anlage für die Stufenheckversion befand sich im Aufbau. Wie beim ersten Auftrag arbeiteten Mitarbeiter

des Werks Braunschweig vor Ort Hand in Hand mit brasilianischen Unternehmen, weil nach den dortigen gesetzlichen Vorgaben mindestens die Hälfte des Auftragsvolumens an einheimische Firmen vergeben werden musste.<sup>367</sup>

Der Ausbau der Produktentstehung und -vermarktung kam hingegen nur langsam voran. Im September 1997 waren gerade einmal zwei Mitarbeiter des Werks Braunschweig für die Beschaffung zuständig, wie auch die Technische Entwicklung über kaum ausreichende personelle Ressourcen für stete Produktinnovationen verfügte. Um den weltweiten Vertrieb kümmerten sich zu diesem Zeitpunkt insgesamt 12 Mitarbeiter in Braunschweig und an den jeweiligen Kundenstandorten. Zur Stärkung der Systemkompetenz stellte Werkleiter Jung auf dem im September 1997 abgehaltenen 6. Standortsymposium das Konzept für Prozessflussverantwortung und dessen praktische Anwendung in den Werken Emden, Mosel, Bratislava und bei Seat vor. Ein zusätzlicher Modullieferant sollte zwischen Werk und Kunden nach Möglichkeit nicht eingeschaltet werden. Doch waren grundsätzlich verschiedene Modelle denkbar, wobei sich das effizienteste durchsetzen sollte. Klärungsbedarf bestand bei der geplanten Komponentenfertigung für das Werk Curitiba der Volkswagen do Brasil. Denn die von Werkleitung und Betriebsrat favorisierte Lösung machte eine Gesellschaftsgründung in Brasilien erforderlich. Hier stieß die Business Unit an ihre Grenzen, weil der Kapitaltransfer in einen anderen Kontinent durch Vorstandsvorgabe blockiert war.<sup>368</sup>

Für die weitere Entwicklung des Werks Braunschweig war typisch, dass sie immer wieder durch strukturelle Defizite der Business Unit beeinträchtigt wurde. So hatte sich Wolfsburg die Entwicklung der Verbundlenker-Hinterachse für die PQ24-Plattform für den Polo vorbehalten, das dort verfolgte Konzept aber 1998 zugunsten der vom Zulieferer Benteler angebotenen Lösung gekippt. Der drohende Verlust sämtlicher Lieferanteile aber war mit ernststen Konsequenzen für die Beschäftigungssituation in Braunschweig ver-



Dämpferfertigung, 1998

bunden. In diesem Fall wirkte sich negativ aus, dass lediglich die Entwicklung der Dämpfer in alleiniger Verantwortung der Braunschweiger lag. Andere Komponenten hingegen, wie etwa die Vorder- und Hinterachse oder die Lenkung und das Fußhebelwerk, wurden gemeinsam mit der zentralen Entwicklung in Wolfsburg konstruiert, wobei die kooperative Vernetzung zwischen den Funktionsbereichen offenbar zu wünschen übrig ließ.

Kleber kritisierte deshalb dieses Vorgehen als nicht akzeptabel, zumal Braunschweig über die technischen Möglichkeiten verfüge, nicht nur die von Benteler vorgeschlagene, sondern mittels der IHU-Technik sogar eine anspruchsvollere Lösung umzusetzen. Die Intervention von Werkleitung und Betriebsrat führte zu dem Kompromiss, Braunschweig die Hinterachsenfertigung für Volkswagen und Seat zu übertragen. Allerdings geriet das Werk nun unter Zeitdruck, denn um das Preisziel zu erreichen, waren beschäftigungsintensive Fertigungen an einen Low-cost-Standort

zu verlagern. Außerdem wurde die strategisch wichtige Produktion für Südamerika und Škoda an den Konkurrenten Benteler vergeben. Dies war um so enttäuschender, als nach Ansicht von Werkleitung und Betriebsrat die Entwicklung in Braunschweig bei einer vernetzten Zusammenarbeit mit Wolfsburg durchaus in der Lage gewesen wäre, auf Basis der dort durchgeführten Vorarbeiten eigene wettbewerbsfähige Lösungen anzubieten.<sup>369</sup> Doch selbst bei konkurrenzfähigem Preis des innovativen Produkts blieb zweifelhaft, ob das Werk Braunschweig für die Belieferung der südamerikanischen Standorte in Frage gekommen wäre, weil das von Volkswagen in diesen Ländern etablierte Beschaffungssystem die Ansiedlung von Systemlieferanten vor Ort favorisierte.

Wettbewerbsnachteile gegenüber externen Konkurrenten entstanden für den Braunschweiger Komponentenfertiger auch durch die fehlende Integrationskompetenz und knappe finanzielle Ressourcen. Diese Defizite wurden bei der Bewerbung um die Entwicklungsaufträge für die T5-Fahrwerkmodule offenkundig. Denn bei dem Vergabeverfahren bewertete Volkswagen Nutzfahrzeuge auch die Fähigkeit, als eigenständiger Systemlieferant zu agieren und Unterlieferanten in den Entwicklungs-, Beschaffungs- und Produktionsprozess zu integrieren. Das Werk Braunschweig konnte hier nicht punkten, wie auch die Präsenz vor Ort schlecht bewertet wurde. Unberücksichtigt blieb dabei, dass die Beschaffung über die Konzernzentrale abgewickelt werden musste und Investitionsmittel für den Aufbau externer Standorte in der Vergangenheit nicht verfügbar waren. Bei diesen Auswahlkriterien hatte das Werk Braunschweig faktisch keine Chance, als Systemlieferant anerkannt zu werden.<sup>370</sup>

Während diese Defizite kurzfristig kaum zu beseitigen waren, kam die Strategiebildung des Werks Braunschweig auf der Klausurtagung im April 1998 einen entscheidenden Schritt voran. Im „Geschäftszweck der Business Unit“

schrieben Werkleitung und Betriebsrat die künftigen Kernziele für den Standort fest und skizzierten damit erstmals eine gemeinsame Unternehmensvision. Hierbei herrschte Konsens, dass eine ausschließlich an kurzfristigen Umsatz- und Gewinnsteigerungen orientierte Werksteuerung der falsche Weg sei. Beide Seiten stellten neue Fertigungskonzepte und Arbeitszeitmodelle in Kombination mit technologischen Entwicklungssprüngen für die verlustbringenden Geschäftsbereiche in den Mittelpunkt der weiteren Arbeit. Handlungsbedarf bestand gleichermaßen in der profitablen Sparte der Achsenfertigung, umso mehr als zu diesem Zeitpunkt 82 Prozent aller Hinterachsen des Volkswagen Konzerns in Braunschweig gefertigt wurden. Diese führende Marktstellung war beim Wechsel zur nächsten Plattformgeneration nur zu halten, wenn die Produkttechnologie verbessert und die Orientierung auf Modulmontagen beim Kunden verstärkt wurde. Im Geschäftsfeld Lenkung zeigte die durchgeführte Marktanalyse für die Jahre 1998 bis 2006 den Trend zu elektro-mechanischen Lenksystemen auf. Für den Einstieg in diese Technologie war neben einer Umsatzsteigerung die Kooperation mit einem externen Partner zum Aufbau des Know-hows erforderlich.<sup>371</sup>

Die Beschäftigungssituation in der Business Unit Braunschweig im Spätsommer 1998 vermittelte auf den ersten Blick ein positives Bild. In den beiden letzten Jahren hatte die Personalleitung fast 800 befristete Einstellungen vornehmlich im Leistungslohn vorgenommen und zum 1. September 1998 immerhin 105 neue Auszubildende eingestellt. Das Belegschaftswachstum auf 6.400 Beschäftigte verdankte sich einerseits den erfolgreichen Maßnahmen zur Standort-sicherung, andererseits dem 1997 einsetzenden Absatzaufschwung der Volkswagen AG, die vor allem mit dem neuen Golf einen Auslieferungsrekord im ersten Halbjahr 1998 erzielt hatte. Mit dem 1997 in zahlreichen Fertigungsbereichen vollzogenen Wechsel der Schichtsysteme hatte allerdings auch die Arbeitsbelastung spürbar zugenommen und für Unmut unter den Beschäftigten gesorgt. Im September



Vermessen von Hinterachsschweißkörpern, 1998

1998 arbeiteten 1.800 Beschäftigte regelmäßig am Samstag; die Zahl der Mehrarbeitsstunden näherte sich der Millionengrenze. Weil mit der Absatzprognose für 1999 die Fertigung in weiten Teilen an ihre Kapazitätsgrenzen zu stoßen drohte, entwickelte die Werkleitung ein Konzept, wie die betroffenen Bereiche zur Regelarbeitszeit zurückgeführt werden konnten.<sup>372</sup>

Für Neueinstellungen eröffnete das nach wie vor unbefriedigende Geschäftsergebnis kaum Spielräume. Trotz einer Umsatzsteigerung von 2,9 auf 3,2 Milliarden DM im Jahr 1998 wurde das Budgetziel wohl auch deshalb verfehlt, weil die degressive Anlaufkurve für den Golf 4 mit hohen Investitionen und Abschreibungen verbunden war. Um die kritische Kostenentwicklung einiger Geschäftsfelder in den Griff zu bekommen, leitete die Werkleitung die Optimierung von Arbeitsprozessen ein. Das im März vom Management gebildete Team „Unternehmenskultur im Wandel“ suchte gemeinsam mit den Beschäftigten der finanziell unter Druck

stehenden Geschäftsfelder nach ebenso intelligenten wie Kosten senkenden Lösungen von Fertigungs- und Logistikproblemen. Gute Ergebnisse brachte in diesem Zusammenhang das vom Ideenmanagement gestartete Pilotprojekt im Bereich Servolenkung, wo jeder Mitarbeiter im Schnitt zwei Verbesserungsvorschläge machte.<sup>373</sup>

Auf Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen zielte auch die im September 1998 eingeführte Projektorganisation ab. Als Leitfaden diente ein Handbuch, in dem Anforderungen und Abläufe festgehalten waren. Unmittelbar nach der Auftragsvergabe an das Werk Braunschweig definierte das Management ein entsprechendes Projekt und benannte einen Leiter, der ein fachübergreifendes Team zusammenstellte und für die Einhaltung der Kosten-, Qualitäts- und Terminvorgaben verantwortlich war. Durch Hierarchie- und Bürokratieabbau schlug die Projektarbeit zwei Fliegen mit einer Klappe. Sie beschleunigte einerseits die Prozesse der Produktentstehung und schuf eine größere Nähe zum Kunden. Andererseits erlaubte die Teamarbeit selbstständiges Arbeiten mit gemeinsamer Verantwortung, was sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten auswirkte.<sup>374</sup>

Die Rationalisierung von Arbeitsabläufen ging mit einer Kapazitätserweiterung der zukunftsträchtigen Produktionsfelder Hand in Hand. Im Cost Center Kunststoffteilefertigung stieß die projektierte Entwicklung zum Systemlieferanten schon seit einiger Zeit an räumliche Grenzen, was auf den steigenden Absatz und die kontinuierliche Erhöhung der Teilevielfalt, vor allem aber auf den Trend zu anspruchsvolleren und größeren Spritzteilen zurückzuführen war. Dort nahm deshalb Ende 1997 eine neue Anlage den Betrieb auf, die Cockpit- und Innenraumteile mit einer Softlackierung überziehen konnte. Nach dem Zuschlag für die C-Säule mit seitlichem Kopfairbag, dessen Fertigung die Aufstellung neuer Großmaschinen zur Herstellung so genannter stoffhinterspritzter Teile erforderte, war schließlich im April





Fertigung der Instrumententafel für den T5, 2005

1998 im Zuge der A4-Kapazitätsaufstockung ein Ausbau der Kunststofftechnik unumgänglich. Die 1999 fertig gestellte Fertigungshalle 20A mit 3.400 Quadratmetern Geschossfläche ließ mit einer Höhe von 12 Metern noch Raum für künftige Erweiterungen.<sup>375</sup> Mit dem Auftrag, den Kotflügel für die Oberklasselimousine Phaeton und ein Bentley-Modell herzustellen, gelang der KTF noch im gleichen Jahr der Einstieg in die Kunststoff-Außenhautteilefertigung. Dem kam eine ebenso hohe strategische Bedeutung zu wie dem Ende 1999 erteilten Produktionsauftrag für das Schalttafelmodul des neuen Transporters T5.

Trotz all dieser Anstrengungen zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit blieb die Beschäftigungssituation im Werk Braunschweig fragil. Denn der Konzentrations- und Internationalisierungsprozess in der Automobilzulieferindustrie erhöhte den Kosten- und Technologiedruck auf die internen Komponentenhersteller. Insbesondere nordamerikanische Unternehmen wie Dana oder Magna übernahmen in Europa zielstrebig jene Zulieferbetriebe, die wegen ihrer Größe und Finanzkraft im internationalen Wettbewerb nicht mehr mit-

halten konnten. Rund 70 mittelständische Betriebe waren in der letzten Dekade von ausländischen Zulieferern aufgekauft worden. Mittelfristig gefährdete der Verdrängungswettbewerb 1.500 Arbeitsplätze, vor allem in den Bereichen Drehteile, Wischeranlagen, Hilfsrahmen sowie Dämpfer und Lenkungen.<sup>376</sup>

Beschäftigungsumfänge zur Sicherung der Arbeitsplätze mussten mithin ständig neu errungen werden. Denn mit der Errichtung eines global flexiblen Produktionsnetzwerks wurden darin Markt- und Konkurrenzmechanismen etabliert, die permanent das Beschäftigungsniveau in Frage und vor allem wertschöpfungsarme, aber personalintensive Fertigungen zur Disposition stellten. Überdies setzte der über das neue Beschaffungsverfahren organisierte ständige Vergleich mit der internationalen Zulieferindustrie die tariflichen und sozialen Standards unter Druck. Die allseitige Akzeptanz dieser Verhältnisse bildete die Kehrseite der erfolgreichen kooperativen Politik zur Standort- und Beschäftigungssicherung.<sup>377</sup>

Über Strategien für den Erhalt der Arbeitsplätze berieten Betriebsrat und Werkmanagement im April 1999 auf einer Klausurtagung. Gesprächsgrundlage war das von der Arbeitnehmervertretung entwickelte „Lastenheft Arbeitsplatzsicherung“, in dem unter Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten die Mängel von Produkten und Fertigungsbereichen aufgelistet und Lösungsansätze vorgeschlagen waren. Trotz kontroverser Positionen im Detail bestand Konsens über die grundsätzliche Zielsetzung, die Beschäftigung zu sichern. Wegen der starken Abhängigkeit von der A-Plattform mussten zunächst alle Anstrengungen unternommen werden, um auch die Aufträge für die nächste Golf-Generation zu bekommen. Außerdem konnte es auf Grund der defizitären Kostenstruktur einiger Geschäftsfelder notwendig werden, die Modulmontagen einzelner Bauteile an die Standorte der Kunden zu verlagern. Auf diesem Weg behielt die Business Unit die Prozessverantwortung bei gleichzeiti-





Komponentenfertigung in Halle 1, 1998

ger Verringerung der Kosten. Weil die wesentlichen Standortrisiken auf einen Mangel an Entwicklungskapazität, fehlende Produktkompetenz und teilweise veraltete Produktionsanlagen zurückzuführen waren, sollten die Aktivitäten im Elektronikbereich intensiviert werden, nachdem hier erste Ergebnisse des 1997 gestarteten Projekts „Sensortechnik – Aktive Fahrsicherheit“ vorlagen.<sup>378</sup>

Zwei Monate später, im Juni 1999, nahm das Werk Braunschweig in der Halle 7 eine Thixoforming-Anlage in Betrieb. Sie war als Versuchsanlage konzipiert und sollte dieses Verfahren, das weltweit nur wenige Firmen beherrschten, für die Serienfertigung nutzbar machen.<sup>379</sup> Während der MWB die Anwendung einer neuen Technologie erprobte, erweiterte die Achsenfertigung ihre Produktpalette und Aufgabengebiete. Im Oktober 1999 wurde in der Halle 5 die erste Montageanlage für Schwenklager und damit ein neues Standbein

für das Geschäftsfeld Vorderachse aufgebaut, das Komponenten für Škoda, Seat und den neuen Polo fertigte. An Volkswagen Standorten in Brasilien, Mexiko und Südafrika unterstützte das Werk Braunschweig 1999 den Anlauf der Hinterachsenfertigung. Im Werk Curitiba etwa, wo ein mit einer brasilianischen Krupp-Tochter gegründetes Joint-Venture-Unternehmen vor Ort die Komponenten fertigte, halfen acht Werksmitarbeiter die Qualitäts- und Fertigungsstandards einzuhalten.<sup>380</sup>

