

**Zeitschrift:** Ferrum : Nachrichten aus der Eisenbibliothek, Stiftung der Georg Fischer AG  
**Herausgeber:** Eisenbibliothek  
**Band:** 82 (2010)  
  
**Artikel:** Volkswagen in China. Die Anfänge der Probemontage 1982 in dem heute grössten Einzelmarkt  
**Autor:** Grieger, Manfred  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-378472>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



## Volkswagen in China. Die Anfänge der Probemontage 1982 in dem heute grössten Einzelmarkt

### Dr. phil. Manfred Grieger

Geboren 1960. Studium der Geschichte, der Osteuropäischen Geschichte sowie der Publizistik und der Kommunikationswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum; 1998 Eintritt in die Volkswagen Aktiengesellschaft, derzeit Leiter der Historischen Kommunikation. Lehrbeauftragter am Institut für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Georg-August-Universität Göttingen. Zahlreiche Veröffentlichungen u.a. zur Unternehmensgeschichte von Volkswagen.



Bild 1: Fabrik der Shanghai Tractor and Automobil Corporation, 1982.

[Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG]

**Nur 30 Jahre brauchte China, um vom automobilen Entwicklungsland mit einer Jahresfertigung von 4300 Pkw in die Spitzengruppe der Weltautomobilmärkte zu gelangen. Volkswagen half als erster ausländischer Partner bei der Automobilisierung der chinesischen Gesellschaft, die zum dynamischen Wachstum in China beiträgt. Teil der Erfolgsgeschichte sind die 1978 einsetzenden Verhandlungen über eine industrielle Kooperation. Heute sorgen zwei Gemeinschaftsunternehmen in Shanghai und Changchun dafür, dass auf dem chinesischen Automobilmarkt in den letzten beiden Jahren jeweils mit mehr als 1 Million Fahrzeugen fast ein Sechstel des Gesamtabsatzes des Volkswagen-Konzerns ausgeliefert wurde.**

**It took China only 30 years to evolve from a developing automobile country with an annual production of 4,300 automobiles to the top echelons of global automobile markets. Volkswagen was the first foreign partner to advance motorization of the Chinese society, which has contributed to the dynamic growth in China. Part of the success story can be attributed to the negotiations on an industrial partnership, which began in 1978. Today, two joint ventures in Shanghai and Changchun see to it that over one million vehicles, or nearly one-sixth of Volkswagen's total sales, are delivered to the Chinese automobile market.**

Die 1978 einsetzende chinesische Öffnungspolitik unter Deng Xiaoping, die insbesondere auch eine technologische Erneuerung des Produktionsapparats anstrebte und zu diesem Zweck die vorherige Abschottung gegenüber dem Weltmarkt aufgab, bildete die Voraussetzung für die nachfolgende Herausbildung von modernen Industriezentren – und dies in einer für Industrialisierungsprozesse doch recht kurzen Zeitspanne.<sup>1</sup> Der chinesischen KP-Führung stand mit Blick auf Südkorea oder auch Singapur klar vor Augen, dass grundlegende Modernisierungsprozesse nur durch ausländisches Kapital, externe Managementexperten und Technologie erreicht werden konnten. Die in den frühen 1980er-Jahren durch ein ganzes Reformbündel eingeleitete Entwicklung wirkte für das China des 20. Jahrhunderts gleichsam wie eine «vierte Revolution».<sup>2</sup> Denn das kommunistische Land betrat damit einen Entwicklungspfad, der die chinesische Gesellschaft und seine Menschen seither nicht mehr loslässt. Hier zogen kapitalistische Freiräume aber im Gegensatz zur Auflösung der UdSSR noch keinen Zusammenbruch des politischen Systems nach sich.<sup>3</sup>

Auch der zukünftige Partner Volkswagen stand Ende der 1970er-Jahre vor einer Neuorientierung, was von der chinesischen Seite mit Interesse aufgenommen wurde. Denn die Überwindung der tiefen Unternehmenskrise zwischen 1973 und 1975, die mit Hilfe der neuen Modellgeneration von Passat, Scirocco, Golf und Polo gemeistert werden konnte, bedeutete einen technologischen und strukturell modernisierenden Sprung.<sup>4</sup> Zugleich sah Volkswagen die Notwendigkeit einer neuen Asienstrategie, die China nicht länger ausklammerte. Um den ersten Kontakt zu Volkswagen ranken sich nicht wenige Legenden, etwa wenn Martin Posth, der erste Deputy General Manager im 1985 gegründeten Gemeinschaftsunternehmen «Shanghai-Volkswagen Automotive



Bild 2: Der VW 181 Safari ex Mexiko in China, 1972. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)



Bild 3: Besuch einer chinesischen Delegation im Werk Wolfsburg, 1978. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)

Company, Ltd.», kolportiert, im November 1978 habe der chinesische Maschinenbauminister Chou Tzu Tsian bei einem Besuch von Mercedes-Benz in Stuttgart so viele Volkswagen gesehen, dass er daraufhin nach Wolfsburg geeilt sei, um mit diesem Automobilhersteller unangemeldet in Gespräche einzutreten.<sup>5</sup>

Tatsächlich bahnte Volkswagen nicht der Zufall den Weg in den wohl wichtigsten Zukunftsmarkt, sondern eine Interessenkongruenz zwischen dem grössten deutschen Automobilhersteller und dem chinesischen Parteiregime, die beide eine automobilen Vision für das aufstrebende Land hatten. Allzu lange hatte der Ost-West-Konflikt eine wirtschaftliche Annäherung verhindert und den kommunistischen Staat mit seiner Milliardenbevölkerung ausserhalb der automobilen Weltgemeinschaft belassen. Die fehlenden diplomatischen Beziehungen hatten dafür gesorgt, dass die ersten Kontakte von Volkswagen zu chinesischen Stellen bezeichnenderweise über den Umweg der mexikanischen Tochtergesellschaft angebahnt wurden. Die Volkswagen de Mexico hatte bereits im Februar 1972 angeregt, den dort hergestellten «Safariwagen» VW 181 nach China zu exportieren, ohne dass diese Initiative Früchte getragen hätte.<sup>6</sup>

Nachdem der Leiter der Gesamtfahrzeugentwicklung, Dr. Wolfgang Lincke, im Dezember 1977 an einer von der hessischen Landesregierung nach China organisierten Informationsreise teilgenommen hatte, um die dortigen Verhältnisse in Augenschein zu nehmen,<sup>7</sup> erfolgten vom 15. bis 19. Mai 1978 mit dem chinesischen Vizeminister für Maschinenbau, Yang Keng, in Wolfsburg und Hannover die ersten Beratungen über eine Lkw-Fertigung. Eine Pkw-Montage von Volkswagen in der Volksrepublik China wurde erstmalig am 11. August 1978, also rund sechs Jahre nach der Aufnahme der deutsch-chinesischen diplomatischen Beziehungen, erwogen, als zwei Manager auf Vermittlung des niedersächsischen Ministers für Bundesangelegenheiten, Wilfried Hasselmann, in der

Bonner Botschaft der Volksrepublik China mit dem dortigen Handelssekretär zusammentrafen. Da aber die Fahrzeugmontage in China ohne jeglichen local content mit von Volkswagen angelieferten Teilen erfolgen sollte und die Fahrzeuge ausschliesslich in Anrainerstaaten exportiert werden sollten, sodass allenfalls «langfristig» ein Fahrzeugabsatz in China in Frage kam, schloss der Bericht mit der Bewertung, dass der betreffende Botschaftssekretär zum vorgeschlagenen Projekt «keinerlei tiefere Vorstellungen» habe.<sup>8</sup> Es war nicht ganz unbezeichnend, dass die Besprechung ohne Hinweis blieb, worin denn für das Unternehmen Volkswagen das Geschäft bestehen konnte. Der Umstand, dass die chinesischen Akteure ihre politischen Prägungen in der Hochzeit des Maoismus erhalten hatten, erklärt die geringe Bedeutung, die anfänglich den Faktoren Rentabilität oder Effizienz beigegeben wurde.

Beide Seiten blieben aber in Sondierungsgesprächen und erläuterten einander geduldig beispielsweise bei Gesprächen in Peking im März 1979 ihre Positionen, was dank der Einfühlbarkeit der VW-Delegation um Wolfram Nadebusch eine ganz allmähliche Annäherung ermöglichte.<sup>9</sup> Angesichts der vollkommen überalterten Modelle, wie des Shanghai 760 oder der nur in 300 Exemplaren pro Jahr gebauten Staatskarosse «Rote Fahne», stand eine durch Exportlieferungen finanzierte Modernisierung der Automobilindustrie auf dem Plan. Den Pkw-Inlandsbedarf schätzten die Chinesen auf 30000 Einheiten im Jahr, die «ausschliesslich von Funktönären und Regierungsstellen genutzt» würden. Die geringen Einkommen machten Privatkäufe auf absehbare Zeit «undenkbar», sie waren aber regierungsseitig selbst langfristig auch gar nicht geplant. Die Vertreter von Volkswagen betrachteten die Überlegungen als Beitrag zur politischen Absicht, die Volksrepublik China bis zum Jahr 2000 in einen «modernen Industriestaat» zu verwandeln – eine Zielstellung, der die Wolfsburger Besucher angesichts der tech-

nischen Rückständigkeit wenig Glauben schenken konnten.<sup>10</sup> Die Überlegungen richteten sich im Juni 1979 auf ein Gemeinschaftsunternehmen mit einer für das Jahr 1987 projektierten Fertigung von 150 000 Fahrzeugen, wobei vonseiten des Volkswagenwerks Golf bzw. Jetta sowie der Transporter vorgeschlagen wurden. Doch während Volkswagen dem Inlandsmarkt das «Schwergewicht für die Produktentscheidung» beimass, hing die chinesische Seite dem Primat des Exports an, sodass 90 000 Einheiten auf südostasiatischen Märkten abgesetzt werden sollten.<sup>11</sup> Als Volkswagen in der ersten Septemberhälfte 1979 eine neunköpfige Expertengruppe nach China schickte, gab diese bei ihrer Rückkehr wesentlich verbesserte Entwicklungsaussichten zu Protokoll. Die Chinesen akzeptierten, dass die Konkurrenzfähigkeit eine Grossserienfertigung erforderlich machte, und zeigten Verständnis, dass mittelfristig die Modellpalette erweitert werden müsste. Auch die Besichtigung des Automobilwerks Nr. 2 in der Provinz Hupei machte Hoffnungen, dass zur Reduzierung des Devisenbedarfs eine verstärkte Nutzung von chinesischen Zulieferfabriken möglich sein könnte. Der Besuchsbericht hielt aber fest, dass neben Importmaschinen, etwa Gleason-Verzahnungsmaschinen, «schon chin. Nachbauten» zur Aufstellung gekommen waren.<sup>12</sup> Über den notwendigen Aufbau einer leistungsfähigen chinesischen Zulieferindustrie und das Beteiligungsverhältnis bestand weitgehende Übereinstimmung, während die von der chinesischen Seite angebotene Vertragsdauer von 20 Jahren auf ein limitiertes Verhältnis hindeuten schien. Volkswagen wollte seinerseits ein zeitlich unbefristetes Joint Venture etablieren.

Volkswagen ging es um die Erschliessung des chinesischen Inlandsmarktes, der sich allerdings mittelfristig zu einem kostengünstigen Standort für Exporte, vornehmlich nach Südostasien, entwickeln konnte. Darüber hinaus wollte Volkswagen mit Blick auf Korea und Japan die «zukünftige Konkurrenz einfangen» und das eigene Geschäft «profitabel ausweiten».<sup>13</sup> Auch wenn angesichts einer Jahresfertigung von nur 4000 Pkw die Bedeutung des chinesischen Inlandsmarktes kurzfristig als «gering», für den Transporter aber als «interessant» bewertet wurde, sah der Beteiligungsbereich von Volkswagen, obgleich die Entwicklung in China ehrlicherweise unüberschaubar war, in langfristiger Perspektive doch grössere Möglichkeiten. Ein Marktzugang erschloss sich aber ausschliesslich über Kooperationsprojekte. Da die chinesische Automobilindustrie wegen des Bevölkerungsreichtums, der staatlichen Planungsstrukturen und des politischen Selbstbewusstseins mittelfristig zum «Konkurrent[en] auf [dem] Weltmarkt» werden konnte, strebte Volkswagen eine «Steuerung durch Kooperation» an.<sup>14</sup>

Der im September 1979 in Shanghai entworfene Anlaufplan für ein Werk in Anting<sup>15</sup> wurde aber angesichts der erwartet hohen Verluste durch die zwischen dem 29. Februar und 3. April 1980 in Wolfsburg mit dem Vizeminister Yao Bin

geführten Verhandlungen revidiert, die zur Streckung des Investitions- und Devisenbedarfs ein Drei-Phasen-Modell zum Erreichen des Kapazitätsaufbaus von 150 000 Fahrzeugen und der vollen Fertigungstiefe in den nächsten neun Jahren vorgaben.<sup>16</sup> Den Startpunkt bildete nunmehr eine dreijährige Vorproduktion von jährlich bis zu 12 000 Jetta in der bestehenden Automobilfabrik in Shanghai. Während der vorgelagerten Erprobungsphase sollte das Training der chinesischen Mitarbeiter erfolgen, das chinesisch-deutsche Verständnis vertieft und China Zeit für den Aufbau einer nationalen Zulieferindustrie gegeben werden. Für die zweite Entwicklungsphase war vorgesehen, ein neues Werk für eine Jahresfertigung von 100 000 Jetta und Golf und von 160 000 Rumpfmotoren zu bauen und die bisherige Fabrikation in Shanghai auf die Produktion von jährlich bis zu 10 000 Transportern umzustellen. Erst die dritte Entwicklungsphase, die für den Fall einer vollständigen Selbstfinanzierung in Betracht kam, hatte ein Hochfahren auf eine Jahreskapazität von 150 000 Einheiten zum Ziel.