Die im Frühjahr 1999 analysierten Stärken und Schwächen des Standorts Braunschweig flossen in die „Vision 2010“ ein, die eine langfristige und umfassende Standortstrategie formulierte. Management und Arbeitnehmervertretung gaben sich zuversichtlich, dass es die Business Unit Braunschweig in sechs der acht Produktgruppen aus eigener Kraft schaffen könne, während man in den Geschäftsfeldern Dämpfer und Lenkungen auf die Hilfe des Konzerns angewiesen sei. Auf dem 8. Standortsymposium am 1. Dezember 1999 war deshalb die zentrale Frage zu klären, welchen Stellenwert diese Komponenten innerhalb der Gesamtstrategie Fahrwerk hatten. Ferdinand Piëch erklärte, dass den in Braunschweig gefertigten Produkten, insbesondere Dämpfern und Lenkungen, eine hohe Bedeutung für den Konzern zukomme und sicherte seine Unterstützung zu. Zudem gab der Vorstand seine Zustimmung zum mittelfristig avisierten Ausbau der Technischen Entwicklung einschließlich Prüf- und Prototypenkapazitäten von 54 auf 100 Mitarbeiter, zur Erweiterung der Modulmontage sowie zur geplanten Fertigung für den internationalen Markt. Den Worten folgten in der Planungsrunde 48 optimistisch stimmende Taten. Zwischen 2000 und 2004 sollten 60 Prozent der Investitionen in die deutschen Standorte fließen. Für die Business Unit Braunschweig war ein Volumen von 1,2 Milliarden DM vorgesehen, davon 885 Millionen für die Entwicklung und Fertigung neuer Produkte, 55 Millionen für den Ausbau der Produktionskapazitäten und 240 Millionen „zur Verbesserung der Grundlast“ des Werks.<sup>381</sup>



Entnahme einer gegossenen Leichtmetalltraverse aus einer Schwerkraftkokille, 2005

Die strategische und finanzielle Unterstützung des Konzernvorstands mobilisierte gerade in den problematischen Geschäftsfeldern Innovationskräfte. 2001 präsentierte das Werk Braunschweig die für den Schwingungsdämpfer des neuen Polo entwickelte Hohlkolbenstange. Weil sie das Fahrzeuggewicht um ein Kilogramm verringerte und mithin den Kraftstoffverbrauch senkte, wurde die neue Komponente zum Standard für künftige Fahrzeuggenerationen erhoben. Dieser Neuerung folgte im Jahr darauf die Inbetriebnahme eines Prüfstandes, mit dem die Ventile in den Dämpfern auf ihre Haltbarkeit getestet werden. Die gemeinsam mit der Qualitätssicherung aufgebaute Anlage verlängerte die Lebensdauer der Schwingungsdämpfer und unterstützte zugleich den Wandel zu einem strategischen, in den Prozess der Produktentstehung integrierten Qualitätsmanagement.<sup>382</sup>

Ein weiteres Innovationsfeld bildete das Leichtmetallzentrum in der Halle 3, mit dem das Werk Braunschweig Anschluss an den Trend zur Leichtbauweise herstellte und

mithin eine zukunftsweisende Fertigungssparte etablierte. An den beiden Schmelzöfen mit einer Kapazität von 3 Tonnen Aluminium pro Stunde erfolgte im April 2002 der erste Abguss.<sup>383</sup> Neben der Leichtmetalltechnologie markierten der Aufbau von Steuer- und Regelungskompetenz für elektromechanische Lenkungen und geregelte Dämpfer sowie die Ausweitung der Prozesskettenverantwortung strategische Schwerpunkte in den Braunschweiger Zukunftsplanungen, die auch nach dem 2002 erfolgten Wechsel in den Spitzen von Werkleitung und Arbeitnehmervertretung im Rahmen der bewährten kooperativen Konfliktbewältigung festgelegt wurden.<sup>384</sup>

Zum Jahresanfang hatte Jörg Müller, zuvor Geschäftsführer der Volkswagen Bordnetze GmbH, die Position des Werkleiters übernommen; im Mai war Uwe Fritsch zum Vorsitzenden des Betriebsrats gewählt worden.<sup>385</sup> Beide traten kein leichtes Erbe an, konnten aber im Rückblick auf das vergangene Jahrzehnt mit dem bisher Erreichten zufrieden sein. Das Werk Braunschweig hatte sich seit 1990 von einem Komponentenfertiger zu einem Zulieferer mit Systemkompetenz gewandelt und galt im Volkswagen Konzern als zuverlässiger Partner der Fahrzeugbauenden Werke, wie die Verleihung des „Volkswagen Group Award – Excellence in Development“ im Juni 2002 unterstrich.<sup>386</sup> Im laufenden Geschäftsjahr lieferte die Business Unit Komponenten und Module für 4,2 Millionen Konzernfahrzeuge und erzielte einen Umsatz von 1,7 Milliarden Euro. Nach fast 1.600 arbeitsmarktwirksamen Neueinstellungen in den vergangenen Jahren erreichte das Werk mit rund 6.700 Mitarbeitern den höchsten Beschäftigungsstand seit 1990.<sup>387</sup>

Sichtbarer Ausdruck dieser Entwicklung war die in Nachbarschaft zum Braunschweiger Hafen gebaute Halle 30, die im Januar 2003 in Betrieb genommen wurde. Die für die Modulmontage errichtete Fertigungsstätte umfasst 30.000 Quadratmeter kombinierter Fertigungs- und Logistikfläche und ist so konzipiert, dass sie einen optimalen Materialfluss

gewährleistet. Gefertigt wurden hier vor allem Hinterachsen für die Golf Plattform PQ35, Schräglenker für den Transporter T5 sowie die Achsenmodule für den Kompakt-Van Touran, die Braunschweiger Mitarbeiter just-in-time an die Produktionslinie in Wolfsburg anlieferten. Die sequenzgenaue Fertigung stärkte die logistischen Kompetenzen und damit die für einen Systemanbieter unentbehrliche Fähigkeit, die gesamte Prozesskette zu beherrschen.<sup>388</sup> Auf diesem Gebiet hatte das Werk Braunschweig inzwischen Kompetenzen erlangt, die über eine beratende Funktion auf andere Standorte übertragen wurden. Im slowakischen Werk Bratislava beispielsweise hatten Braunschweiger Mitarbeiter 2001 den Aufbau der Modulmontagen für die Fahrwerke von Touareg und Polo unterstützt.<sup>389</sup>

Verglichen mit der prekären Lage des Braunschweiger Werks Anfang der 1990er Jahre, bildete die Positionierung als Kompetenzzentrum für Fahrwerk-Systeme eine günstige Ausgangssituation und zugleich einen Ansporn, den Wandel zum Systemanbieter voran zu treiben. Dabei blieb das Werk Braunschweig dem hohen Konkurrenzdruck der internationalisierten Zulieferindustrie ausgesetzt, deren Entwicklung in den vergangenen Jahren durch Übernahmen und Fusionen einerseits sowie durch eine stärkere Hierarchisierung zwischen Systemlieferanten, Komponentenfertigern und Teileherstellern andererseits geprägt war.<sup>390</sup> Die Schärfe dieses Wettbewerbs bekam der Braunschweiger Komponentenfertiger zu spüren, als sich für den Volkswagen Konzern die nachhaltige Kostensenkung entlang der Wertschöpfungskette erneut als dringliche Aufgabe stellte, um die bei der Marke Volkswagen sich zuspitzenden Rentabilitätsprobleme in den Griff zu bekommen. Das 2004 aufgelegte Leistungssteigerungsprogramm „ForMotion“ wie auch der im November des Jahres auf Branchenniveau abgesenkte Haustarif für neu eingestellte Mitarbeiter waren Indizien dafür, dass sich der vor allem auf den Inlandswerken von Volkswagen lastende Kostendruck beträchtlich erhöht hatte und die Spielräume für Investitionen verengte.<sup>391</sup>



Hinterachsmontage in der Halle 30, 2003

Begleitet wurden die 2005 fortgesetzten Maßnahmen zur Kostensenkung durch die vom Volkswagen Markenvorstand initiierte Diskussion über eine Ausweitung der Fremdvergabe zu Lasten der konzerneigenen Komponentenerstellung, die bei den Betroffenen einige Verunsicherung hervorrief. Für den neuen, seit März 2005 verantwortlichen Werkleiter Frank Fischer, der zuvor die Fertigung in Emden geleitet hatte, stand eine schwierige Bewährungsprobe an. Zudem sah sich Fischer mit dem Vorhaben der Konzern-



Achsenfertigung, 2005

leitung konfrontiert, die in Halle 30 untergebrachte Hinterachsenmontage aus Kostengründen nach Wolfsburg zu verlagern. Den damit verbundenen Verlust von 400 Arbeitsplätzen wehrten Werkleitung und Betriebsrat Anfang 2006 erfolgreich ab, indem sie den Konzernvorstand überzeugten, dass die unstrittig notwendigen Einsparungen am Standort Braunschweig selbst erzielt werden könnten.

Dies gelang im Rahmen des gemeinsam entwickelten Programms „Pro Braunschweig“, mit dem 2006 die Arbeits- und Prozessorganisation in den verschiedenen Geschäftsfeldern systematisch verbessert wurde. Wesentliche Anhaltspunkte für eine Optimierung der Kostenstrukturen lieferte die vom Konzernvorstand in Auftrag gegebene Benchmark-Analyse der Komponentenfertigung. Die im Februar 2006 vorgelegte Untersuchung bescheinigte der Braunschweiger Business Unit (BU), dass sie sich in fast allen der unter die Lupe genommenen Bereiche auf Wettbewerbshöhe befand, wobei die Fahrwerkfertigung mit einer Kapitalrendite von über sechs Prozent hervorstach. Die Studie stärkte das Werk Braunschweig in der Diskussion um die Wirtschaftlichkeit

der hauseigenen Komponentenfertigung. Im Hinblick auf Technologiekompetenz und Produktivität gab sie gleichwohl ein beschleunigtes Entwicklungstempo vor, da sie die Prognose aufstellte, dass ansonsten die Konkurrenten bis 2010 die Komponentenherstellung des Volkswagen Konzerns bei den meisten Produkten überholen würden.<sup>392</sup>

Für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit war es daher für die BU Braunschweig von entscheidender Bedeutung, dass der Konzernvorstand einen Kurswechsel vornahm und mit Unterzeichnung der „Vereinbarung zur künftigen Entwicklung der Komponente“ Mitte Juli 2006 den kursierenden Gerüchten und Spekulationen über Teilverkäufe der hauseigenen Komponentenherstellung den Boden entzog. Durch die mit dem Gesamtbetriebsrat ausgehandelte Rahmenbetriebsvereinbarung wurde die Komponentenfertigung als Kernkompetenz und Wertschöpfungsquelle in die Konzernstrategie integriert. Organisatorisch schlug sich dieser Bedeutungszuwachs in der auf Vorstandsebene geschaffenen Zuständigkeit für die konzernweite Koordination der Komponentenentwicklung und -herstellung nieder. Diese Funktion übernahm zum 1. August 2006 Dr. Werner Neubauer, der seit dem 1. Februar 2007 Mitglied des Volkswagen Markenvorstands ist. Beschäftigungspolitisch kam die Vereinbarung den Forderungen der Arbeitnehmervertretung insoweit entgegen, als sie die Gleichrangigkeit von Wirtschaftlichkeit und langfristiger Beschäftigungssicherung ausdrücklich festschrieb. Einen weiteren Eckpunkt bildete die Übereinkunft, die hauseigene Fertigung im Vergabeverfahren zu stärken.<sup>393</sup>

Die Komponentenvereinbarung gab dem Werk Braunschweig den nötigen Rückhalt und Motivationsschub, das ambitionierte Programm zur Produktivitätserhöhung und Kostensenkung zu erfüllen. In zahlreichen Workshops wurden die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse vorbereitet, die das wichtigste Instrument zur Erschließung der Einsparpotenziale in den verschiedenen Geschäftsfel-





Computergestütztes Fräsen eines Stoßfängers, 2005

dern darstellten. Durch die Umstellung der Montagelinien auf eine Sequenzfahrweise wurde die Hinterachsenfertigung in Halle 30 mit der im Werk Wolfsburg synchronisiert, wobei Effizienz und Arbeitsplatzergonomie gleichermaßen stiegen. In der Logistik konnte der Materialfluss vor allem durch die Einführung des Holprinzips optimiert werden, so dass sich die Kosten für Lagerhaltung um 16 Millionen Euro reduzierten. Außerdem erhielt die im März 2006 in den Geschäftsbereich Logistik eingegliederte Modulmontage, die weltweit 13 Standorte betrieb und Achsmodule für alle Konzernplattformen just-in-time zur Verfügung stellte, eine neue, auf stärkere Kundenorientierung abgestimmte Struktur.<sup>394</sup> In der Summe erzielte die BU Braunschweig 2006 eine Produktivitätssteigerung von 13 Prozent und erwirtschaftete einen Gewinn von 12 Millionen Euro.<sup>395</sup>

Auch bei der Akquisition von Fertigungsaufträgen, die zum Teil mit der Entwicklung technischer Neuerungen verbunden waren, wies die BU Braunschweig 2006 eine erfolgreiche Bilanz aus. Anfang Januar 2007 startete die Serienfertigung der neuen Hilfsrahmen Quattro und Front, für die

erstmalig Gewicht reduzierende und Kosten senkende IHU-Rohre mit variierenden Wanddicken verschweißt wurden. Dafür hatte der Maschinen- und Werkzeugbau eine komplett neue Schweißanlage errichtet. Beide Hilfsrahmen waren Bestandteil eines von Audi konzipierten Modulare Längsbaukastens, die zunächst im Audi A4 und Audi A5 Verwendung finden, zukünftig aber auch in vier weiteren Modellen zum Einsatz kommen sollen, was den Braunschweigern zusätzliche Fertigungsumfänge verschafft.<sup>396</sup>

Unter den 2006 hereingeholten Aufträgen kam der Produktion für den neuen Volkswagen Tiguan, der im Sommer 2007 in Serie ging, zentrale Bedeutung zu. Für den auf Golf-Basis entwickelten Geländewagen baut die BU Braunschweig sowohl das gesamte Vorderachsenmodul und den Modulträger für das Cockpit als auch die von ihr selbst entwickelte und mit hoher Fertigungstiefe größtenteils vor Ort hergestellte elektromechanische Achsparallel-Lenkung. Mit dieser Produktinnovation, die gegenüber der hydraulischen Lenkung den Spritverbrauch um 0,4 Liter auf 100 Kilometer und damit den Kohlendioxidausstoß senkt, stärkte der Komponentenhersteller seine Wettbewerbsposition und den Standort. Zum Anlauf der Nullserie im März 2007 lagen Fertigungszusagen für insgesamt vier Modelle vor, so dass die Produktion des neuen Lenkungssystems langfristig 120 Arbeitsplätze absichert.<sup>397</sup>

Abgesehen davon bestanden für die sechs Inlandswerke der Volkswagen AG aufgrund des 2004 geschlossenen Tarifvertrags Beschäftigungsgarantien bis 2011. Hieran knüpfte der Tarifabschluss vom Oktober 2006 mit verbindlichen Investitions- und Produktzusagen für die einzelnen Standorte an. Für das Werk Braunschweig schloss der Tarifvertrag darüber hinaus wichtige Vereinbarungen zur Standortentwicklung ein, nämlich die frühzeitige Einbindung des Komponentenherstellers in die Produktplanung, eine standortübergreifende Zusammenarbeit in den Geschäftsfeldern Fahrwerk und Kunststoff sowie die Bereitstellung eines Inno-



**Produktpräsentation auf dem Standortsymposium, 2007 (v. l. n. r.: Dr. Jochem Heizmann, Uwe Fritsch, Dr. Martin Winterkorn, Dr. Werner Neubauer, Frank Fischer [mit Mikrofon])**

vationstopfes, aus dem auch zukunftsorientierte Projekte der Komponentenfertiger finanziert werden sollten. Dafür hatten die IG Metall und die Arbeitnehmervertretung einer Arbeitszeitverlängerung ohne vollen Lohnausgleich sowie einer Personalanpassung durch freiwillige Aufhebungsverträge und Altersteilzeitregelungen zugestimmt.<sup>398</sup>

Innovationsstärke und Produktivitätsfortschritte verschafften der Braunschweiger Werkleitung eine gute Verhandlungsposition auf dem Ende Februar 2007 abgehaltenen Standortsymposium, um mit dem Konzern- und Markenvorstand auf der Grundlage der Komponentenvereinbarung Perspektiven für die einzelnen Geschäftsfelder zu entwickeln. Dabei nutzten die Braunschweiger die Veranstaltung für eine Produktschau, mit der sie ihre Entwicklungskompetenz und Produktqualität unter Beweis stellten. Dr. Martin Winterkorn, seit dem 1. Januar 2007 Vorstandsvorsitzender des Volkswagen Konzerns, zeigte sich „tief beeindruckt“ von der Präsentation und würdigte die Leistungen von Werkleitung, Betriebsrat und Belegschaft mit der Bestätigung: „Braunschweig ist ein Kompetenzzentrum.“<sup>399</sup>

Die Wertschätzung des Vorstands schlug sich in den Verhandlungsergebnissen nieder. Zu den für die Zukunft des Standorts wesentlichen Weichenstellungen zählten die Integration des Maschinen- und Werkzeugbaus in die Komponentenstrategie, die für das Konzerngeschäftsfeld Kunststofftechnik aufgezeigten Perspektiven sowie der Auftrag zur Entwicklung eines modularen Achsen-Baukastens. Hinzu kamen die bereits im Tarifvertrag von 2006 getroffenen Vereinbarungen. Werkleiter Frank Fischer bilanzierte das Symposium mit der Einschätzung, „dass wir wieder da eingeordnet werden, wo der Standort Braunschweig hingehört: Auf einen Spitzenplatz!“.<sup>400</sup> Auch der Betriebsratsvorsitzende Uwe Fritsch zog ein positives Resümee und war optimistisch, „dass es nach diesem Symposium nicht mehr um Arbeitsplatzabbau oder Verkauf von Komponenten“ gehe.<sup>401</sup> Der Ende September 2007 gegenüber dem Hafengelände begonnene Neubau der Halle 31, wo das „Kompetenzcenter Lenkung“ entstehen und das Know how in diesem Geschäftsfeld gebündelt werden soll, unterstreicht seine Einschätzung.