Das Protokoll legte im Interesse der Qualitätspolitik die Grundlinien des Technologietransfers fest, indem Volkswagen seine Bereitschaft erklärte, dem Gemeinschaftsunternehmen «das jeweils modernste Know-how entsprechend aktuellem Serienstand» zur Verfügung zu stellen. Zugleich mussten die Produkte des Gemeinschaftsunternehmens die «Material- und Herstell-Qualität» von Volkswagen erreichen – sowohl die Eigenfertigung als auch die Kaufteile und Rohmaterialien.<sup>17</sup> Die Kenntnisse der chinesischen Seite sollten also auf den erreichten Stand begrenzt werden, zugleich stand das Qualitäts-Image von Volkswagen durch eine Kooperation mit dem chinesischen Partner auf der Bewährungsprobe, sodass im Eigeninteresse eine Informationsdurchlässigkeit vonnöten war.

Stand im strategischen Fokus der Planungsverantwortlichen bei Volkswagen, zur Markterschliessung bzw. -sicherung in China eine «voll integrierte Automobilfertigung mit <small scale economies>» aufzubauen, die auf mittlere Frist sogar bessere Perspektiven auf wichtigen asiatischen Märkten einschliesslich Japan bieten mochte, lagen die Interessen Chinas zum einen auf dem Feld des Transfers moderner westlicher Technologien, der durch die Einbindung eines auch finanzkräftigen Partners sichergestellt werden sollte.<sup>18</sup> Die Vision einer staatskommunistischen Industrialisierung mithilfe der Schlüsselbranche «Automotive» sollte innerhalb von nur sechs Jahren zu einer vollen lokalen Integration führen, wobei auch das Ziel einer beschäftigungssichernden Exportwirtschaft, womöglich sogar in direkter Konkurrenz zur japanischen Automobilindustrie, mitzuschwingen schien.

So lohnend das China-Engagement für Volkswagen mit dem möglichen «Aufbau einer strategischen Gegenposition zur Dominanz der Japaner» beispielsweise dem Vertreter der Finanz- und Investitionsplanung, Siegfried Höhn, auch er-

schien, brachten seine Zusammenstellungen mit dem «vollen Zugriff auf VW-Technologie» durch die chinesischen Partner ebenso klar auch die Probleme und Risiken zur Sprache: Standen der vollen Einbringung von Kapital und Sachwerten sowie der Übernahme der vollen Verantwortung für Technologie, Fabriktechnik, Vorleistungen und den späteren Export ausreichende Renditechancen gegenüber? Konnte die chinesische Fabrik überhaupt eine Wettbewerbsfähigkeit gegenüber japanischen Herstellern erreichen? Die betriebswirtschaftlich-finanzielle Bewertung kam am 18. April 1980 zu dem knappen Schluss: «Aus ökonomischer Sicht kann das geplante Automobilvorhaben in China nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen auf der Grundlage des vorliegenden Planungskonzeptes nicht positiv beurteilt werden.»<sup>19</sup>

Zugleich war aber klar, dass das China-Projekt auch wegen der langfristigen Ausrichtung der chinesischen Industrialisierungspolitik «nicht allein unter dem Gesichtspunkt eines kurzfristigen Erfolges» beurteilt werden konnte.<sup>20</sup> Für ein strategisches Invest sprach die Suche nach dem «langfristig günstigsten Standort» in Südostasien. Zudem konnte China seine Vorteile, das «gewaltige Bevölkerungspotential» von 900 Millionen fast vollständig alphabetisierten Menschen sowie den Rohstoffreichtum, rasch ausspielen. China erschien den strategischen Planern des Volkswagenwerks als «schwer kalkulierbarer, aber nicht zu unterschätzender Gigant», dessen Absicht, sich innerhalb von zwei Jahrzehnten zum modernen Industriestaat zu wandeln, 1980 von westlichen Besuchern wohl durchgängig als «kaum realistisch» bewertet wurde.

Die konjunkturelle Eintrübung nach der zweiten Ölpreiskrise und die hohen Entwicklungsinvestitionen hatten zusehends auch die finanziellen Möglichkeiten von Volkswagen reduziert, sodass Wolfsburg zwar mit Blick auf «ein grosses Wachstum in den nächsten zwanzig Jahren» an dem chinesischen Projekt und an dessen Auslegung auf eine Jahreskapazität von 150 000 Einheiten festhalten wollte. Jedoch machte am 22. April 1980 der Vorstandsvorsitzende Toni Schmücker gegenüber dem Führungskreis klar, dass der Devisenausgleich – wie bei Geschäften mit Staatshandelsländern üblich – «Kopfzerbrechen bereitet».<sup>21</sup>

Angesichts des Devisenproblems und des hohen Investitionsaufwands bemühten sich beide Seiten um Aufwandsreduzierungen und zeitliche Streckung. Die vom 18. bis 28. August 1980 in Shanghai und Beijing vom Leiter des Bereichs Beteiligungen-Ausland II, Nadebusch, geführten Verhandlungen liessen erkennen, dass der Vizeminister Yao Bin, um zu einer «realisierbaren Lösung» zu kommen, zum projektierten Vorhaben und zu Volkswagen als Projektpartner stand.<sup>22</sup> Angesichts des durch die fortschreitende wirtschaftliche Liberalisierung und die Touristenströme unerwartet rasch wachsenden Pkw-Bedarfs, der einstweilen nur durch devisenfinanzierte Importe insbesondere aus Japan gedeckt

werden konnte, entstand für die chinesische Seite die Notwendigkeit zur schnellstmöglichen Aufnahme der lokalen Fertigung, die dem «Anwachsen des japanischen Fahrzeugbestandes Einhalt» gebieten sollte. Nunmehr bestand die Bereitschaft der chinesischen Seite, in einer Vorphase über einen «CKD-Montage-Vertrag» den Einstieg in die Fahrzeugfertigung zu finden; nun war von der Passat-Klasse und dem Transporter die Rede.<sup>23</sup> Erst nach dem Sammeln erster industrieller Kooperationserfahrungen sollte anschliessend ein Joint Venture angestrebt werden, sodass sich der Anlauf der neuen Pkw-Fabrik zeitlich nach hinten verschob. Um das drohende Devisendefizit zu begrenzen, legte die chinesische Seite grossen Wert auf eine Abnahmeverpflichtung von jährlich bis zu 80 000 Motoren und Getrieben durch die Volkswagenwerk AG. Damit die CKD-Fertigung im bestehenden Werk in Anting in der 1. Jahreshälfte 1982 starten konnte, musste der Vorstand über das weitere Vorgehen, etwa die Produktfestlegung für die Anlaufphase, die fabrikatorische Ausplanung als CKD-Werk und die Marschrichtung bei den Verhandlungen über den Montagevertrag und das Joint-Venture-Unternehmen sowie über die Frage der Abnahmeverpflichtung entscheiden.

Die am 29. September 1980 eingereichte Vorstandsvorlage des Bereichs Beteiligungen stand in der Vorstandssitzung vom 6. Oktober 1980 zur Diskussion. Angesichts der nicht wenigen Probleme des Volkswagen-Konzerns stellte der Vorstandsvorsitzende Schmücker die Frage nach dem Nutzen des China-Projekts, die Berichterstatter Nadebusch mit der Möglichkeit des CKD-Exports in einem Jahresvolumen zwischen 60 und 80 Millionen DM und der strategischen Chance beantwortete, auf einem Markt Fuss zu fassen, der zukünftig durch einen «ausgeprägten Nachfragesog» gekennzeichnet sein werde.<sup>24</sup> Auch zur Abwehr der vorführenden japanischen Konkurrenz bedürfe es konkreter Aktivitäten. Da Finanz- und Vertriebsvorstand wegen mangelnder Rendite ihre Bedenken gegen das Vorhaben geäussert hatten, warnte Vorstandsvorsitzender Schmücker vor «einer Verzettlung des Potentials des VW-Konzerns».<sup>25</sup> Seiner Meinung nach war das China-Projekt «nicht schlachtentscheidend», zumal es mit einem «Wechsel auf eine visionäre Zukunft» verbunden sei.<sup>26</sup> Ihm war auch nicht eingängig, dass der japanischen Automobilindustrie mit dem China-Projekt «hart in die Flanke» gefahren werden könne. Ohnedies sah er als zentrale Aufgaben, die Position auf den europäischen Märkten zu verteidigen, den «schwierigen Weg in den USA weiterzugehen und das VW-Engagement in Latein-Amerika weiter auszubauen bzw. zu festigen». Angesichts der umfassenden Anspannung des Unternehmens fragte er sich, ob neue Engagements «überhaupt noch unternehmenspolitisch machbar» seien. Finanzvorstand Thomée schloss sich dieser Ansicht mit dem Argument an, dass «Prioritäten gesetzt werden» müssten und durch die kumulativen Anlaufkosten die Gefahr von «Kollaps-

Erscheinungen» induziert werden könnten. Vertriebsvorstand Dr. Wolfgang P. Schmidt brachte mit seinem Hinweis, dass die in Europa erwirtschafteten Mittel «nach Anlage drängten»,<sup>27</sup> den Stimmungswechsel, woraufhin der Vorstand für den Vorschlag des Bereichs Beteiligungen votierte, in China ein begrenzteres Projekt zu diskutieren. Parallel sollte die finanzpolitische Komponente des Projekts durch möglichst präzises Zahlenmaterial herausgearbeitet werden.

Neben den eingegengten Finanzspielräumen und den unzureichenden Managementressourcen führte auch die wachsende strategische Unentschlossenheit des Volkswagen-Konzerns zu Beginn der 1980er-Jahre zu einem Abrücken von den ursprünglichen Plänen.<sup>28</sup> Deshalb informierte der Vorstandsvorsitzende Schmücker den Vizeminister Yao Bin am 11. November 1980 darüber, dass Volkswagen «den gegenwärtigen Projekt-Rahmen» nicht länger verantworten könne. Zugleich bat er ihn um Vorschläge für eine Anpassung des Vorhabens an die «derzeitigen Möglichkeiten».<sup>29</sup> Bendlin, Dr. Lee und Nadebusch, die die Bereiche Finanz- und Investitionsplanung, Forschung und Entwicklung sowie Beteiligungen vertraten, erläuterten bei einem Besuch in Beijing, wie unter den veränderten Voraussetzungen das Automobilvorhaben weitergeführt werden könnte.<sup>30</sup> Im Ergebnis dieses Gesprächs zeigte sich Vizeminister Yao Bin in einem Antwortschreiben an Schmücker über die Mitteilung aus Wolfsburg zwar «sehr schockiert»,<sup>31</sup> honorierte jedoch die Offenheit, indem er anregte, in einem ersten Schritt ausschliesslich die Herstellung von Motoren und Getrieben und die «Anpassungsinvestitionen in der alten Anting-Fabrik» anzugehen. Über alle weiteren Massnahmen solle erst zwei oder drei Jahre später gesprochen werden. Der Unterhändler Nadebusch berichtete dem Vorstand, dass die chinesische Seite wegen des technischen Know-hows und des technologischen Vorsprungs gegenüber anderen Automobilproduzenten an der Kooperation mit Volkswagen festhalten wolle und keine Verhandlungen mit japanischen Herstellern aufnehmen werde.