Der „Volkswagen Weg“ gibt ein markenspezifisches Programm zur nachhaltigen Kostensenkung vor, das auf den Ausbau der Modulstrategie, Prozessoptimierung, Qualitätssicherung und einen hohen Gesundheitsstand der Beschäftigten setzt. Zur praktischen Umsetzung dieses Programms in Braunschweig verabschiedeten Werkleitung und Betriebsrat ein Leitbild. Dort stehen Qualität, Kosten und Produktivität gleichrangig neben Beschäftigungssicherung, ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitszufriedenheit. Dass sich die Volkswagen AG inzwischen auf Wachstumskurs befand und die Rentabilitätsprobleme im Griff hatte, bot für das Werk Braunschweig gute Voraussetzungen, Unternehmens- und Belegschaftsinteressen auszubalancieren. 2007 erzielte die Marke Volkswagen einen neuen Absatz- und Ertragsrekord und trug ihren Teil dazu bei, dass der Wolfsburger Konzern das Geschäftsjahr mit 6.191.618 verkauften Fahrzeugen und 4,122 Milliarden Euro Gewinn nach Steuern abschloss.<sup>402</sup>





Erster Spatenstich für das „Kompetenzzentrum Lenkung“ im September 2007

Zum 70-jährigen Jubiläum präsentiert sich Volkswagen Braunschweig 2008 als ein im internationalen Wettbewerb gut aufgestellter, innovationsstarker und profitabler Standort. Dies war nicht immer so. Anfang der 1990er Jahre stand der Standort vor der wohl schwersten Herausforderung in seiner Geschichte. Seitdem wurde mehrfach restrukturiert,

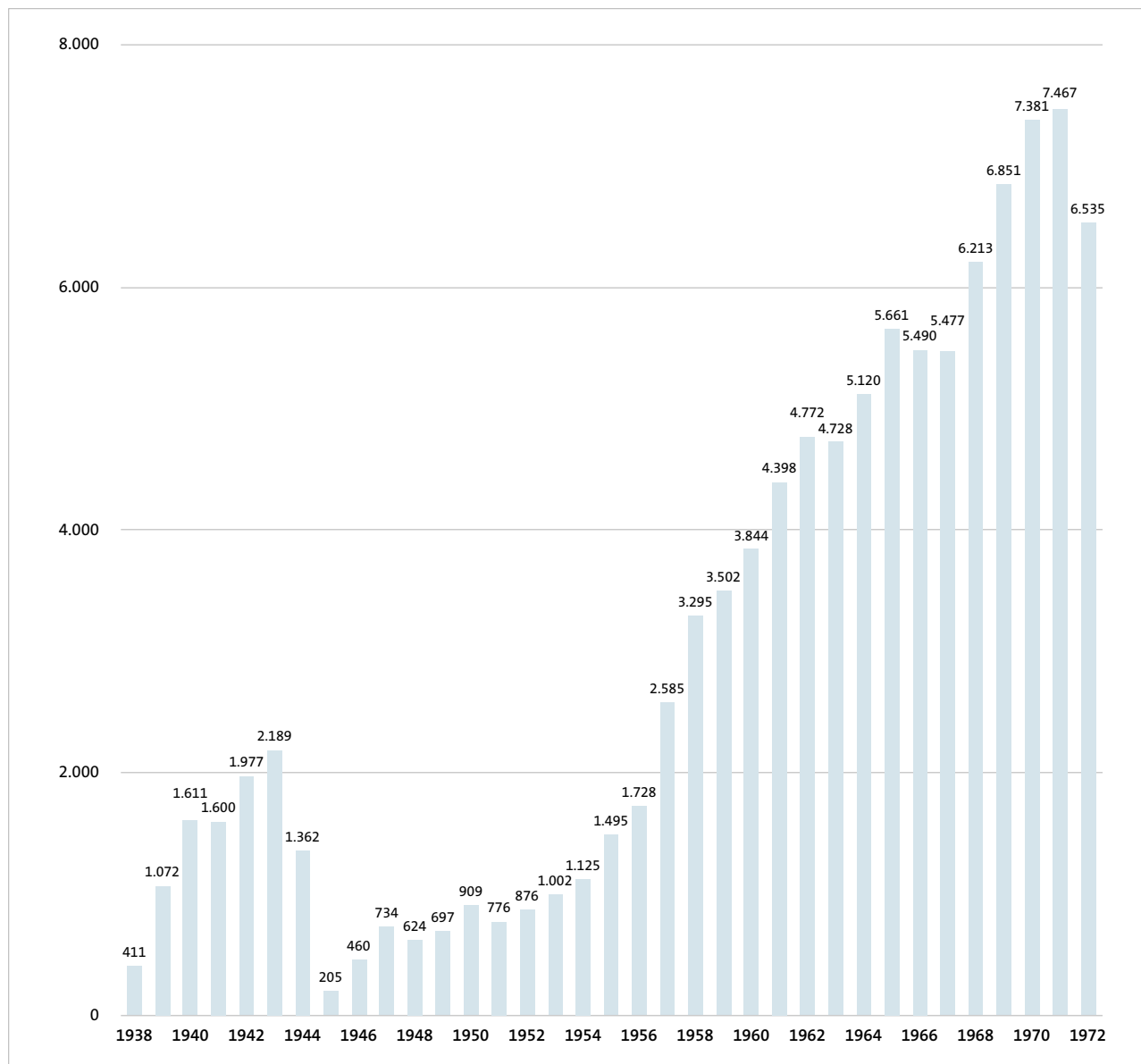
umgebaut und permanent verbessert, um die Transformation zum Systemlieferanten zu bewerkstelligen. Der damals eingeschlagene Entwicklungsweg war ohne Alternative und über weite Strecken beschwerlich. Ihn zu gehen, erforderte Produktivitätssprünge und Qualitätsfortschritte, Innovationskraft und Dialogbereitschaft.

Die Grundlagen für den bislang erfolgreichen Strukturwandel bildeten einerseits das kosten- und zielbewusste Werkmanagement sowie die hohe Flexibilität und Qualifikation der Belegschaft, andererseits eine sich unter dem Veränderungsdruck herauskristallisierende Mitbestimmungskultur, die durch Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung in die Strategiebildung und durch die Einführung des Standort-symposiums gekennzeichnet war. Dass Vorstand, Werkmanagement und Betriebsrat nicht nur in Krisen, sondern auch in guten Zeiten gemeinsam die aktuellen Probleme und strategische Ausrichtung des Werks beraten, hat die industriellen Beziehungen in der Volkswagen AG nachhaltig geprägt. Die zwischenzeitlich in allen Inlandswerken jährlich abgehaltenen Symposien, die anfangs eher den Charakter eines Hilferufs hatten, bieten eine Dialogplattform für den konstruktiven Interessenausgleich.<sup>409</sup> In diesem Forum können die Prämissen der Standortentwicklung mit der Marken- und Konzernstrategie synchronisiert werden, wobei die 2006 geschlossene Komponentenvereinbarung den Abstimmungsprozess erleichtern dürfte. All diese Stärken gilt es zu nutzen, um das Werk Braunschweig immer wieder auf den neuesten Stand zu bringen. Dann liegt Volkswagen selbst in ferner Zukunft immer auch in Braunschweig.

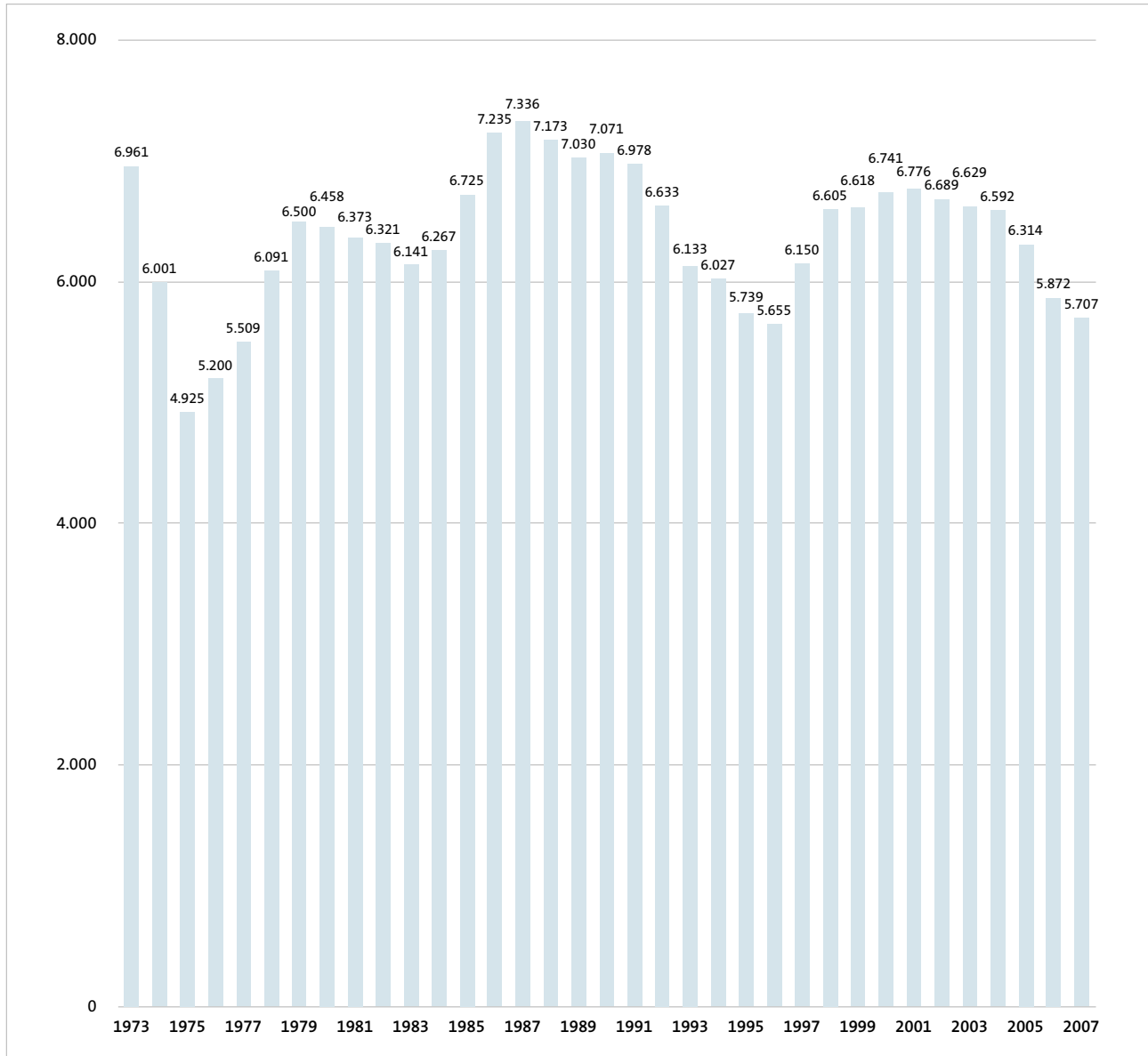
# Anhang



## BELEGSCHAFTSENTWICKLUNG IM WERK BRAUNSCHWEIG



## BELEGSCHAFTSENTWICKLUNG IM WERK BRAUNSCHWEIG



## DIE WERKLEITER

Friedrich Hoyler	1938–1939
Richard Danner	1939
Felix Schmidt	1939–1940
Paul Kurz	1940–1945
Paul Rieger	1945–1946
Josef Furlinger	1946–1957
Max Bernhard Klemm	1957–1969
Kurt Kelmereit	1969–1975
Fritz Zorn	1975–1981
Hans-Jürgen Liedigk	1981–1991
Burkhard Welkener	1992–1995
Reinhard Jung	1996–2002
Jörg Müller	2002–2005
Frank Fischer	seit 2005

## DIE VORSITZENDEN DES BETRIEBSRATS

Alfred Tappe	1945–1948
Emil Radies	1948
Gustav Elf	1948–1951
Adolf Pankratz	1951–1952
Rudolf Franz	1952–1957
Willi Pilla	1957–1958
Karl-Heinz Lichtenberg	1958–1963
Egon Koch	1963–1980
Heinz Pabst	1980–1986
Axel Barner	1986–1990
Wolfgang Klever	1990–2002
Uwe Fritsch	seit 2002



## Anmerkungen



- 1 Hans Mommsen/Manfred Grieger: Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996, S. 227ff.; dort auch weitere Einzelnachweise.
- 2 Hans-Ulrich Ludewig: Das Land Braunschweig im Dritten Reich (1933–1945), in: Die Braunschweigische Landesgeschichte. Jahrtausendrückblick. Hrsg. von Horst-Rüdiger Jarck und Gerhard Schildt, Braunschweig 2000, S. 981–1024; auch Horst-Rüdiger Jarck mit Annette Boldt-Stülzebach, Gudrun Fiedler und Bettina Schmidt-Czaia: Von Otto bis Phaeno – Kleine Braunschweigische Landesgeschichte für eine europäische Region, Braunschweig 2005, S. 84ff.
- 3 Markus Mittmann: Bauen im Nationalsozialismus. Braunschweig, die „Deutsche Siedlungsstadt“. Ursprung – Gestaltung – Analyse, Hameln 2003, S. 287ff.
- 4 „Das Vorwerk als Musterwerk“ in: 50 Jahre Volkswagen in Braunschweig, Verlagsbeilage der Braunschweiger Zeitung vom 27. Februar 1988 (Unternehmensarchiv der Volkswagen Aktiengesellschaft (UVW), Zugang (Z) 319, Nr. 6958); „Braunschweig-Mappe“ zur Erinnerung an das Führungskräftetreffen am 30.03.1982 vom Mai 1982 (UVW, Z 128, Nr. 36).
- 5 Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH an die Regierung Braunschweig vom 23.2.1938 (Niedersächsisches Staatsarchiv Wolfenbüttel (NSTAW), Bestand 12 Neu 13, Nr. 23059).
- 6 Begründung für die Errichtung der Werkfachschule o.D. [Februar 1938], S. 2 (ebd.).
- 7 Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 232; Bernhild Vögel: Berufserziehung und Zwangsarbeit, in: Es geschah in Braunschweig – gegen das Vergessen der nationalsozialistischen Vergangenheit Braunschweigs. Hrsg. vom Juso-Unterbezirk Braunschweig, Braunschweig 1989, S. 74–111.
- 8 „Prof. Arnhold über die Lehrlingserziehung. Der Richtkranz weht über dem Vorwerk“, in: Braunschweiger Tageszeitung vom 15.7.1938.
- 9 Erich Adam: Ordensburg der Arbeit. Das Volkswagenvorwerk Braunschweig weist neue Wege der Lehrlingsausbildung, in: Arbeitertum 9 (1939), Folge 5, S. 6f.; siehe auch Martin Kipp: Die Formung des „neuen“ deutschen Facharbeiters in der „Ordensburg der Arbeit“. Zu den Anfängen der Facharbeiterausbildung bei VW, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 84 (1988), Heft 3, S. 195–211; ders.: Als Lehrling in der „Ordensburg der Arbeit“. Die Anfänge der Facharbeiterausbildung im VW-Vorwerk Braunschweig, in: Alltag und Politik. Vorträge zur Geschichte der Braunschweiger Arbeiterschaft. Hrsg. von Wolf-Dieter Schuegraf, Braunschweig 1990, S. 99–128, Wiederabdruck in: Martin Kipp und Gisela Miller-Kipp: Erkundungen im Halbdunkel. Einundzwanzig Studien zur Berufserziehung und Pädagogik im Nationalsozialismus, Kassel 1995, S. 321–369.
- 10 So immer wieder geäußert in Zeitzeugengesprächen, z.B. von Walter S. und Egon F. (UVW, Z 300, Nr. 176 und 215).
- 11 Friedrich Hoyler und Karl Friedrich Müller: An die Eltern unserer Lehrlinge!, in: Der KdF-Wagen. Elternbriefe – Mitteilungen des Ausbildungswesens an die Eltern unserer Lehrlinge 1 (1938), Heft 1, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 2057).
- 12 Tätigkeitsbericht der Werkberufsschule der Volkswagenwerk GmbH im Vorwerk Braunschweig für die Zeit vom 8.7.1938–31.3.1939, S. 1 (NSTAW, Bestand 12 Neu 13, Nr. 23058).
- 13 2. Jahresbericht der Werkberufsschule der Volkswagenwerk GmbH im Vorwerk Braunschweig für die Zeit vom 1.4.1939–31.3.1940, S. 4 (ebd.).
- 14 Adam, Ordensburg, S. 6.
- 15 „Lehrlinge und Ausbilder kamen aus ganz Deutschland“ und „Moderne Wohnungen für die Vorwerks-Angehörigen“ in: 50