Daraufhin entschied der Vorstand von Volkswagen, das «China-Projekt in reduzierter Form» voranzutreiben und der chinesischen Seite auch hinsichtlich der erhofften Exportmöglichkeiten entgegenzukommen. Der VW-Spitze war zugleich klar, dass «von jetzt an aus rein VW-internen Gründen kein Rückzug von dem Projekt» mehr erfolgen könne, «sondern nur aus Anlässen, die die chinesische Seite» liefere.<sup>32</sup> Verabredungsgemäss griff Toni Schmücker mit Schreiben vom 16. Dezember 1980 den chinesischen Vorschlag eines schrittweisen Vorgehens auf, der «eine gute Basis darstellt, zu einer realisierbaren Vorgehensweise zu kommen».<sup>33</sup>

Dass Volkswagen Anfang der 1980er-Jahre im Rahmen seiner Asienstrategie auch eine Kooperation mit dem japanischen Hersteller Nissan auslotete, die auf eine Lizenzfertigung des Volkswagens Santana hinauslief, sorgte auf chine-

sischer Seite zwar für «gewisse Irritationen», wie der Vorstandsvorsitzende der Audi-NSU Motorenwerke AG und Mitglied des Vorstands der Volkswagenwerk AG, Wolfgang Habel, nach einer China-Reise am 12. Januar 1981 in der Vorstandssitzung berichtete.<sup>34</sup> Jedoch machte sich auch in China ein «Umbruch von der euphorischen Phase zur vorsichtigen Vorgehensweise» bemerkbar, was das Verständnis für das zwischenzeitlich verkleinerte Volkswagen-Projekt nur verstärkt habe. Auch die erstmalige Beteiligung an der Automobilausstellung in Kanton, auf der Volkswagen seine Produkte Golf, Jetta und Transporter und die Ingolstädter Konzerntochter ihren Audi 80 und Audi 100 ausgestellt hatten, habe zum «guten Eindruck» des Volkswagen-Konzerns in China beigetragen. Auf der Basis des sehr guten Verhandlungsklimas stimmten die Chinesen dem von Volkswagen vorgeschlagenen Fahrplan zu, der die Lösung des Devisenproblems – die «grösste <Klippe>» – und Verhandlungen über die Preise für die CKD-Fahrzeugsätze sowie die Lizenz- und Beratungssätze umfasste. Wie ernst es der Volkswagen-Spitze mit dem Projekt war, kann auch aus der Bildung eines speziellen «China-Teams» abgelesen werden.<sup>35</sup>

Die im März 1981 von der Finanz- und Investitionsplanung Auslandsobjekte vorgelegte «Financial Pre-Feasibility Study» zur Montage bzw. Produktion von Volkswagen-Pkw vom Typ Santana bzw. Motoren in der Volksrepublik China ging von der im Januar mit den chinesischen Partnern verabredeten Drei-Phasen-Struktur aus.<sup>36</sup> Zunächst waren der Umbau und die Modernisierung des bestehenden Werkes Anting, 35 Kilometer nordwestlich von Shanghai gelegen, vorgesehen. Die dortige Produktionsstätte wies einen erheblichen Modernisierungsrückstand und in vielen Fertigungsbereichen eklatante Qualitätsmängel auf. Dort wurden hauptsächlich Traktoren und Motoren gebaut; die dortige Pkw-Jahresproduktion beschränkte sich auf 4000 Exemplare des Modells Shanghai 760 – das entsprach in etwa einer Tagesfertigung des Werks Wolfsburg. Mit Investitionen in Höhe von 86 Millionen DM sollte die Montagekapazität auf jährlich 30 000 Einheiten gebracht werden, bevor in den Phasen 2 und 3 die arbeitstägliche Fertigungskapazität auf zunächst 330, dann 500 Einheiten gesteigert werden sollte. Für die Errichtung eines Presswerks waren Investitionen in Höhe von 98 Millionen DM vorgesehen, während die Errichtung eines Motorenwerks mit einer Jahreskapazität von 108 000 Einheiten mit 204,4 Millionen DM zu Buche schlug. Da mit der Motorenfabrik keine Rentabilität zu erreichen war, wollte der Bereich Finanz- und Investitionsplanung Auslandsprojekte von diesem Teilprojekt am liebsten absehen.<sup>37</sup>

Die chinesische Seite schwenkte ebenfalls auf ein kleiner dimensioniertes Projekt um und übertrug zudem im Rahmen ihrer Dezentralisierungspläne die Verhandlungsführung der Shanghai Tractor and Automobile Corporation (STAC). Der Leiter der Finanz- und Investitionsplanung Auslandsobjekte



**Bild 4: Kooperationsgegenstand Santana, 1986. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)**



**Bild 5: Unterzeichnung des Probemontagevertrags, 1982. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)**

fasste die zwischen dem 7. und 15. April 1981 in Shanghai von einer fünfköpfigen VW-Delegation gesammelten Erfahrungen dahingehend zusammen, dass die chinesischen Gesprächspartner die Entwicklungschancen «zurückhaltender» beurteilen würden, sie «aber weiterhin sehr daran interessiert» seien, ein «Automobilprojekt zusammen mit VW zu realisieren».<sup>38</sup> Nach ihren Vorstellungen sollte die Montage der Limousine Santana noch im Jahr 1982 mit 500 Einheiten starten, um die Jahresfertigung bis 1986 auf 20 000 Einheiten zu steigern. Die Entscheidung für dieses Modell kam den Interessen beider Seiten entgegen: Einerseits war die reichlich ausgestattete Limousine als repräsentatives Fahrzeug für Regierung und Behörden geeignet und bot möglichen Japan-Importen Paroli. Andererseits gab der Umfang von Gleichteilen mit der für die zweite Projektphase geplanten Golf/Jetta-Baureihe die Möglichkeit, durch die Anwendung des Baukastenprinzips Fertigungskosten einzusparen. Die 1984 beginnende Motorenfertigung sollte zunächst der Deckung des Eigenbedarfs dienen. Ab 1986 sollten auch Motorenexporte an Volkswagen in einer Größenordnung von anfangs 20 000 Einheiten einsetzen, die nach 1987 auf eine Jahreslieferung von bis zu 80 000 Einheiten gesteigert werden sollten. Die Lieferung von Motoren sollte ebenso wie der Export von Presswerkzeugen der Deckung des Devisenbedarfs dienen, die die VW-Seite aber ungeachtet der angestrebten Inlandsverkäufe gegen Hartwährung in einer Größenordnung von anfangs 500 und maximal 2000 Fahrzeugen im Jahr «als unsicher und nicht ausreichend» bewertete. Zudem müsse die Devisenfrage «in erster Linie von der chinesischen Regierung» gelöst werden und könne «keinesfalls Angelegenheit des Joint Venture» sein.<sup>39</sup>

Die Verhandlungsdelegation unter Leitung von Wolfram Nadebusch machte darüber hinaus einen Marktschutz für Pkw und leichte Nutzfahrzeuge bis 2,6 Liter Hubraum durch einen Ausschluss weiterer Produktionslizenzen für einen zu

definierenden Zeitraum, eine Mindestdividende und Transfergarantien für Zahlungen auf Lieferungen und Leistungen, für Dividenden und Kapitalkosten sowie den Kapitalrückfluss zu Voraussetzungen einer Weiterverfolgung des Projekts. Zwar signalisierte die chinesische Seite, dass die Zentralregierung zu diesen Punkten eine positive Antwort geben könnte, sah jedoch für sonstige Unterstützungsmassnahmen der chinesischen Regierung bei Infrastrukturmassnahmen, bei der geforderten Abnahmegarantie und für einen gesicherten Return on Invest nur vage Chancen. Indem Fei Zhen-rong, Vice President der STAC, gegenüber Nadebusch seiner Überzeugung Ausdruck gab, dass die vereinten Anstrengungen früher oder später Früchte in einem Joint Venture zur Fertigung von Volkswagen in Shanghai tragen werden, blieben beide Seiten auf der Verhandlungsstrasse.<sup>40</sup> Volkswagen hatte bis zu diesem Zeitpunkt immerhin schon knapp 3,2 Millionen DM Aufwendungen für Planungen, Reisen und Bewirtungen verbucht.<sup>41</sup>