- Jahre Volkswagen in Braunschweig, Verlagsbeilage der Braunschweiger Zeitung am 27. Februar 1988 (UVW, Z 319, Nr. 6958).
- 16 Friedrich Hoyle an Ferdinand Porsche betr. Organisationsplan und Dienstanweisung vom 10.2.1939, S. 2 (UVW, Z 722, Nr. 3/11).
- 17 Kipp, Lehrling, S. 332.
- 18 2. Jahresbericht der Werkberufsschule der Volkswagenwerk GmbH im Vorwerk Braunschweig für die Zeit vom 1.4.1939–31.3.1940, S. 3 (NSTAW, Bestand 12 Neu 13, Nr. 23058).
- 19 Personalangaben nach NSTAW, Bestand 12 Neu 13, Nr. 23058.
- 20 Bericht der Deutschen Wirtschafts- und Treuhandgesellschaft über die bei der Volkswagenwerk GmbH, Vorwerk Braunschweig, vorgenommenen Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1939, S. 3 (UVW, Z 61, Nr. 10.015); Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 238.
- 21 Bericht der Deutschen Wirtschafts- und Treuhandgesellschaft über die bei der Volkswagenwerk GmbH, Vorwerk Braunschweig, vorgenommenen Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1939, S. 3 (UVW, Z 61, Nr. 10.015).
- 22 Bericht der Deutschen Wirtschafts- und Treuhandgesellschaft über die bei der Volkswagenwerk GmbH, Vorwerk Braunschweig, vorgenommenen Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1940, S. 9 (UVW, Z 61, Nr. 10.030).
- 23 Bericht der Deutschen Wirtschafts- und Treuhandgesellschaft über die bei der Volkswagenwerk GmbH, Vorwerk Braunschweig, vorgenommenen Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1941, S. 1ff. (UVW, Z 61, Nr. 10.049).
- 24 „220 Lehrlinge gingen durch's Ziel“, in: Der KdF-Wagen. Eltern- und Feldpostbriefe 4 (1941), Heft 2, S. 18f.; W. Schröter: Die Facharbeiterprüfungsergebnisse als Spiegel geleisteter Ausbildungsarbeit, in: Die Vorwerk-Fanfare 6 (1943), Heft 2, S. 8f. (UVW, Z 174, Nr. 2057).
- 25 Bericht der Deutschen Wirtschafts- und Treuhandgesellschaft über die bei der Volkswagenwerk GmbH, Vorwerk Braunschweig, vorgenommene Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1941, S. 3 (UVW, Z 61, Nr. 10.049).
- 26 Geschäftsbericht 1942 der Volkswagenwerk GmbH Vorwerk Braunschweig, S. 8 (UVW, Z 61, Nr. 11.319); siehe auch Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 243 und Tabelle: Beschäftigte im Vorwerk 1938 – 1945, S. 1025; Prüfungsbericht über den Jahresabschluss Vorwerk Braunschweig zum 31.12.1945, S. 5 (UVW, Z 61, Nr. 10.106).
- 27 Beschäftigtenmeldung für das Vorwerk Braunschweig vom 31.12.1944 (UVW, Z 67, Nr. 103).
- 28 Vögel, Berufserziehung, S. 94ff.
- 29 Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 241; Sally Perel: Ich war Hitlerjunge Salomon, Berlin 2002; ders.: Die Angst vor Entdeckung war mein ständiger Begleiter; in: Überleben in Angst – Vier Juden berichten über ihre Zeit im Volkswagenwerk in den Jahren 1943 bis 1945. Hrsg. von Manfred Grieger, Ulrike Gutzmann und Dirk Schlinkert, Wolfsburg 2005, S. 72–93.
- 30 Jörg Friedrich: Der Brand. Deutschland im Bombenkrieg 1940–1945, München 2002, S. 421ff.; Günter K. P. Starke: Das Inferno von Braunschweig und die Zeit danach, Braunschweig 2002; Eckart Grote: Target Brunswick, 1943–1945. Luftangriffsziel Braunschweig, Braunschweig 1994.
- 31 Vermerk vom 27.3.1943 (NSTAW, Bestand 12 Neu 13, Nr. 14164); HJ-Feuerwehrführer 468, Hohmann, an den Kommandeur der Feuerschutzpolizei Braunschweig vom 23.10.1944 (Stadtarchiv Braunschweig, E 37, Nr. 18, 6).
- 32 Geschäftsbericht 1942 der Volkswagenwerk GmbH Vorwerk Braunschweig, S. 5 (UVW, Z 61, Nr. 11.319).

- 33 Volkswagenwerk GmbH, Vorwerk Braunschweig, Werkberufsschule, Gewerbelehrer W. Lüthge betr. Jahresbericht für das Schuljahr 1943/44 (NSTAW, Bestand 12 Neu 13, Nr. 23058); Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 247ff.
- 34 Volkswagenwerk GmbH, Finanzbericht der Bilanzstelle Vorwerk Braunschweig für den Monat Dezember 1943 (II. Fassung) vom 12.12.1944, Anlage 10 (UVW, Z 61, Nr. 7.001).
- 35 Volkswagenwerk GmbH, Bilanz der Bilanzstelle Vorwerk Braunschweig per 31.12.1944 (II. Fassung) vom 28.11.1945, Anlage 10 (UVW, Z 61, Nr. 7.010).
- 36 Ludewig, Land Braunschweig, S. 1022; Karl-Joachim Krause: Braunschweig zwischen Krieg und Frieden. Die Ereignisse vor und nach der Kapitulation der Stadt am 12. April 1945, Braunschweig 1994; Bericht des Wirtschaftsprüfers über die Prüfung des Jahresabschlusses des Vorwerks Braunschweig zum 31.12.1945, S. 3 (UVW, Z 61, Nr. 11.317).
- 37 Vgl. Ulrich Schneider: Niedersachsen 1945. Kriegsende – Wiederaufbau – Landesgründung, Hannover 1985, S. 32ff.; Annette von Boetticher: Niedersachsen zwischen Kriegsende und Landesgründung, Hannover 2004; siehe auch Werner Abelshäuser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 60ff. und 109ff.
- 38 Heering betr. Chronik des Werkes Braunschweig vom 6.9.1960, S. 1f. (UVW, Z 174, Nr. 2058); Vorwerk Braunschweig Geschäftsbericht für die Jahre 1942–1945 vom 17.4.1946. S. 2 (UVW, Z 69, Nr. 206).
- 39 Hierzu vor allem Markus Lupa: Das Werk der Briten. Volkswagenwerk und Besatzungsmacht 1945–1949, Wolfsburg 2005; siehe auch Chronik der Stadt Braunschweig, Eintragung vom 5.6.1945, Bd. 2, S. 195 (Stadtarchiv Braunschweig, H III 2: 107).
- 40 Liste der z. Zt. von der Militärregierung beschlagnahmten Anlagen vom 5.2.1948 (NSTAW, Bestand 12 Neu 17 IV, Nr. 49).
- 41 Heering betr. Chronik des Werkes Braunschweig vom 6.9.1960, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 42 Zur Situation in Braunschweig beim Übergang auf die Nachkriegszeit siehe Richard Moderhack: Braunschweiger Stadtgeschichte, Braunschweig 1997, S. 208ff.; Gudrun Fiedler: Nicht mehr Land und doch Region (1945–1989) in: Die Braunschweigische Landesgeschichte, S. 119–1170; Dieter Lent: Kriegsgeschehen und Verluste im Zweiten Weltkrieg, in: ebd., S. 1025–1036; Ulrich Kegel: Wirtschaft und Verkehr nach 1945, in: ebd., S. 1037–1078.
- 43 Paul Kurz betr. Unternehmensaufstellung o.D. [Oktober/November 1945] (UVW, Z 69, Nr. 155).
- 44 Bericht des Wirtschaftsprüfers Dipl.-Kaufm. H. Lang, Braunschweig, über die Prüfung des Jahresabschlusses zum 31.12.1945 des Vorwerks Braunschweig, S. 5 (UVW, Z 61, Nr. 10.106).
- 45 Interview mit Ivan Hirst vom 21.–23.10.1997, S. 114f. (UVW Z 300, Nr. 33); zur Person und Wirken siehe auch Ralf Richter: Ivan Hirst. Britischer Offizier und Manager des Volkswagenaufbaus, Wolfsburg 2003, insb. S. 33ff.
- 46 Brörmann an Kurz vom 6.9.1945 (UVW, Z 69, Nr. 155); Aufstellung „Laufende Hauptwerk-Aufträge im Vorwerk“ o.D. (ebd.).
- 47 Werkleitung Braunschweig, Rieger an Graßmann, Werk Wolfsburg vom 21.2.1946 (UVW, Z 69, Nr. 155); Hermann Münch an F. T. Neal vom 9.6.1947 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 48 Finanzbericht für den Block „Volkswagen“ vom 9.4.1946, S. 1 (UVW, Z 69, Nr. 206, Bl. 81).
- 49 Siehe etwa Vorwerk Braunschweig an Kaufmännische Berufsschule Braunschweig vom 10.12.1945 (UVW, Z 81, Nr. 178/1).

- 50 Heering betr. Chronik des Werkes Braunschweig vom 6.9.1960, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 51 Paul Kurz an Rudolf Brörmann vom 6.12.1945 (UVW, Z 69, Nr. 155); Rieger an Rudolf Brörmann vom 14.12.1945 (ebd.); sowie Interne Mitteilung von Rudolf Brörmann vom 21.2.1946 (ebd.).
- 52 Aushang der Personalabteilung zur Wahl des Betriebsratsvorsitzenden Alfred Tappe vom 19.2.1946 (UVW, Z 81, Nr. 179).
- 53 Protokoll der 1. Betriebsvertretersitzung am 29.5.1947, S. 1 (UVW, Z 119, Nr. 11).
- 54 Gefolgschaftsbericht vom 31.5.1946 (UVW, Z 61, Nr. 8.001).
- 55 Personalleiter Zander an Walter Kinner vom 11.3.1947 (UVW, Z 81, Nr. 172).
- 56 Zu Arbeitskräfteanforderungen siehe etwa IHK Braunschweig an das Volkswagen-Vorwerk Braunschweig vom 1.7.1947 (UVW, Z 81, Nr. 178/1).
- 57 Zur Lebenssituation der Menschen im Niedersachsen der Nachkriegszeit siehe Karl-Heinz Grotjahn: Demontage, Wiederaufbau, Strukturwandel. Aus der Geschichte Niedersachsens 1946–1996, Hameln 1996, S. 38ff.; zu Wolfsburg siehe Monika Uliczka: Berufsbiographie und Flüchtlingsschicksal: VW-Arbeiter in der Nachkriegszeit, Hannover 1993, S. 51ff.; zur Situation in Braunschweig siehe Kegel, Wirtschaft.
- 58 Quittung über die Küchenabfälle für Oktober 1946 vom 5.11.1946 (UVW, Z 81, Nr. 170/2); Quittungen für Hoppe, Klein-Steimke betr. Gemüselieferungen vom 1.7.1947 (ebd.).
- 59 Schlachthof- und Viehhofverwaltung der Stadt Braunschweig betr. Genehmigungsbescheid für Hausschlachtungen vom 20.12.1947 und Rechnung des Bauern Erich Pape, Neindorf an Volkswagenwerk Vorwerk Braunschweig vom 1.9.1947 (UVW, Z 81, Nr. 170/2).
- 60 Bekanntmachung von Werkleiter Rudolf Brörmann und vom Vorsitzenden der Betriebsvertretung, Hilgers vom 15.3.1946 (UVW, Z 81, Nr. 179); Personalleiter Huhold an alle Abteilungen vom 3.7.1946 (UVW, Z 81, Nr. 178/1).
- 61 Protokoll der 11. Betriebsvertretersitzung im Volkswagen-Vorwerk vom 4.9.1947, S. 2 (UVW, Z 119, Nr. 11); Personalabteilung an Betriebsrat betr. Notstandsunterstützung für Erich S. vom 9.6.1947 (UVW, Z 81, Nr. 178/1).
- 62 Vertrag zwischen Volkswagenwerk-Vorwerk, Hoppe und Gloucester Barracks betr. Abholung von Speiseabfällen vom 11.7.1946 (UVW, Z 81, Nr. 170/1).
- 63 Verwaltungsstelle, Heering, an Personalstelle, Zander betr. Arbeiten während der Kälteferien vom 6.1.1947 (UVW, Z 81, Nr. 171); Industrie- und Handelskammer Braunschweig an Volkswagenwerk Vorwerk betr. Facharbeiterprüfung Frühjahr 1947 vom 4.3.1947 (UVW, Z 81, Nr. 178/2).
- 64 Vorwerk Braunschweig, Füllinger und Zander an F. T. Neal betr. Bericht über die Demonstration am Dienstag, 1. April 1947 vom 2.4.1947 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 65 F. T. Neal an Hermann Münch vom 3.4.1947 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 66 Hermann Münch an F. T. Neal betr. Demonstration der Vorwerksarbeiter vom 9.5.1947 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 67 Betriebsratsvorsitzender Tappe an Werkleitung, Füllinger betr. Einsatzwillen der Belegschaft vom 22.9.1947 (UVW, Z 81, Nr. 178/1).
- 68 Eingabe von Günther B. u.a. an den Betriebsrat des Volkswagen-Vorwerks wegen Unterstützung betreffs Anschaffung von Leibwäsche, Schuhen usw. beim Wirtschaftsamt vom 27.8.1947 (UVW, Z 81, Nr. 178/1).
- 69 Aktenvermerk betr. Stromversorgung vom 23.5.1947 (UVW, Z 81/ Nr.171); Aktenvermerk vom 3.6.1947 (ebd.); Verwaltungsstelle Vorwerk, Heering an Personalleiter Zander betr. Stromabschaltzeiten vom 27.11.1948 (ebd.).

- 70 Förlinger an Hermann Münch vom 6.11.1947 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 71 Hermann Münch an Steinmeier betr. Räumung des Vorwerkes durch die 54. Kompanie vom 8.8.1947 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 72 Personalleiter Goransch an Major Hirst betr. Häuser und Räume des Vorwerkes in Braunschweig vom 11.9.1947 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 73 Förlinger an F. T. Neal vom 26.9.1947, S. 1 (ebd.).
- 74 Hermann Münch an Major Ivan Hirst vom 6.11.1947, S. 1 (ebd.).
- 75 Ebd.
- 76 Protokoll der Betriebsversammlung im Volkswagen-Vorwerk am 28.10.1948, S. 3 (UVW, Z 373, Nr. 392/2).
- 77 Vorwerk Braunschweig, Heering und Hoppe betr. Mietsoll für Werkwohnungen im Vorwerk Braunschweig für das Jahr 1948 vom 23.1.1948 (UVW, Z 81, Nr. 182).
- 78 Amtliche Lohnerhebung für Dezember 1947 vom 8.1.1948 (UVW, Z 81, Nr. 172/2).
- 79 Konzertdirektion Walter Ernst Schmidt an das Vorwerk o.D. [Oktober 1947] (UVW, Z 81, Nr. 179).
- 80 Quittungen und Programm zum Bunten Abend am 26.7.1947 (UVW, Z 81, Nr. 170/2).
- 81 Sammel- und Spendenliste für Weihnachtsfeier 1946 (UVW, Z 81, Nr. 170/2); Abrechnung Weihnachtsfeier 1947 vom 8.1.1948 (UVW, Z 81, Nr. 170/1).
- 82 Protokoll der 1. Betriebsvertretersitzung im Volkswagen-Vorwerk am 29.5.1947, S. 1 (UVW, Z 119, Nr. 11).
- 83 Volker Wellhöner: „Wirtschaftswunder“ – Weltmarkt – westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996, S. 137.
- 84 Gewerbliche Berufsschule Braunschweig an das Volkswagen Vorwerk vom 4.1.1946 (UVW, Z 81, Nr. 178/1).
- 85 IHK Braunschweig an das Volkswagenvorwerk betr. Facharbeiter-Prüfung Frühjahr 1946 vom 31.12.1945 (UVW, Z 81, Nr. 178/2).
- 86 Zander an Förlinger am 6.5.1946 (UVW, Z 81, Nr. 171).
- 87 Personalbogen Alfred B. (UVW, Z 81, Nr. 139).
- 88 Personalbogen Ernst G. (UVW, Z 81, Nr. 142).
- 89 Lehrvertrag der Volkswagenwerk GmbH mit Erhard P. vom 15.4.1940 (UVW, Z 751, Nr. 1); Lehrabschluss-Zeugnis für Erhard P. vom 31.3.1946 (ebd.).
- 90 IHK Braunschweig an sämtliche Lehrbetriebe betr. Facharbeiterprüfung vom 30.10.1946 (UVW, Z 81, Nr. 178/2); siehe auf der Rückseite die Absolventen (ebd.).
- 91 IHK Braunschweig an Vorwerk Braunschweig vom 13.11.1946 (ebd.).
- 92 IHK Braunschweig an das Vorwerk betr. Facharbeiterprüfung Frühjahr 1947 vom 4.3.1947 (ebd.).
- 93 Personalleitung betr. Belegschaftsbericht Vorwerk vom 30.9.1947 (UVW, Z 61, Nr. 8.001).
- 94 Protokoll der Betriebsversammlung am 28.10.1948, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 392/2); vgl. Ralf Richter: Die Währungs- und Wirtschaftsreform 1948 im Spiegel unternehmerischer Personalpolitik – Volkswagen 1945–1950, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 48 (2003), Nr. 2, S. 215–238, insbes. S. 233ff.; zur Währungsreform vgl. Abelshäuser, Wirtschaftsgeschichte, S. 125ff.; Siegfried Freick: Die Währungsreform 1948 in Westdeutschland, Schkeuditz 2001; Helmut Kahnt: Die Geschichte der Deutschen Mark in Ost und West, Regenstauf 2003.
- 95 Protokoll der Betriebsversammlung am 28.10.1948, S. 1ff. (UVW, Z 373, Nr. 392/2).
- 96 Michael Schneider: Kleine Geschichte der Gewerkschaften. Ihre Entwicklung in Deutschland von den Anfängen bis heute, Bonn 2000, S. 251.