Gleichwohl drohte das China-Vorhaben wegen der weiterhin offenen Devisenfragen, der unterschiedlichen Rentabilitätsvorstellungen und der Lizenz- und Beratungsgebühren in die Sackgasse zu geraten, wie am 26. Juni 1981 Verhandlungsleiter Nadebusch in einem persönlichen Brief Chou Ke, den President der STAC, warnte. Da die Devisenlücke durch die von chinesischer Seite vorgeschlagenen Massnahmen nicht planbar geschlossen werden konnte, sprach sich Nadebusch für eine «praktikable, d.h. flexible Lösung» aus, die darauf hinauslief, dass die Bank of China das Devisenrisiko trug, aber aus späteren Exporterträgen Rückerstattungen erhielt. Bei den unterschiedlichen Rentabilitätserwartungen wie auch bei der umstrittenen Gebührenhöhe machten sich die strukturellen Widersprüche eines kapitalistischen Gemeinschaftsunternehmens in einem staatswirtschaftlichen Land bemerkbar, da die chinesische Seite dem Joint Venture nur eine stark begrenzte Kapitalrendite zusprechen wollte, was ihm aber jede

Möglichkeit der internen Finanzierung genommen hätte. Auch wollten chinesische Stellen den Know-how-Transfer faktisch kostenlos, d.h. ohne ausdrückliche Erstattung des spezifischen Entwicklungs- und Beratungsaufwands.

Im Oktober 1981 schlugen die chinesischen Partner eine neue Verhandlungsrunde vor, die am 2. Dezember 1981 dahingehend konkretisiert wurde, dass die Bank of China erstmalig die Einrichtung eines Evidenzkontos anbot und auch einem Vorzugswechsellkurs zwischen RMB und Hartwährungen zugestimmt wurde. Bei der Rentabilität blieb das chinesische Angebot zwar noch unter der von Volkswagen festgelegten Grenze, und auch der geforderte Marktschutz blieb offen, jedoch zeigten sowohl die Preisfestsetzungen der CKD-Teilesätze wie auch die Abnahmegarantie für 20000 Fahrzeuge ein merkliches Entgegenkommen der Chinesen, sodass für den Zeitraum vom 12. bis 22. Januar 1982 in Shanghai Verhandlungen in Aussicht genommen wurden.<sup>42</sup> Volkswagen wollte dabei auch die Entwicklung des nationalen Fertigungsanteils, die konkrete Fabrikplanung, die Aufnahme der Versuchsfertigung von ein bis zwei Santana am Tag sowie die Eröffnung eines Trainingszentrums behandelt wissen.

Nachdem das chinesische Joint-Venture-Gesetz die rechtliche Fundierung vorangebracht hatte, erarbeitete im Januar 1982 Nadebusch, unterstützt durch jeweils einen Vertreter des Bereichs Qualitätssicherung und Planung Auslandswerke, während eines Besuchs in Shanghai Memoranden über die Probemontage von 100 Santana-Pkw sowie über ein Joint Venture zur Jahresfertigung von 15000 Santana und 100000 Motoren.<sup>43</sup> Dass Carl Horst Hahn zum 1. Januar 1982 die Nachfolge des krankheitsbedingt zurückgetretenen Toni Schmücker antrat, gab dem Vorhaben neuen Schwung.<sup>44</sup> Der neue Vorstandsvorsitzende liess kurzfristig eine Vorstandsvorlage erarbeiten, die ihm am 28. Januar 1982 zugeing und am 1. Februar Gegenstand der regulären Vorstandssitzung war. Hahn bewertete das Gesamtprojekt positiv, da Volkswagen mit der Probemontage des Santana den «Fuss in der chinesischen Tür» habe und hierdurch Zeit gewinne, um die offenen Fragen gründlich zu klären. Dementsprechend beauftragte der Vorstand den Geschäftsbereich Beteiligungen mit einer Fortsetzung der Gespräche.<sup>45</sup>

Die grundsätzlich positive Haltung der Unternehmensspitze zum China-Engagement und das Bemühen um Kontinuität brachte Hahn in seinem Schreiben vom 16. April 1982 an den zum Ersten Maschinenbauminister beförderten Yao Bin zum Ausdruck.<sup>46</sup> Im Mai 1982 konnten die Verhandlungen bei einem Besuch von Vertretern der Unternehmensbereiche Recht, Qualitätssicherung, Produktion und Beteiligungen im Wesentlichen abgeschlossen werden, sodass trotz einiger Meinungsverschiedenheiten, etwa über zwischenzeitliche Devisenbereitstellungen durch die Volkswagenwerk AG oder die Erstattung von Planungsleistungen, die Grundsätze der zukünftigen Zusammenarbeit fixiert werden konnten. Die

Präambel gab auf: «Modernisierung und späterer Ausbau des Werkes Anting für eine Kapazität von ca. 15000 Mittelklasse-Personenwagen pro Jahr im Ein-Schichtbetrieb, Motorenfertigung von 100000 Einheiten pro Jahr mit Lieferung des nicht im Lande benötigten Volumens an den VW-Konzern, Beteiligungen der Partner zu je 50% am Grundkapital des zukünftigen Gemeinschaftsunternehmens, Training von chinesischen Fachleuten, stufenweise Entwicklung des nationalen Fertigungsanteils nach lokalen Gegebenheiten und Möglichkeiten, Erweiterung der Pkw-Fertigung nach Erfordernissen des Marktes sowie nach Möglichkeiten der Partner, devisenmässige Unterstützung des Gemeinschaftsunternehmens durch die chinesische Regierung, Garantie einer angemessenen Rendite für VW AG».<sup>47</sup>