- 97 Personalleitung betr. Belegschaftsbericht Vorwerk vom 30.6.1948 (UVW, Z 61, Nr. 8.001).
- 98 Protokoll der Betriebsversammlung am 9.3.1949, S. 2f. (UVW, Z 373, Nr. 392/2).
- 99 Protokoll der Betriebsversammlung am 20.7.1949, S. 1 (ebd.).
- 100 Jahresbericht der Produktion 1950, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 101 Protokoll der Hauptabteilungsleitersitzung am 11.7.1950, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 405/1).
- 102 Organisations-Richtlinien der Geschäftsleitung Nummer 20 vom 18.9.1950, S. 1 (UVW, Z 543, Nr. 1).
- 103 Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung am 7.11.1950, S. 5 (UVW, Z 174, Nr. 405/1).
- 104 Jahresbericht der Produktion 1956, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 105 Protokoll der Betriebsversammlung am 20.10.1950, S. 9 und 14 (UVW, Z 373, Nr. 392/2); Protokoll der 10. Betriebsratssitzung am 3.9.1950, S. 1 (UVW, Z 510, Nr.105); Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung am 20.9.1950, S. 4 (UVW, Z 174, Nr.405/1); Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung am 7.11.1950, S. 5 (ebd.).
- 106 Protokoll der Betriebsversammlung am 20.10.1950, S. 8 (UVW, Z 373, Nr. 392/2).
- 107 Organisations-Richtlinien der Geschäftsleitung Nummer 20 vom 18.9.1950, S. 5 (UVW, Z 543, Nr. 1).
- 108 Protokoll der Betriebsversammlung am 20.10.1950, S. 5 (UVW, Z 373, Nr. 392/2).
- 109 Lohntarifvertrag zwischen der Geschäftsleitung der Volkswagenwerk GmbH Wolfsburg und der IG Metall für die Bundesrepublik Deutschland Bezirksleitung Hannover vom 13.10.1950 (UVW, Z 119, Nr. 104/2). Zu den Diskussionen um den neuen Lohntarifvertrag siehe auch Eingabe von Vertrauensleuten an die Geschäftsleitung vom 25.9.1950 (UVW, Z 263, Nr. 389).
- 110 Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 143ff.
- 111 Siehe z.B. „Soziale Fürsorge für die Belegschaft des Volkswagenwerkes, Altersversorgung, Sterbegeldversicherung, Kollektiv-Unfallversicherung“, 1950 (UVW, Z 119, Nr. 7).
- 112 Protokoll der Betriebsversammlung vom 14.3.1952, S. 6 (UVW, Z 373, Nr. 392/2).
- 113 Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 26.3.1954, S. 4 und 11 (UVW, Z 373, Nr. 392/1); Protokoll der 4. ordentlichen Betriebsversammlung am 22.6.1956, S. 6 (ebd.).
- 114 Zu den Auswirkungen der Korea-Krise auf die Wirtschaft siehe Abelshausen, Wirtschaftskrise, S. 162ff.; zur Materialkrise bei Volkswagen siehe etwa Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 165ff.
- 115 Protokoll der Betriebsversammlung am 14.3.1952, S. 5 (UVW, Z 373, Nr. 392/2) und Protokoll der Betriebsversammlung am 13.9.1951, S. 1f. (ebd.); Volkswagen Chronik. Hrsg. von Manfred Grieger, Ulrike Gutzmann und Dirk Schlinkert, Wolfsburg 2008, S. 38.
- 116 Zur Entwicklung der Arbeitnehmervertretung bei der Volkswagenwerk GmbH siehe Günther Koch: Arbeitnehmer steuern mit. Belegschaftsvertretung bei VW ab 1945, Köln 1987, S. 50ff.
- 117 Protokoll der außerordentlichen Betriebsratssitzung vom 16.4.1952, S. 2 (UVW, Z 510, Nr. 48); Protokoll der 1. Betriebsratssitzung im Vorwerk Braunschweig am 30.4.1955, S. 2 (ebd.).
- 118 Kegel, Wirtschaft, S. 1045ff.
- 119 Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung am 23.5.1951, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 405); Protokolle der Betriebsversammlungen für die Jahre 1951 und 1952 (UVW, Z 373, Nr. 392/2).
- 120 Protokoll der Betriebsversammlung vom 15.3.1951, S. 3 (ebd.).
- 121 Jahresbericht der Produktion 1951, S. 3 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 122 Jahresbericht der Produktion 1953, S. 3 (ebd.).

- 123 Jahresbericht 1953 Werk Braunschweig, S. 1 (UVW, Z 604, Nr. 070); Protokoll der 2. ordentlichen Betriebsversammlung am 6.11.1953, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 392/2); Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 2.7.1953, S. 25 (ebd.).
- 124 Zur Ankunft der Westdeutschen in der „Konsumgesellschaft“ siehe Werner Abelshäuser: Die langen Fünfziger Jahre, Düsseldorf 1987, S. 56ff.; Consuming Germany in the Cold War. Edited by David Crew, Oxford; New York 2003; Der lange Weg in den Überfluss. Anfänge und Entwicklung der Konsumgesellschaft seit der Vormoderne. Hrsg. von Michael Prinz, Paderborn; München 2003.
- 125 Protokoll der Betriebsversammlung am 14.3.1952, S. 10 (UVW, Z 373, Nr. 392/2); Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 2.7.1953, S. 1 (ebd.).
- 126 Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 2.7.1953, S. 1 (ebd.).
- 127 Thomas Haipeter: Mitbestimmung bei VW, Münster 2000, S. 90 und 146ff. Zum Betriebsverfassungsgesetz etwa Abelshäuser, Jahre, S. 44ff.; Schneider, Gewerkschaften, S. 250f.
- 128 Betriebsratswahlen 1953 Bekanntmachung der gültigen Vorschlagsliste (UVW, Z 510, Nr. 48).
- 129 Bekanntmachung zur konstituierenden Sitzung des Betriebsrats am 8.4.1953 (UVW, Z 510, Nr. 48); Niederschrift zur konstituierenden Sitzung des Betriebsrats am 5.4.1955 (ebd.).
- 130 Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 26.3.1954, S. 7 (UVW, Z 373, Nr. 392/1).
- 131 Jahresbericht der Produktion 1953 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 132 Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 26.3.1954, S. 7 (UVW, Z 373, Nr. 392/1).
- 133 Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 26.3.1954, S. 10 (ebd.).
- 134 Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 123ff.; Haipeter, Mitbestimmung, S. 142ff.
- 135 Jahresbericht der Produktion 1954, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 2037) und Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 26.3.1954, S. 5f. (UVW, Z 373, Nr. 392/1).
- 136 Jahresbericht der Werkleitung Braunschweig für das Jahr 1954 (UVW, Z 604, Nr. 70).
- 137 Schreiben des Baudezernenten an Oberstadtdirektor Lotz vom 22.9.1954 und Schreiben von Oberstadtdirektor Lotz an Heinrich Nordhoff vom 22.9.1954. Stadtbaurat (Stadtarchiv Braunschweig, E 222 II Nr. 6). Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 27.8.1954, S. 3f. (UVW, Z 174, Nr. 489).
- 138 Manteltarif Volkswagenwerk, Januar 1954, gedruckte Fassung (UVW, Z 69, Nr. 213/4); Zusatzvereinbarungen und Nachträge zum Tarif-Vertrag in (UVW, Z 119, Nr. 104/2).
- 139 Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 26.3.1954, S. 4 (UVW, Z 373, Nr. 392/1).
- 140 Protokoll der konstituierenden Sitzung des neu gewählten Betriebsrates im Schulraum der Lehrwerkstatt am 5.4.1955, S. 1 (UVW, Z 510, Nr. 105); Betriebsratswahlen 1955 (UVW, Z 510, Nr. 48).
- 141 Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 1.7.1955, S. 4 (UVW, Z 373, Nr. 392/1).
- 142 Jahresbericht 1955 der Hauptabteilung Personalwesen, S. 2 (UVW, Z 69, Nr. 701).
- 143 Vermerk des Baudezernats vom 20.7.1954 (Stadtarchiv Braunschweig, E 222 II Stadtbaurat, Nr. 6).
- 144 Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 1.7.1955, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 392); Protokoll der 2. ordentlichen Betriebsversammlung am 25.10.1955, S. 5 (ebd.); Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 23.3.1956, S. 3 (ebd.).

- 145 Stadtbaurat Schütte an Oberstadtdirektor Lotz vom 16.8.1956 (Stadtarchiv Braunschweig, E 222 II Stadtbaurat, Nr. 6).
- 146 Vermerk des Baudezernats vom 19.7.1956 (ebd.).
- 147 Jahresbericht der Produktion 1956, S. 5 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 148 Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH am 8.6.1956 in Hannover, S. 5 (UVW, Z 174, Nr. 490/2).
- 149 Zur Umsetzung eines fordistischen Produktionssystems bei Volkswagen siehe Haipeter, Mitbestimmung, S. 142ff.; Abels- hauser, Wirtschaftsgeschichte, S. 376ff.; zur Automatisie- rung bei Volkswagen vgl. Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 123ff.; Christian Kleinschmidt: Der produktive Blick. Wahrneh- mung amerikanischer und japanischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950– 1985, Berlin 2001, S. 157ff.
- 150 Jahresbericht 1957 Werk Braunschweig, S. 1 (UVW, Z 604, Nr. 70); Jahresbericht 1958 Werk Braunschweig, S. 1 (ebd.).
- 151 1956 zählte die Belegschaft der Volkswagenwerk GmbH 35.672 und 1958 44.004 Personen, Volkswagen Chronik, S. 45 und 49.
- 152 Protokoll der 6. ordentlichen Betriebsversammlung am 24.3.1959, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 393).
- 153 Jahresbericht Produktion 1959, S. 5 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 154 Produktionsleitung, W. Steinmeier betr. Jahresbericht der Produktion für das Jahr 1957 (Wolfsburg-Braunschweig) vom 21.1.1958, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 155 Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 14.8.1959, S. 10 (UVW, Z 373, Nr. 393).
- 156 Protokoll der 6. ordentlichen Betriebsversammlung am 24.3.1959, S. 2 (ebd.).
- 157 Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 14.8.1959, S. 10 (ebd.).
- 158 Produktionsleitung, W. Steinmeier betr. Jahresbericht der Produktion 1957 (Wolfsburg-Braunschweig) vom 21.1.1958, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 159 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig September 1960–August 1963 – Fortsetzung des Berichtes vom 19.9.1960, S. 6 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 160 Ebd.; Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig Oktober 1963–Dezember 1967 – Fortsetzung des Berichtes vom 6.9.1963 (ebd.).
- 161 Jahresbericht Produktion 1960, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 2037); Proto- koll der 4. ordentlichen Betriebsversammlung am 26.8.1960, S. 12 (UVW, Z 373, Nr. 393).
- 162 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig September 1960 – August 1963 – Fortsetzung des Berichtes vom 19.9.1960 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 163 Jahresbericht Produktion 1962, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 164 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig September 1960 – August 1963 – Fortsetzung des Berichtes vom 19.9.1960, S. 3 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 165 Protokoll der 2. ordentlichen Betriebsversammlung am 14.12.1961, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 393).
- 166 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig September 1960–August 1963 – Fortsetzung des Berichtes vom 19.9.1960, S. 5 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 167 Jahresbericht Produktion 1962, S. 6 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 168 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig September 1960–August 1963 – Fortsetzung des Berichtes vom 19.9.1960, S. 5 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 169 „Eine lange Forderung – geht der Verwirklichung entgegen“, Afa-Intern – SPD-Betriebsgruppe im Volkswagenwerk Braun- schweig vom Oktober 1983 (UVW, Z 334, Nr. 21).

- 170 Jahresbericht 1969 Werk Braunschweig, S. 44 (UVW, Z 604, Nr. 72).
- 171 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig. Oktober 1963 – Dezember 1967 – Fortsetzung des Berichtes vom 6.9.1963 (UVW, Z 174, Nr. 2058); Protokoll der 6. ordentlichen Betriebsversammlung am 15.3.1963, S. 5f. (UVW, Z 373, Nr. 394/2).
- 172 Jahresbericht 1969 Werk Braunschweig, S. 44 (UVW, Z 604, Nr. 72).
- 173 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig. Oktober 1963 – Dezember 1967, Kap. 2.3.2 Schneckenrollenlenkung und 2.3.3 Bremsträgerblechfertigung (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 174 Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 6.9.1963, S. 14 (UVW, Z 373, Nr. 394/2); siehe Koch, Arbeitnehmer, S. 116ff.; zur Automatisierung siehe Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 123ff.
- 175 Jahresbericht der Personalleitung 1959, S. 3 (UVW, Z 69, Nr. 701).
- 176 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig. Oktober 1963 – Dezember 1967, Kap. 2.3.5 Vorderachsmontage Typ 1 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 177 Protokoll der Betriebsratssitzung vom 4.6.1964, S. 2 (UVW, Z 510, Nr. 106).
- 178 Protokoll der 4. ordentlichen Betriebsversammlung am 11.9.1964, S. 9 (UVW, Z 373, Nr. 394/2).
- 179 Protokoll der Betriebsratssitzung vom 7.10.1964, S. 2 (UVW, Z 510, Nr. 106).
- 180 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig. Oktober 1963 – Dezember 1967, Kap. 2.3.5 Vorderachsmontage Typ 1 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 181 Jahresbericht Produktion 1964, S. 3 (UVW, Z 174, Nr. 2037); Jahresbericht Produktion 1965, S. 4 (ebd.).
- 182 Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 31.8.1965, S. 15 (UVW, Z 373, Nr. 394/2); zur Umstellung auf Scheibenbremsen siehe Protokoll der Betriebsratssitzung vom 5.8.1965, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 107).
- 183 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig. Oktober 1963 – Dezember 1967, Kap. 2.1.1 Vorderachse Typ 1 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 184 Protokoll der Betriebsratssitzung vom 5.8.1965, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 107).
- 185 Zur Rezession 1966/67 siehe Abelshauser, Jahre, S. 69ff.; Haipeter, Mitbestimmung, S. 149ff.; zusammenfassend auch Volkswagen Chronik, S. 61f.; Werner Widuckel, Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen, Wolfsburg 2004, S. 17ff.
- 186 Protokoll der Betriebsratssitzung vom 14.9.1966, S. 1 (UVW, Z 510, Nr. 107).
- 187 Protokoll der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 17.11.1966, S. 3 (UVW, Z 69, Nr. 721) Protokoll der Betriebsratssondersitzung vom 16.2.1967, S. 1 (UVW, Z 510, Nr. 107).
- 188 Protokoll der 6. ordentlichen Betriebsversammlung am 19.4.1967, S. 6 (UVW, Z 373, Nr. 394/1).
- 189 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig Oktober 1963 – Dezember 1967, Stichwort „Hilfsbetriebe“, S. 9 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 190 Jahresbericht 1966 des Vorstandsbereichs Produktion vom 20.1.1967, S. 6 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 191 Jahresbericht 1966 des Vorstandsbereichs Produktion vom 20.1.1967, S. 7 (UVW, Z 174, Nr. 2037); Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig – Oktober 1963 – 1967 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 192 Jahresbericht Produktion 1967, S. 13 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 193 Jahresbericht Personalleitung 1965, S. 3 (UVW, Z 69, Nr. 701); Jahresbericht Personalleitung 1967, S. 4 (ebd.); Jahresbericht Personalleitung 1968, Tabelle 1 (ebd.).
- 194 Jahresbericht Produktion 1968, S. 9 (UVW, Z 174, Nr. 2037).

- 195 Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig – Jahr 1968, S. 3 (UVW, Z 174, Nr. 2058).
- 196 Jahresbericht der Fabrikstandhaltung Wolfsburg für das Jahr 1968, S. 10 (UVW, Z 174, Nr. 2039); Chronik des Volkswagenwerkes Braunschweig – Jahr 1968 (UVW, Z 174, Nr. 2058); Protokoll der Betriebsversammlung am 14.3.1968, S. 4 (UVW, Z 373, Nr. 395).
- 197 Protokoll der Betriebsratssondersitzung vom 9.1.1970, S. 1 (UVW, Z 510, Nr. 108).
- 198 Protokoll der 8. ordentlichen Betriebsversammlung am 21.12.1970, S. 8 (UVW, Z 373, Nr. 394/1); Protokoll der 10. ordentlichen Betriebsversammlung am 21.7.1971, S. 5f. (UVW, Z 373, Nr. 395/3).
- 199 Jahresbericht 1971 Werk Braunschweig, S. 8 (UVW, Z 604, Nr. 72); Protokoll der 10. ordentlichen Betriebsversammlung am 21.7.1971, S. 5f. (UVW, Z 373, Nr. 395/3).
- 200 Jahresbericht der Personalleitung für 1961, S. 6 (UVW, Z 69, Nr. 701); Jahresbericht der Personalleitung für 1964, S. 6 (ebd.); Jahresbericht der Personalleitung für 1965, S. 6 (ebd.); Jahresbericht der Personalleitung für 1967, S. 7 (ebd.); Jahresberichte der Personalleitung für 1968, Tabelle 2 (ebd.); Protokoll der 10. ordentlichen Betriebsversammlung am 21.7.1971: Bericht des Betriebsrats, S. 6 (UVW, Z 373, Nr. 395/3).
- 201 Protokoll der 7. ordentlichen Betriebsversammlung am 11.9.1970, S. 24 (UVW, Z 373, Nr. 394/1). Die Daimler-Benz-Tochter „Auto Union GmbH“ war zum 1. Januar 1965 in den Besitz der Volkswagenwerk AG übergegangen und als selbstständige Tochter in den Konzern eingegliedert worden. Damit war der Grundstein für einen Mehrmarken-Verbund gelegt. Am 21.8.1969 erfolgte die Verschmelzung mit der „NSU-Motorenwerke AG“ zur „Audi NSU Auto Union AG“; siehe Volkswagen Chronik, S. 74 und 82.
- 202 Jahresbericht Produktion 1970, S. 13 (UVW, Z 174, Nr. 2037).
- 203 Jahresbericht 1971 Werk Braunschweig, S. 38f. (UVW, Z 604, Nr. 72).
- 204 Dazu Volkswagen Chronik, S. 63. Zur krisenhaften Situation bei Volkswagen Anfang der 1970er Jahre auch Koch, Arbeitnehmer, S. 216ff.; Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 17. Zur Neuordnung des Weltwährungssystems siehe Abelshauer, Wirtschaftsgeschichte, S. 219ff. und S. 267.
- 205 Protokoll der 10. ordentlichen Betriebsversammlung am 21.7.1971, S. 31 (UVW, Z 373, Nr. 395/3).
- 206 Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 18.5.1972, S. 25 (UVW, Z 373, Nr. 395/2); Volkswagen Chronik, S. 90.
- 207 Siehe etwa Dieter Stege/Friedrich Karl Weinspach: Betriebsverfassungsgesetz. Handbuch für die betriebliche Praxis, Köln 1975; auch: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.: Die personalpolitischen Konsequenzen des neuen Betriebsverfassungsgesetzes, Dez. 1971, in: Unterlagen zur Vorstandssitzung am 11.1.1972 (UVW, Z 373, Nr. 164/2); Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 11.1.1972, S. 7 (UVW, Z 373, Nr. 164/3).
- 208 Protokoll der 6. ordentlichen Betriebsversammlung am 28.9.1973, S. 8 (UVW, Z 373, Nr. 395/1).
- 209 Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 19.
- 210 Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 18.5.1972: Bericht des Betriebsrats, S. 9 (UVW, Z 373, Nr. 395/2). Siehe auch Haipeter, Mitbestimmung, S. 153.
- 211 Protokoll der 2. ordentlichen Betriebsversammlung vom 27.9.1972, S. 7 (UVW, Z 373, Nr. 395/2); Jahresbericht 1972 Werk Braunschweig, S. 4ff. (UVW, Z 604, Nr. 72).
- 212 Jahresbericht 1973 der Werkleitung Braunschweig, S. 3 (ebd.).
- 213 Jahresbericht 1973 der Werkleitung Braunschweig, S. 37 (ebd.).
- 214 Jahresbericht 1974 der Werkleitung Braunschweig, S. 8f. (ebd.).

- 215 Protokoll der 8. ordentlichen Betriebsversammlung am 25.3.1974, S. 12 (UVW, Z 373, Nr. 396/3), auch Volkswagen Chronik, S. 94 und 97ff.
- 216 Zur Ölkrise siehe etwa Jens Hohensee: Der erste Ölpreisschock 1973/74, Stuttgart 1996; vgl. auch Dennis Meadows: Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart 1972.
- 217 Protokoll Nr. 4/1974 der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 29.1.1974, S. 7ff. (UVW, Z 373, Nr. 171/3); Protokoll Nr. 14/1974 der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 18.3.1974, S. 4ff. (UVW, Z 373, Nr. 171/2); vgl. auch Koch, Arbeitnehmer, S. 231ff.; Haipeter, Mitbestimmung, S. 152ff.
- 218 Protokoll der 8. ordentlichen Betriebsversammlung am 25.3.1974, S. 12 (UVW, Z 373, Nr. 396/3).
- 219 Protokoll der Werkleiterbesprechung am 27.3.1974, S. 1 (UVW, Z 334, Nr. 33).
- 220 Protokoll der 8. ordentlichen Betriebsversammlung am 25.3.1974, S. 14 (UVW, Z 373, Nr. 396/3).
- 221 Günter Hartwich an Kurt Kelmereit vom 21.6.1974 (UVW, Z 334, Nr. 33).
- 222 Protokoll der Vorstandssitzung am 30.4.1974, S. 12 (UVW, Z 373, Nr. 172/1); Protokoll der Vorstandssitzung am 25. 6.1974 (UVW, Z 373, Nr. 173/2); vgl. auch Haipeter, Mitbestimmung, S. 153.
- 223 Protokoll über die Besprechung zwischen Personalleitung und Gesamtbetriebsausschuss am 21.8.1974 in Wolfsburg, S. 7f. (UVW, Z 119, Nr. 514/1).
- 224 Aktennotiz von Klaus Bernhardt an Eugen Loderer betr. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk AG vom 31.10.1974, S. 6 (UVW, Z 119, Nr. 441/1).
- 225 Protokoll der 11. ordentlichen Betriebsversammlung am 2.12.1974, S. 3 (UVW, Z 373, Nr. 396/3).
- 226 Sitzungsprotokoll der Ratssitzung vom 12.11.1974, S. 93 (Stadtarchiv Braunschweig, E 310, Nr. 207).
- 227 Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 17.12.1975, S. 3 (UVW, Z 373, Nr. 396/2).
- 228 Volkswagen Chronik, S. 102; Haipeter, Mitbestimmung, S. 153; Koch, Arbeitnehmer, S. 231ff.
- 229 Niederschrift über die 72. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 14. April 1975 in Wolfsburg, S. 23f. (UVW, Z 237, Nr. 831); Protokoll der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 8.4.1975, S. 3ff. (UVW, Z 373 Nr. 179/2); Protokoll der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 9.4.1975, S. 1ff. (ebd.); Haipeter, Mitbestimmung, S. 153.
- 230 Betriebswirtschaft und Organisation betr. Verstärktes dezentrales Controlling vom Januar 1976, Präambel (UVW, Z 174, Nr. 1465). Zu Einführung von Controlling-Methoden in deutschen Unternehmen siehe auch Kleinschmidt, Blick, S. 276ff.
- 231 Protokoll der 2. ordentlichen Betriebsversammlung am 30.9.1975, S. 19 (UVW, Z 373, Nr. 396/2).
- 232 Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 17.12.1975, S. 7f. (ebd.).
- 233 Jahresbericht der Werkleitung Braunschweig 1974 vom 17.12.1974, S. 4 (UVW, Z 334, Nr. 32); Jahresbericht der Werkleitung Braunschweig 1975 vom 17.12.1975, S. 3 (ebd.).
- 234 Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 17.12.1975, S. 5 (UVW, Z 373, Nr. 396/2).
- 235 Protokoll Nr. 54/1975 der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 9.12.1975, S. 9 (UVW, Z 373, Z 184/1).
- 236 Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 17.12.1975, S. 5 (UVW, Z 373, Nr. 396/2).
- 237 Protokoll der Werkleiterbesprechung am 7.4.1975, S. 3 (UVW, Z 334, Nr. 33).



- 238 Jahresbericht 1975 Werk Braunschweig vom 17.12.1975, S. 7 (ebd.).
- 239 Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 17.12.1975, S. 7 und 27ff. (UVW, Z 373, Nr. 396/2).
- 240 Besprechungsnotiz der Werkleitung Braunschweig betr. Besuch des Herrn Hartwich am 12.8.1976, Blatt 2 (UVW, Z 334, Nr. 68).
- 241 Protokoll der 7. ordentlichen Betriebsversammlung am 13.12.1976, S. 3 und 27 (UVW, Z 373, Nr. 396/1).
- 242 Jahresbericht 1976 Werk Braunschweig vom 16.12.1976, S. 4 (UVW, Z 334, Nr. 32); Fritz Zorn an Günter Hartwich betr. Produktionsbereichsbezogene Darstellung des Werkes Braunschweig vom 15.6.1976, S. 3f. (UVW, Z 334, Nr. 68).
- 243 Ebd., S. 6; Erich Horsthemke an Günter Hartwich und Fritz Zorn betr. Allgemein-Darstellung des Werkzeugbaus im Volkswagenwerk vom 16.6.1976, S. 1 (UVW, Z 334, Nr. 68).
- 244 Jahresbericht 1976 Werk Braunschweig vom 16.12.1976, S. 3 und 6 (UVW, Z 334, Nr. 32).
- 245 Ebd., S. 4; Protokoll der 7. ordentlichen Betriebsversammlung am 13.12.1976, S. 30f. (UVW, Z 373, Nr. 396/1).
- 246 Protokoll der 11. ordentlichen Betriebsversammlung am 14.12.1977, S. 3 (UVW, Z 337, Nr. 397); Arbeitsdirektor Karl-Heinz Briam definierte die „Personalpolitik der mittleren Linie“ wie folgt: „Mittlere Linie heißt Ausgewogenheit der Interessen und sie wirkt sich ganz sicher positiv auf das Betriebsklima wie auf die Produktivität aus. Die Instrumente dieser Politik sind im Boom Mehrarbeit, Zusatzschichten, Fluktuationsersatz und Zusatzeinstellungen und in der Krise reichen sie vom Einstellungsstopp bis zur Kurzarbeit und im äußersten Fall bis zum Aufhebungsvertrag auf freiwilliger Basis. Entlassungen aus wirtschaftlichen Gründen sind durch sie nicht einzuplanen.“ Zitiert nach Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 19.
- 247 Jahresbericht Werk Braunschweig 1977 vom 16.1.1978, S. 4f. (UVW, Z 334, Nr. 32).
- 248 Protokoll der 11. ordentlichen Betriebsversammlung am 14.12.1977, S. 6 (UVW, Z 373, Nr. 397).
- 249 Jahresbericht 1978 Werk Braunschweig vom 23.1.1979, S. 3 (UVW, Z 334, Nr. 32).
- 250 Protokoll der 11. ordentlichen Betriebsversammlung am 14.12.1977, S. 5 und 22 (UVW, Z 337, Nr. 397).
- 251 Jahresbericht 1977 Werk Braunschweig vom 16.1.1978, S. 4f. (UVW, Z 334, Nr. 32).
- 252 Jahresbericht 1978 Werk Braunschweig vom 23.1.1979, S. 1 (ebd.).
- 253 Niederschrift über die 88. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 3.7.1978, S. 7f. (UVW, Z 373, Nr. 838).
- 254 Protokoll der 12. ordentlichen Betriebsversammlung am 13.4.1978, S. 5 (UVW, Z 373, Nr. 397); zum Tarifkonflikt 1978 siehe auch Koch, Arbeitnehmer, S. 235ff.
- 255 Niederschrift über die 88. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 3.7.1978 in Wolfsburg, S. 7f. (UVW, Z 373, Nr. 838); Wir Metaller in den Volkswagenwerken. Informationen der IG Metall. Sonderheft zur Tarifrunde ,78, S. 1f. (UVW, Z 334, Nr. 68).
- 256 Protokoll der 12. ordentlichen Betriebsversammlung am 13.4.1978, S. 3 (UVW, Z 373, Nr. 397).
- 257 Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 13.7.1978, S. 22 und 26 (ebd.).
- 258 Protokoll der 7. ordentlichen Betriebsversammlung am 18.12.1979, S. 7 (ebd.).
- 259 Zentrale Personalwirtschaft betr. Jahresbericht 1978, S. 10 (UVW, Z 69, Nr. 714); Jahresbericht 1979 des Vorstandsbereichs Personal- und Sozialwesen, S. 10 (UVW, Z 69, Nr. 715).
- 260 PPB-Allgemeine Planung an Werkleiter Hans-Jürgen Liedigk vom 5.11.1982, S. 1f. (UVW, Z 334, Nr. 21).

- 261 Volkswagen Chronik, S. 120ff.; Thomas Haipeter: Vom Fordismus zum Postfordismus? Über den Wandel des Produktionssystems bei Volkswagen seit den siebziger Jahren, in: Geschichte und Zukunft der deutschen Automobilindustrie. Hrsg. von Rudolf Boch, Stuttgart 2001, S. 216–246, hier S. 227ff.; zur Rezeption japanischer Management- und Produktionsmethoden Anfang der 1980er Jahre siehe auch Kleinschmidt, Blick, S. 373ff.
- 262 Haipeter, Fordismus, S. 226.
- 263 Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 20.
- 264 Jahresbericht 1979 des Vorstandsbereichs Personal- und Sozialwesen, S. 5f. (UVW, Z 69, Nr. 715); Haipeter, Fordismus, S. 226.
- 265 Protokoll der 7. ordentlichen Betriebsversammlung am 18.12.1979, S. 9 (UVW, Z 373, Nr. 397).
- 266 Jahresbericht 1980 der Werkleitung Braunschweig vom Januar 1981, S. 3 (UVW, Z 334, Nr. 28).
- 267 Jahresbericht 1981 der Werkleitung Braunschweig vom Januar 1982, S. 1 (ebd.).
- 268 Volkswagen Chronik, S. 112ff.; Carl H. Hahn: Meine Jahre mit Volkswagen, München 2005, S. 32ff.; Ernest Mandel: Die Krise. Weltwirtschaft 1974–1986, Hamburg 1987, S.195ff.
- 269 Finanzplanung und -kontrolle/Investitionen an Siegfried Höhn betr. Verlagerung von V.A.G Leasing und V.A.G Kredit Bank nach Braunschweig, hier: Unterbringung beider Gesellschaften auf dem Olympiagelände vom 17.10.1980 (UVW, Z 587, Nr. 9/1); zusammenfassend zum Erwerb des Geländes siehe auch Jahresbericht 1981 der Werkleitung Braunschweig vom Januar 1982, S. 1 (UVW, Z 334, Nr. 28); Jahresbericht 1982 der Werkleitung Braunschweig vom Januar 1983, S. 1f. (ebd.).
- 270 Protokoll der 7. ordentlichen Betriebsversammlung am 8.12.1982, S. 19 (UVW, Z 373, Nr. 398); Jahresbericht 1982 der Werkleitung Braunschweig vom Januar 1983, S. 2f. (UVW, Z 334, Nr. 28); Volkswagen – ein gutes Stück Braunschweig, Wolfsburg o.J., S. 12f. (UVW, Z 319, Nr. 7948); Rede des Werkleiters Jung zur Einweihung einer Lackieranlage für Kunststoffteile am 27.6.1997, S. 2f. (UVW, Z 319, Nr. 439); siehe auch Kunststoffe im PKW- und Nutzfahrzeugbau. Hrsg. vom Verein deutscher Ingenieure, Düsseldorf 1982; Kunststoffeinsatz im Automobilbau. Hrsg. von der Gesellschaft Kunststofftechnik, Düsseldorf 1984.
- 271 Volkswagenwerk AG, Bericht über das Geschäftsjahr 1982, S. 68 (UVW, Z 319, Nr. 7107).
- 272 Jahresbericht 1982 der Werkleitung Braunschweig vom Januar 1983, S. 1 (UVW, Z 334, Nr. 28).
- 273 Jahresbericht 1984 der Werkleitung Braunschweig vom 24.1.1985, S. 1 (UVW, Z 334, Nr. 27).
- 274 Ebd., S. 2.; siehe auch Jahresbericht 1984 des Maschinen- und Werkzeugbaus Werk Braunschweig, Horsthemke vom 14.1.1985 (ebd.).
- 275 Volkswagen – ein gutes Stück Braunschweig, Wolfsburg o.J., S. 14f. (UVW, Z 319, Nr. 7948).
- 276 Jahresbericht 1984 der Werkleitung Braunschweig vom 24.1.1985, S. 2 (UVW, Z 334, Nr. 27); Jahresbericht 1984 des Maschinen- und Werkzeugbaus Werk Braunschweig, Horsthemke vom 14.1.1985, S. 2 (ebd.).
- 277 Jahresbericht 1985 des Maschinen- und Werkzeugbaus Werk Braunschweig, Horsthemke vom 6.1.1986, S. 1 (ebd.).
- 278 Ebd., S. 3 (ebd.).
- 279 Protokoll der 11. ordentlichen Betriebsversammlung am 10.12.1986, S. 30 (UVW, Z 373, Nr. 399); Protokoll der 2. ordentlichen Betriebsversammlung am 22.9.1987, S.19f. (UVW, Z 373, Nr. 400/4).
- 280 Informationsgespräch mit Erich Horsthemke und Peter Buckert am 20.11.2006 in Braunschweig.