Daraufhin stimmte der Vorstand am 17. Mai 1982 dem Probemontagevertrag zu.<sup>48</sup> Für den Probemontagevertrag sprach, dass dieser die «Öffnung eines Zukunftsmarktes für Volkswagen zunächst ohne Kapitalbeteiligung», das «Sammeln von Erfahrungen hinsichtlich Rahmenbedingungen und zukünftiger Zusammenarbeit» und die «schrittweise Realisierung des angestrebten Gemeinschaftsunternehmens unter Minimierung der möglichen Risiken» ermöglichte.<sup>49</sup> Die aus einem Joint Venture erwachsenden Verpflichtungen zur Abnahme von bis zu 80000 Rumpfmotoren im Jahr bis zur Aufnahmefähigkeit durch die chinesische Inlandsproduktion, die hälftige Kapitalbeteiligung, die «Hilfestellung von Volkswagen bei der Entwicklung des nationalen Fertigungsanteils», die Anpassung der Fahrzeugkapazität an die späteren Marktbedürfnisse in China und der «Einsatz von Expatriates zur Aufbauphase und Sicherstellung von VW-Standards im laufenden Betrieb», der «durch die besonderen Landesverhältnisse erschwert» werden könne, überwogen die Chancen bei weitem nicht. Daraufhin stimmte der Vorstand auch der Fortsetzung der Verhandlungen über ein Joint Venture auf der Basis eines Beteiligungsverhältnisses von 50% zu.<sup>50</sup>

Auf den am 8. Juni 1982 abgeschlossenen Probemontagevertrag folgte am 11. April 1983 der Bandablauf des ersten in China montierten Santana.<sup>51</sup> Bis März 1984 wurden weitere 578 Fahrzeuge aus CKD-Sätzen fertiggestellt, deren technische Qualität die Volkswagen-Inspektoren vor Ort im Prinzip zufriedenstellte. Allerdings führten die Lackierung und die Ersatzteilversorgung noch zu Beanstandungen, während die chinesischen Partner mit dem für ältere Funktionäre beschwerlichen Einstieg in den Fahrzeugfond sowie den geringen Statusfaktor auf zwei grundsätzliche Produktmängel aufmerksam machten. Die zusätzliche Montage von 1000 Exemplaren des Audi 100 sollte dieses Problem beheben, was zugleich den Marktzutritt der Konzernmarke Audi einleitete.

Volkswagen setzte einen Fuss über die Schwelle: Gleichzeitig mit dem Abschluss des Probemontagevertrags waren die Verhandlungen über einen Grundlagenvertrag fortgesetzt worden, sodass auf der Basis der guten Zusammenarbeit am



Bild 6: Das deutsch-chinesische Projektteam mit dem ersten Erfolgserlebnis, 1983. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)

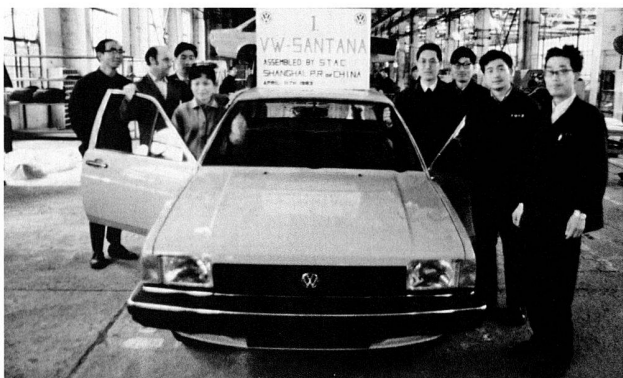


Bild 7: Der erste bei der STAC montierte Volkswagen Santana, 1983. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)

10. Oktober 1984 in Shanghai die Absichtserklärung über das Joint Venture unterzeichnet werden konnte. Die Genehmigung durch die chinesische Regierung machte den Weg zur Gründung der «Shanghai-Volkswagen Automotive Company, Ltd.» (SVW) am 16. Februar 1985 frei. Mit einer hälftigen Beteiligung an dem chinesisch-deutschen Gemeinschaftsunternehmen etablierte sich Volkswagen als erster ausländischer Automobilproduzent auf dem chinesischen Markt.<sup>52</sup>

Das dynamische Wachstum der chinesischen Wirtschaft, aber auch die Geschäftsreisenden und der boomende Tourismus liessen den Pkw-Inlandsbedarf ansteigen, sodass Volkswagen vier Jahre nach dem Bandablauf des ersten Santana in Shanghai im Oktober 1987 in Sondierungsgespräche mit der First Automobile Works (FAW) in Changchun eintrat. Das im August 1988 unterzeichnete «Memorandum of Understanding» schuf die Grundlage für die folgenden Verhandlungen über die Errichtung eines Produktionsbetriebs mit Press-, Motoren- und Getriebewerk.<sup>53</sup> Im ersten Schritt sollte bei der FAW die Lizenzfertigung des Audi 100 mit einem Jahres-



Bild 8: Unterzeichnung des Joint-Venture-Vertrages in Anwesenheit von Bundeskanzler Helmut Kohl. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)



Bild 9: Gründungszeremonie der «Shanghai-Volkswagen Automotive Company, Ltd.», 1985. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)

volumen von 30 000 Fahrzeugen erfolgen. Ab 1991 waren die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens und ein Fabrikneubau mit einer Jahreskapazität von 150 000 Fahrzeugen vorgesehen, um ein Modell der Golf- oder der Passat-Klasse zu produzieren. Der Konzernvorstand stimmte zu und hatte dafür gute Gründe: Mit der Errichtung eines zweiten Produktionsstandorts wollte Volkswagen seine Pionierstellung in China in eine langfristige Marktdominanz überführen. Darüber hinaus ermöglichte die Verwendung gleicher Bauteile für die in Shanghai und Changchun gefertigten Fahrzeuge eine Senkung der Produktionskosten. Und nicht zuletzt war die projektierte Fabrik als Exportbasis für die Belieferung des asiatisch-pazifischen Raums von hoher Bedeutung. Vor allem in diesem Punkt deckten sich die Interessen beider Seiten insoweit, als auch die chinesische Seite ein möglichst hohes Exportvolumen zum Devisenausgleich anstrebte. Die Gründung der «FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd.» (FAW-Volkswagen), an der die Volkswagen AG 40 Prozent übernahm, erfolgte am 6. Februar 1991.<sup>54</sup> Im Dezember 1991 rollten bei der FAW-Volkswagen die ersten aus importierten Teilesätzen montierten Jetta vom Band. Der Übergang von der Montage zur Produktion erfolgte im September 1995,



Bild 10: Die First Automobile Works in Changchun, 1990. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)



Bild 11: Etablierung des deutschen Mehrmarkenkonzerns in Shanghai, 1985. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)

als das Presswerk und die Lackiererei offiziell eröffnet wurden. Den Abschluss der ersten Ausbaustufe bildete 1996 die Inbetriebnahme der Produktionsstätte für Getriebe und Motoren, die sowohl die Volkswagen-Standorte in China als ab Anfang auch den Konzernverbund mit Rumpfmotoren belieferte.