- 281 Heinrich Betz/Uwe Fritsch: Sachzwänge contra Beschäftigungsinteressen. Zur Situation der Interessenvertretung in der Automobilzulieferindustrie. In: Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hrsg. von Udo Klitzke, Heinrich Betz und Mathias Möreke, Hamburg 2000, S. 76–99, hier S. 86; Protokoll der 2. ordentlichen Betriebsversammlung am 22.9.1987, S.16f. (UVW, Z 373, Nr. 400/2); Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 20f.; Haipeter, Fordismus, S. 231.
- 282 Jahresbericht 1985 der Werkleitung Braunschweig vom 24.1.1986, S. 1ff. (UVW, Z 334, Nr. 27).
- 283 Protokoll der 7. ordentlichen Betriebsversammlung am 10.12.1985, S. 8 (UVW, Z 373, Nr. 399).
- 284 Jahresbericht 1986 der Werkleitung Braunschweig vom 23.1.1987, S. 1 (UVW, Z 334, Nr. 27); Protokoll der 11. ordentlichen Betriebsversammlung am 10.12.1986, S. 6 (UVW, Z 373, Nr. 399).
- 285 „Thomas Liedloff ist der 7.000. Höchster Personalstand im Werk Braunschweig seit Jahren“, in: autogramm, 1986, Nr. 9, S. 13.
- 286 Volkswagen Chronik, S. 130; Haipeter, Mitbestimmung, S. 222ff.; auch Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 21.
- 287 Haipeter, Mitbestimmung, S. 238f.
- 288 Volkswagen, Business Unit Braunschweig, Kunststoff-Technik betr. Standortentwicklung Cost-Center Kunststoff-Technik, in: Presseinformation zur Einweihung einer Lackieranlage für Kunststoffteile am 27.06.1997 (UVW, Z 319, Nr. 439); Liedigk betr. Zielerreichung 1988 Produktion Werk Braunschweig vom 26.1.1989, S. 5 (UVW, Z 604, Nr. 103).
- 289 Protokoll der 3. ordentlichen Betriebsversammlung am 8.12.1987: Bericht des Betriebsrats, S. 14f. (UVW, Z 373, Nr. 400/4).
- 290 Protokoll der 11. ordentlichen Betriebsversammlung am 8.12.1989, S. 1 und 12 (UVW, Z 373, Nr. 400/2).
- 291 Werk Braunschweig, Präsentation vor Mitarbeitern der Fa. Booz, Allen and Hamilton vom 19.4.1989, S. 20 und 32 (UVW, Z 334, Nr. 108).
- 292 Protokoll der 12. ordentlichen Betriebsversammlung am 13.3.1990, S. 29ff. (UVW, Z 510, Nr. 92); zur Kritik der Volumenstrategie siehe Haipeter, Fordismus, S. 229.
- 293 Protokoll der 1. ordentlichen Betriebsversammlung am 9.7.1990, S. 30 (UVW, Z 510, Nr. 92).
- 294 Protokoll der 12. ordentlichen Betriebsversammlung am 13.3.1990, S. 32 (UVW, Z 510, Nr. 92); Protokoll der 2. ordentlichen Betriebsversammlung am 18.10.1990, S. 30 (ebd.); Personalwesen Werk Braunschweig, Präsentation betr. Umstrukturierung des Personalwesens Braunschweig vom 21.5.1990 (UVW, Z 510, Nr. 146).
- 295 Protokoll der 12. ordentlichen Betriebsversammlung am 13.3.1990, Bericht des Unternehmens, S. 32 (UVW, Z 510, Nr. 92); Manfred Wannöffel: Sachzwang Japan. Zum arbeitsorganisatorischen Umbruch in der internationalen Automobilindustrie, Münster 1991, S. 260.
- 296 Protokoll der 2. ordentlichen Betriebsversammlung am 18.10.1990, S. 17f. (UVW, Z 510, Nr. 92); Werkleiter Burkhard Welkener an Folker Weißgerber betr. Rückintegration der Vorplanung Fahrwerk vom 2.7.1993 (UVW, Z 510, Nr. 146).
- 297 Besprechung zwischen Unternehmensvertretern und Gesamtbetriebsausschuss am 25.10.1990 betr. Konzept Neuordnung der Werkstrukturen, Anlage 4 vom 18.10.1990 (UVW, Z 510, Nr. 146); Besprechung zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsausschuss betr. Werkorganisation am 20.3.1991, Präsentation vom 12.3.1991 (ebd.).
- 298 Ebd., S. 3f. (UVW, Z 510, Nr. 146).

- 299 Werk Braunschweig, Produktionsplanung betr. Chronologie Gruppenarbeit im Leistungslohn, Werk Braunschweig o.D. [ca. Juli 1991] (UVW, Z 334, Nr. 94).
- 300 Protokoll der 4. ordentlichen Betriebsversammlung am 19.3.1991, S. 14f. (UVW, Z 510, Nr. 92). Das Konzept des Betriebsrats zur Reform der Arbeits- und Betriebsorganisation skizziert Haipeter, *Fordismus*, S. 231f.; siehe dazu auch Michael Schumann: Bericht über das „Forum Automobilindustrie“, in: *Lean Production. Kern einer neuen Unternehmenskultur und einer innovativen und sozialen Arbeitsorganisation?* Hrsg. von der Hans-Böckler-Stiftung und der Industriegewerkschaft Metall, Baden-Baden 1992, S. 168–171, hier S. 170.
- 301 Protokoll der ZIEL-Förderkreissitzung am 5.3.1993 (UVW, Z 334, Nr. 72); Protokoll der 7. ordentlichen Betriebsversammlung am 6.12.1991, S. 39 (UVW, Z 510, Nr. 92).
- 302 Protokoll der 7. ordentlichen Betriebsversammlung am 6.12.1992, S. 4 (UVW Z 510, Nr. 92); Interview mit Burkhard Welkener am 3.11.2004, S. 11 (UVW, Z 300, Nr. 214).
- 303 Ludger Pries: Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen: Die Drei Großen der deutschen Automobilindustrie, München; Mering 1999, S. 13 und 31ff.
- 304 James P. Womack/Daniel T. Jones/Daniel Roos: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt am Main 1991, S. 108ff. und 332; vgl. Haipeter, *Fordismus*, S. 229ff.; Pries, *Großen*, S. 28.
- 305 Die Globalisierungsspirale in der deutschen Automobilindustrie. Hersteller-Zulieferer-Beziehungen als Herausforderungen für Wirtschaft und Politik. Hrsg. von Heiderose Kilper und Ludger Pries, München; Mering 1999, S. 10ff. Konkrete Zahlen zu den Produktivitätsunterschieden liefert Womack, *Revolution*, S. 188ff.; zu den Einzelheiten siehe Heiko Wolters: *Modul- und Systembeschaffung in der Automobilindustrie. Gestaltung der Kooperationen zwischen europäischen Hersteller- und Zulieferunternehmen*, Wiesbaden 1995, S. 73.
- 306 Vgl. Haipeter, *Fordismus*, S. 237f.; Volkswagen AG, Jahresbericht über das Geschäftsjahr 1993, S. 27 (UVW, Z 319, Nr. 7061); zum Global-Sourcing-Verfahren siehe auch die Rede von Ferdinand Piëch auf der Betriebsräteversammlung am 16.2.1994, S. 9 (UVW, Z 510, Nr. 118).
- 307 Wolters, *Systembeschaffung*, S. 197; Giorgio Merli: *Co-Maker-ship: The New Supply Strategy for Manufacturers*, Cambridge 1991, S. 58ff.
- 308 Protokoll der 4. ordentlichen Betriebsversammlung am 19.3.1991, S. 12 (UVW, Z 510, Nr. 92); zum Tarifgefälle siehe Betriebsrat Braunschweig betr. Notiz vom Gespräch des Betriebsausschusses mit den Herren Kowling und Weißgerber am 17.2.1992 vom 18.2.1992 (UVW, Z 510, Nr. 38), wonach die Vertreter des Markenvorstands ausdrücklich eine preislich wettbewerbsfähige Fertigung des Hilfsrahmens bezweifelten.
- 309 Struktur- und wirtschaftspolitisches Positions- und Aktionspapier des Betriebsrats der Volkswagen AG, Werk Braunschweig, 3. Entwurf vom 13.5.1991 (ebd.); Protokoll der Sitzung des Betriebsausschusses Braunschweig mit dem Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG, Dr. Hahn, am 15.4.1991 in Braunschweig, S. 1 (ebd.).
- 310 Ebd., S. 3.
- 311 Betriebsrat Braunschweig betr. Notiz vom Gespräch des Betriebsausschusses mit den Herren Kowling und Weißgerber am 17.2.1992 vom 18.2.1992 (ebd.).

- 312 Betriebsrat Braunschweig, Wolfgang Klever und Rudolf Senftleben, betr. Probleme der Fertigungsstruktur des Werkes Braunschweig der VW AG vom 14. Januar 1991 (UVW, Z 510, Nr. 146).
- 313 Struktur- und wirtschaftspolitisches Positions- und Aktionspapier des Betriebsrats der Volkswagen AG, Werk Braunschweig, 3. Entwurf vom 13.5.1991 (UVW, Z 510, Nr. 38); siehe auch Betz/Fritsch, Sachzwänge, S. 87ff.
- 314 Interview mit Burkhard Welkener am 3.11.2004, S. 11 (UVW, Z 300, Nr. 214).
- 315 Protokoll des Gesprächs zwischen Werkmanagement und Betriebsausschuss am 11.5.1993 (UVW, Z 510, Nr. 99); Rede von Wolfgang Klever auf der Betriebsversammlung am 19.3.1993, S. 1ff. (UVW, Z 510, Nr. 104); Protokoll des Gesprächs zwischen Werkmanagement und Betriebsausschuss am 20.8.1993 (UVW, Z 510, Nr. 99).
- 316 Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 8 und 34.
- 317 Betriebsrat Braunschweig betr. Notiz vom FE-Symposium am 4.5.1992, S. 7 (UVW, Z 510, Nr. 38).
- 318 Interview mit Burkhard Welkener am 3.11.2004, S. 11 (UVW, Z 300, Nr. 214).
- 319 Betriebsrat Braunschweig betr. Notiz vom FE-Symposium am 4.5.1992, S. 1 (UVW, Z 510, Nr. 38).
- 320 Heiderose Kilper: Zwischenbetriebliche Kommunikation und Kooperation in der Automobilindustrie. Probleme und Eckpunkte einer regionalen Industriepolitik, in: Globalisierungsspirale, S. 223–246, hier S. 231ff.
- 321 Volkswagen AG, Jahresbericht über das Geschäftsjahr 1993, S. 13 (UVW, Z 319, Nr. 7061); Haipeter, Fordismus, S. 235.
- 322 Rede von Wolfgang Klever auf der Betriebsversammlung am 19.3.1993, S. 10 (UVW, Z 510, Nr. 104).
- 323 Wolters, Systembeschaffung, S. 1f.; zur Standortdebatte siehe Globalisierungsspirale, S. 14f. sowie den Beitrag von Michael Schumann zur Podiumsdiskussion, in: Geschichte und Zukunft, S. 279.
- 324 Pries, Großen, S. 44f.; Haipeter, Fordismus, S. 236; zur Plattformstrategie siehe auch Bruno Adelt, Rede auf der Betriebsversammlung, Werk Braunschweig am 15.6.1993, S. 15 (UVW, Z 510, Nr. 104).
- 325 Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 55. Schon die 1991 stattgefundenen Planungsrunde 40 gab vor, die Arbeitsproduktivität bis 1996 um mehr als 50 Prozent und die Zahl der pro Mitarbeiter gefertigten Fahrzeuge von 12 auf 18 Einheiten täglich zu steigern, Protokoll der 7. ordentlichen Betriebsversammlung am 6.12.1991, S. 7 (UVW, Z 510, Nr. 92).
- 326 Protokoll des Gesprächs zwischen Werkmanagement und Betriebsausschuss, am 25.1.1993 im Haus Rhode, S. 4f. (UVW, Z 510, Nr. 99); zur geplanten Cost-Center-Struktur siehe Protokoll des Gesprächs zwischen Werkmanagement und Betriebsausschuss am 11.1.1993, S. 7f. (UVW, Z 510, Nr. 99).
- 327 Betriebsrat Braunschweig, Protokoll vom 2. Standort-Symposium am 11.6.1993 in Braunschweig vom 17.6.1993, S. 5 (UVW, Z 510, Nr. 38).
- 328 Ebd., S. 6.
- 329 Werkleitung Braunschweig, Burkhard Welkener, an Markenvorstand Produktion, Folker Weißgerber betr. Rückintegration der Vorplanung Fahrwerk vom 2.7.1993 (UVW, Z 510, Nr. 146); Betriebsrat Braunschweig, Wolfgang Klever an Vorstandsvorsitzenden Ferdinand Piëch vom 19.8.1993 (ebd.).
- 330 Siehe Rede von Wolfgang Klever auf der Betriebsversammlung am 19.3.1993, S. 15 (UVW, Z 510, Nr. 104).

- 331 Betriebsrat Braunschweig, Protokoll vom 2. Standort-Symposium am 11.6.1993 in Braunschweig vom 17.6.1993, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 38).
- 332 Vgl. Antje Blöcker/Bettina Walker: Automobilregionen im Vergleich. Die regionale Bedeutung der Volkswagen AG in Südostniedersachsen und Zwickau/Chemnitz, in: Konzern und Region. Zwischen Rückzug und neuer Integration. International vergleichende Studien über Montan- und Automobilregionen. Hrsg. von Heiderose Kilper und Dieter Rehfeldt, Münster; Hamburg 1994, S. 267–315, hier S. 296f.
- 333 Andreas Kropf betr. Entwurf einer Protokollnotiz zum 2. Standortsymposium im Werk Braunschweig am 11.6.1993 vom 17.6.1993, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 38); zur geplanten Kooperation mit der ZF siehe Rede von Wolfgang Ritmeier auf der Betriebsversammlung am 19.3.1993, S. 21 (UVW, Z 510, Nr. 104).
- 334 Protokoll des Gesprächs zwischen Werkmanagement und Betriebsausschuss am 21.6.1993, S. 3 und Anlage 4: Dunkhorst und Süflow betr. Monatsbericht zum Stand des Audi B5-Projekts vom 27.05.1993, S. 1 (UVW, Z 510, Nr. 99).
- 335 „BetriebsRAT fordert Zusagen für Braunschweig“, in: BetriebsRAT bei Volkswagen in Braunschweig, Juni 1993 (UVW, Z 510, Nr. 38); dazu auch Blöcker/Walker, Automobilregionen, S. 280.
- 336 Zum Werk Martorell vgl. Haipeter, Fordismus, S. 234; Volkswagen AG, Jahresbericht über das Geschäftsjahr 1993, S. 40 (UVW 319, Nr. 7061); zum Werk Mosel siehe Wolters, Systembeschaffung, S. 188 sowie Blöcker/Walker, Automobilregionen, S. 292f.
- 337 Protokoll des Gesprächs zwischen Werkmanagement und Betriebsausschuss am 11.1.1993, S. 7 (UVW, Z 510, Nr. 99); siehe Rede von Wolfgang Klever auf der Betriebsversammlung am 19.3.1993, S. 4 (UVW, Z 510, Nr. 104).
- 338 Protokoll des Gesprächs zwischen Werkmanagement und Betriebsausschuss am 21.6.1993 vom 10. August 1993, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 99); siehe Claudia Kostka/Sebastian Kostka: Der kontinuierliche Verbesserungsprozess. Methoden des KVP, München; Wien 2007.
- 339 Andreas Kropf betr. Entwurf einer Protokollnotiz zum 2. Standortsymposium im Werk Braunschweig am 11.6.1993 vom 17.6.1993, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 38).
- 340 Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 40ff.
- 341 Redebeitrag von Wolfgang Klever auf der Betriebsräteversammlung am 16.2.1994, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 118); Interview mit Burkhard Welkener am 3.11.2004, S. 6f. (UVW, Z 300, Nr. 214).
- 342 Wolters, Systembeschaffung, S. 84ff. und 198; Ludger Pries: Die Globalisierung der deutschen Autohersteller und deren Sogeffekte für die Automobilzulieferer, in: Globalisierungspirale, S. 25–55, hier S. 34.
- 343 Redebeitrag von Wolfgang Klever auf der Betriebsräteversammlung am 16.2.1994, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 118). Zur Lenkungsunion siehe Volkswagen Braunschweig, Betriebsrat, Protokoll der Sitzung des Betriebsausschusses am 21.2.1994, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 52).
- 344 Protokoll des 3. Standort-Symposiums im Werk Braunschweig am 14.7.1994 (UVW, Z 510, Nr. 38); Volkswagen AG, Braunschweig, Betriebsrat betr. Situation und Perspektive des Standorts Braunschweig vom 9.3.1994, S. 1f. (ebd.).
- 345 Ergebnisprotokoll der Sitzung des Markenvorstands Produktion mit dem Betriebs- und Planungsausschuss und dem Werkmanagement Braunschweig am 11.5.1994 in Rhode (UVW, Z 510, Nr. 100).
- 346 Interview mit Burkhard Welkener am 3.11.2004, S. 12 (UVW, Z 300, Nr. 214).
- 347 „4. Standortsymposium“, in: BetriebsRAT bei Volkswagen in Braunschweig vom 4.12.1994, S. 1 (UVW, Z 510, Nr. 5); Protokoll des 3. Standort-Symposiums im Werk Braunschweig am