Der Volkswagen-Konzern kam mit seinen beiden chinesischen Partnern auf die Poleposition in dem dynamisch wachsenden Markt. Während aber in Shanghai und Changchun bis zur Jahrtausendwende die Kapazitäten auf mehr als 550 000 Einheiten im Jahr ausgebaut wurden, ermöglichten chinesische Staatsunternehmen 1992 Citroën, 1997 General Motors und 1998 Honda und danach noch weiteren ausländischen Pkw-Herstellern ihrerseits Kooperationsmöglichkeiten.<sup>55</sup> Damit geriet die lange Zeit unangefochtene Marktposition von Volkswagen unter Druck, zumal sich parallel strukturelle Änderungen im chinesischen Automobilmarkt ergaben. Zum Bedeutungszuwachs der Privatkunden aus den entstehenden chinesischen Mittelschichten kam der Wandel von einem Anbieter- zu einem Käufermarkt. Die Wettbe-



Bild 12: Montage des Audi 100 in Changchun, 1990. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)



Bild 13: Pressekonferenz anlässlich der Unterzeichnung des Joint-Venture-Vertrages mit der FAW, 1991. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)

werbsverschärfung führte im Jahre 2005 sogar dazu, dass das operative Ergebnis der chinesischen Gemeinschaftsunternehmen mit –88 Millionen Euro erstmals in der Verlustzone lag.<sup>56</sup> Ein 2005 aufgelegtes Restrukturierungsprogramm und die intensivierte Tiefenlokalisierung ermöglichten im Verein mit Modellneueheiten 2007 die Rückkehr auf die Erfolgsspur. Übersprang der Konzernabsatz in China 2008 zum ersten Mal die Millionenmarke,<sup>57</sup> so blieb China seit 2006 auch für die Marke Volkswagen grösster Einzelmarkt, auf dem 2008 allein 844 000 Einheiten an Kunden ausgeliefert wurden. Das Geschäft auf Gegenseitigkeit – Markt gegen Technologie – geht weiterhin auf, lagen doch die Auslieferungszahlen Ende des dritten Quartals 2009 mit 1,06 Millionen Einheiten um 37 % höher als im Vorjahr.<sup>58</sup> Und der Markt lockt weiter.

Der Markterfolg resultierte nicht zuletzt aus der Produktanpassung an die spezifischen Kundenbedürfnisse, die bereits 1990 zur Etablierung einer Entwicklungsabteilung in Shanghai geführt hatte. Damit legte die SVW das Fundament für eine langfristig erfolgreiche Produktstrategie. So ging aus



Bild 14: Santana 2000 als Taxi in Shanghai. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)



Bild 15: Neu- und Erweiterungsbauten in Changchun, 2004. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)



Bild 16: Präsentation des Santana 3000, 2004. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)



Bild 17: Shanghai-Volkswagen, 2007. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)

dem Santana die in Kooperation mit der Wolfsburger Entwicklung konzipierte China-Version mit verlängertem Radstand und veränderter Frontpartie hervor. Dem Santana 2000 folgte der Santana 3000. Das neue Modell wurde in Eigenregie von der SVW entwickelt, die 1997 den Grundstein für ein Entwicklungszentrum mit Testgelände gelegt hatte. Die Regionalisierung des Santana bildete den Auftakt zu einer eigenständigen Produktpalette für den chinesischen Markt, wo die seit 1982 gebaute Limousine bis heute zu den populärsten Fahrzeugen zählt. Als zweites Volumenmodell etablierte sich der Ende 2005 eingeführte Passat Lingyu. Für den marktgerechten Zuschnitt zeichnete auch das 2003 gegründete Design Center verantwortlich, dessen Mitarbeiterstab bis 2006 auf 35 chinesische Designer anwuchs. Damit erlangte die SVW die Kompetenzen für autonome Modellanpassungen, die den Kern der künftigen Produktstrategie bilden. Als erstes komplett selbst entwickeltes und designtes Modell ging 2008 die Stufenhecklimousine Laida an den Start. Regionalisierung war die eine, Vielfalt die andere Seite der Modellpolitik in China. Ende 1999 rollte bei der SVW der Passat vom Band.

2001 lief die Produktion des Polo an. Ihm folgten 2003 der für Brasilien entwickelte Gol und 2004 der Touran.

Bei der FAW-Volkswagen brachte diese Produktstrategie 1997 den Jetta King hervor. Aber auch der Audi A6 sowie der 2003 angelaufene Audi A4 werden in der herkömmlichen und in einer Langversion angeboten. Die Massnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit waren von neuen Modellanläufen begleitet: 2006 startete der auf dem neuen Jetta basierende Sagitar, im Jahr darauf der auf dem Passat B6 basierende und mit einer hochwertigen technischen Ausstattung versehene Magotan, dem 2008 der auf den chinesischen Markt zugeschnittene New Bora folgte. Dass die Stufenhecklimousine in technischer Hinsicht mit dem zeitgleich eingeführten, in Shanghai entwickelten und gebauten Laida weitgehend identisch ist, half nicht nur Entwicklungskosten einzusparen. Vielmehr trägt die Verwendung gleicher Fahrzeugmodule zur Senkung der Fertigungskosten bei.

Die neuen Volkswagen-Modelle steigerten nicht nur den Absatz auf dem chinesischen Markt, sondern stießen auch die Tür zum Exportgeschäft auf. Der Passat wurde im Jahr

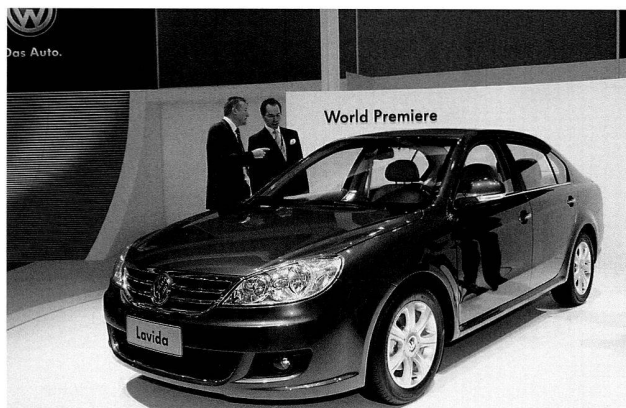


Bild 18: Weltpremiere des SVW Lavalida, 2008. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)



Bild 19: Präsentation des New Jetta der FAW-Volkswagen, 2008. (Foto: Unternehmensarchiv der Volkswagen AG)

2000 nach