- 14.7.1994 – Zusammenfassung der Kernaussagen (UVW, Z 510, Nr. 38).
- 348 „Startschuß für den Aufbau der Servolenkungsfertigung im Werk Braunschweig“, in: *Wir in Braunschweig (WIB)*, 4 (1995) Nr. 5, S. 16 (UVW, Z 510, Nr. 5).
- 349 „4. Standortsymposium“, in: *BetriebsRAT bei Volkswagen in Braunschweig vom 4.12.1995*, S. 2 (UVW, Z 510, Nr. 5).
- 350 Symposium Werk Braunschweig 1995, Wolfgang Klever betr. Diskussionsbeitrag des Betriebsrats zum TOP: Positionierung Werk Braunschweig vom 23.11.1995, S. 1 (UVW, Z 510, Nr. 51).
- 351 Pries, Globalisierung, S. 43 und 46f.; Mario Sergio Salerno/Mauro Zilbovicus/Glauco Arbix/Ana Valéria Carneiro Dias: Struktur und Wandel der Beziehungen zwischen Herstellern und Zulieferern in Brasilien – Die Bedeutung von räumlicher Nähe, global und follow sourcing, strategischer Kooperation und Co-Design, in: *Globalisierungsspirale*, S. 121–149, hier S. 129ff.
- 352 Symposium Werk Braunschweig 1995, Wolfgang Klever betr. Diskussionsbeitrag des Betriebsrats zum TOP: Positionierung Werk Braunschweig vom 23.11.1995, S. 2ff. (UVW, Z 510, Nr. 51); Redebeitrag von Wolfgang Klever auf der Betriebsräteversammlung am 26.2.1997, S. 2f. (UVW, Z 510, Nr. 118). Zur Bedeutung der Integrationskompetenz siehe auch Wolters, Systembeschaffung, S. 88.
- 353 Interview mit Burkhard Welkener am 3.11.2005, S. 10f. (UVW, Z 300, Nr. 214).
- 354 „Werk Braunschweig produziert in Emden“, in: *WIB* 5 (1996), Nr. 2, S. 2 (UVW, Z 510, Nr. 5).
- 355 Protokoll zum 5. Standortsymposium im Werk Braunschweig am 4.9.1996, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 51); Diskussionsbeitrag von Wolfgang Klever zum Thema Prozessflussverantwortung/Modulmontage auf dem 5. Standortsymposium Business Unit Braunschweig am 4.9.1996, S. 1 (ebd.); Redebeitrag von Wolfgang Klever auf der Betriebsräteversammlung am 26.2.1997, S. 4 (UVW, Z 510, Nr. 118).
- 356 „Unser Standort ist Braunschweig – unser Arbeitsplatz die Welt“, in: *WIB* 7 (1998), Nr. 6, S. 2 (UVW, Z 510, Nr. 5).
- 357 Redebeitrag von Wolfgang Klever auf der Betriebsräteversammlung am 26.2.1997, S. 5 (UVW, Z 510, Nr. 118); „Sichere Arbeitsplätze in den Konzern-Werkzeuggbauten“, in: *WIB* 8 (1999), Nr. 6, S. 2 (UVW, Z 510, Nr. 5).
- 358 Interview mit Burkhard Welkener am 3.11.2004, S. 15f. (UVW, Z 300, Nr. 214).
- 359 Protokoll zum 4. Standortsymposium Werk Braunschweig am 24.11.1995, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 51).
- 360 „Die Anstrengungen haben sich gelohnt“, in: *WIB* 5 (1996), Nr. 10, S. 1f. (UVW, Z 510, Nr. 5). Interview mit Reinhard Jung am 20.8.2004, S. 2f. (UVW, Z 300, Nr. 220); Interview mit Burkhard Welkener am 3.11.2004, S. 20 (UVW, Z 300, Nr. 214).
- 361 Protokoll zum 5. Standortsymposium im Werk Braunschweig am 4.9.1996, S. 4 (UVW, Z 510, Nr. 51).
- 362 Interview mit Reinhard Jung am 20. 8. 2004, S. 1f. (UVW, Z 300, Nr. 220).
- 363 Redebeitrag von Wolfgang Klever auf der Betriebsräteversammlung am 26.2.1997, S. 8 (UVW, Z 510, Nr. 118).
- 364 „Das war 1997“, in: *BetriebsRAT bei Volkswagen in Braunschweig vom 16.12.1997*, S. 1 (UVW, Z 510, Nr. 5).
- 365 Redebeitrag von Wolfgang Klever auf der Betriebsräteversammlung am 26.2.1997, S. 5 (UVW, Z 510, Nr. 118).
- 366 „Das war 1997“, in: *BetriebsRAT bei Volkswagen in Braunschweig vom 16.12.1997*, S. 2 (UVW, Z 510, Nr. 5); „PQ 24 – ...und den Unterbau machen wir“, in: *WIB* 7 (1998), Nr. 2, S. 3 (ebd.); „Betriebsversammlung 25.02.1996“, in: ebd., S. 6.
- 367 „Lieferantenpreis aus Brasilien“, in: *WIB* 11 (2002), Nr. 4, S. 1 (UVW, Z 510, Nr. 155).

- 368 Protokoll zum 6. Standortsymposium im Werk Braunschweig am 19.9.1997, S. 2 (UVW, Z 510, Nr. 51).
- 369 Betriebsräteversammlung 1998, Anmerkungen für den Beitrag des Betriebsrats Braunschweig, S. 3f. (UVW, Z 510, Nr. 118). Zur Entwicklungsverantwortung für die Braunschweiger Fertigung siehe „Auftrieb mit Bodenhaftung. Junges Entwicklungsteam setzt in Braunschweig Meilensteine für die Zukunft“, in: autogramm, 1998, Nr. 4, S. 8.
- 370 Betriebsräteversammlung 1998, Anmerkungen für den Beitrag des Betriebsrats Braunschweig, S. 3f. (UVW, Z 510, Nr. 118).
- 371 „Von der Standortsicherung zur Standortentwicklung“, in: WIB 7 (1998), Nr. 8, S. 1f. (UVW, Z 510, Nr. 5).
- 372 „Von der Standortsicherung zur Standortentwicklung“, in: WIB 7 (1998), Nr. 8, S. 2 (ebd.); „1997 – geprägt durch den A4-Anlauf“, in: WIB 6 (1997), Nr. 9, S. 3 (ebd.).
- 373 „Von der Standortsicherung zur Standortentwicklung“, in: WIB 7 (1998), Nr. 8, S. 2 (ebd.).
- 374 „Die Business Unit Braunschweig entwickelt sich“, in: WIB 7 (1998), Nr. 9, S. 1f. (ebd.).
- 375 „Das war 1997“, in: BetriebsRAT bei Volkswagen in Braunschweig vom 16.12.1997, S. 2 (ebd.); „Kunststofftechnik auf dem Weg nach vorn“, in: WIB 8 (1999), Nr. 2, S. 6 (ebd.).
- 376 „Es geht um unsere Arbeitsplätze“, in: BetriebsRAT bei Volkswagen in Braunschweig vom 9.9.1999, S. 1 (ebd.).
- 377 Betz/Fritsch, Sachzwänge, S. 93; Widuckel, Paradigmenentwicklung, S. 51.
- 378 „Strategien zur Beschäftigungssicherung“, in: WIB 8 (1999), Nr. 4, S. 1f. (UVW, Z 510, Nr. 5).
- 379 „Thixoforming-Anlage im MWB installiert“, in: WIB 8 (1999), Nr. 6, S. 1f. (ebd.).
- 380 „Zukunft des Werkes – Werk der Zukunft“, in: WIB 8 (1999), Nr. 9/10, S. 1f. (ebd.).
- 381 „Rund 60 Prozent der Investitionen für die deutschen Standorte“, in: BetriebsRAT bei Volkswagen in Braunschweig vom 8.12.1999, S. 1 (ebd.). Den mittelfristigen Ausbau der Technischen Entwicklung von 54 auf über 100 Mitarbeiter hatten Werkleitung und Betriebsrat auf der Klausurtagung im Juni 1999 vereinbart, „Themen der Betriebsversammlung“, in: BetriebsRAT bei Volkswagen in Braunschweig vom 25.6.1999, S. 3 (ebd.).
- 382 „Dämpfertechnik spielt in einer neuen Liga!“, in: WIB, 10 (2001), Nr. 7, S. 10 (UVW, Z 510, Nr. 154); „Ein rundes Kilo abgespeckt“, in: autogramm, 2002, Nr. 3, S. 11; „Von Krümelmonstern und Oskars“, in: autogramm, 2002, Nr. 4, S. 14; zum Qualitätsmanagement siehe „Von der Standortsicherung zur Standortentwicklung“, in: WIB 7 (1998), Nr. 8, S. 2 (UVW, Z 510, Nr. 5).
- 383 „Schwerwiegendes aus dem Leichtmetallzentrum“, in: WIB 12 (2003), Nr. 3, S. 1 (UVW, Z 510, Nr. 155); auch „Stellungnahmen zum 12. Standortsymposium von Jörg Müller und Uwe Fritsch“, in: WIB 13 (2004), Nr. 3, S. 3 (ebd.).
- 384 „Komponentenstrategie ist Kompetenzstrategie“, in: WIB, 11 (2002), Nr. 6, S. 1ff. (ebd.).
- 385 „Mehr als ein Generationswechsel“, in: WIB 11 (2002), Nr. 3, S. 1ff. (ebd.). „Abschied von der Braunschweiger Belegschaft“, in: WIB, 11 (2002), Nr. 2, S. 1f. (ebd.); „Betriebsversammlung am 27. Februar 2002“, in: ebd., S. 6f.
- 386 „Volkswagen Group Award für Business Unit Braunschweig“, in: WIB, 11 (2002), Nr. 5, S. 1 (ebd.).
- 387 „VW stärkt das Werk Braunschweig“, in: Braunschweiger Zeitung vom 15.01.2003; „Zulieferer mit Systemkompetenz“, in: autogramm 1+2/2002, 31.1.2002, S.1.
- 388 „Neue Halle der Business Unit Braunschweig“, in: WIB, 11 (2002), Nr. 7, S. 1 (UVW Z 510 Nr. 155); „Halle 30 – ein Stück Zukunft“, in: WIB, 12 (2003), Nr. 1, S. 1 (ebd.).

- 389 „Modulmontage Bratislava“, in: WIB, 11 (2002), Nr. 3, S. 6 (ebd.).
- 390 Pries, Globalisierung, S. 47f.
- 391 Volkswagen AG, Bericht über das Geschäftsjahr 2004, S. 14 und 70 (UVW, Z 319, Nr. 14594).
- 392 Rede von Uwe Fritsch auf der Betriebsversammlung am 15.3.2006, S. 23ff. und 33ff. (UVW, Z 510, Nr. 156).
- 393 Weltweites Netzwerk. Betriebsvereinbarung für wettbewerbsfähige Komponentenfertigung, in: autogramm 9/2006 ([http://autogramm.volkswagen.de/09\\_06/standorte/2006\\_09standorte\\_01.htm](http://autogramm.volkswagen.de/09_06/standorte/2006_09standorte_01.htm)).
- 394 „Kommentare zum Pro-Braunschweig-Prozess“, in: WIB 15 (2006), Nr. 7, S. 3 (UVW, Z 510, Nr. 156); „Das war 2006“, in: WIB 15 (2006), Nr. 8, S. 1ff. (ebd.).
- 395 „Jahresabschluss 2006“, in: WIB 16 (2007), Nr. 1, S. 8 (ebd.).
- 396 „Zwei Serienanläufe“, in: WIB 16 (2007), Nr. 2, S. 9 (ebd.); „RSM-Baukasten wird erweitert“, in: WIB 15 (2006), Nr. 5, S. 4 (ebd.).
- 397 „Projekt Modulträger Cockpit – VW 416 Tiguan“, in: WIB 16 (2007), Nr. 2, S. 8 (ebd.).
- 398 Volkswagen AG, Bericht über das Geschäftsjahr 2004, S. 70 (UVW, Z 319, Nr. 14594); Volkswagen AG, Bericht über das Geschäftsjahr 2006 der Volkswagen AG, S. 96 (UVW, Z 319, Nr. 22811); Rede von Uwe Fritsch auf der Betriebsversammlung der BU Braunschweig am 12.12.2006, S. 9ff. (UVW, Z 510, Nr. 156).
- 399 „Komponente heißt Kompetenz“, in: WIB 16 (2007), Nr. 2, S. 1 (ebd.).
- 400 Ebd., S. 3.
- 401 Ebd.
- 402 Volkswagen AG, Bericht über das Geschäftsjahr 2007, S.4 (UVW, Z 319, Nr. 25215).
- 403 Interview mit Reinhard Jung am 20.8.2004, S. 7 (UVW, Z 300, Nr. 220).

## BILDNACHWEIS

Seite 15

Foto mit freundlicher Genehmigung von Richard Latus, Braunschweig

Alle anderen Fotos: Volkswagen AG

# Historische Notate

## LIEFERBARE HEFTE

---

### HEFT 2

Markus Lupa, „Das Werk der Briten.  
Volkswagenwerk und Besatzungsmacht 1945–1949“  
2. Aufl., Wolfsburg 2005. ISBN 978-3-935112-00-0

### HEFT 4

Jean Baudet, „STO à KdF – 1943–1945.  
Die Erinnerungen des Jean Baudet“  
Wolfsburg 2000. ISBN 978-3-935112-02-4

### HEFT 5

Malte Schumacher; Manfred Grieger,  
„Wasser, Boden, Luft. Beiträge zur Umweltgeschichte  
des Volkswagenwerks Wolfsburg“  
Wolfsburg 2005. ISBN 978-3-935112-09-3

### HEFT 6

Henk 't Hoen, „Zwei Jahre Volkswagenwerk – Als  
niederländischer Student im ‚Arbeitseinsatz‘ im  
Volkswagenwerk von Mai 1943 bis zum Mai 1945“  
Wolfsburg 2002. ISBN 978-3-935112-03-1

### HEFT 7

„Volkswagen Chronik“  
Wolfsburg 2008. ISBN 978-3-935112-10-9

### HEFT 8

Ralf Richter, „Ivan Hirst. Britischer Offizier und  
Manager des Volkswagenaufbaus“  
Wolfsburg 2003. ISBN 978-3-935112-12-3

### HEFT 9

„Abfahrt ins Ungewisse. Drei Polen berichten über  
ihre Zeit als Zwangsarbeiter im Volkswagenwerk  
von Herbst 1942 bis Sommer 1945“  
Wolfsburg 2004. ISBN 978-3-935112-17-8

### HEFT 10

Manfred Grieger, Dirk Schlinkert,  
unter Mitwirkung von Sonja Meldau  
„Werkschau 1. Fotografien aus dem  
Volkswagenwerk 1948–1974“  
Wolfsburg 2004. ISBN 978-3-935112-20-8

### HEFT 11

„Überleben in Angst. Vier Juden berichten über ihre Zeit  
im Volkswagenwerk in den Jahren 1943 bis 1945“  
Wolfsburg 2005. ISBN 978-3-935112-21-5

### HEFT 12

„Olga und Piet. Eine Liebe in zwei Diktaturen“  
Wolfsburg 2006. ISBN 978-3-935112-23-9



„Um auch einmal von Braunschweig zu sprechen, so möchte ich sagen, daß Braunschweig eines unserer angenehmsten ‚Kinder‘ ist insofern, als dort alles planmäßig verläuft. Wir hören nur Gutes, so daß ich glaube, daß das Werk Braunschweig einmal öffentlich gelobt werden müsste.“

Heinrich Nordhoff, Juni 1956

© 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)

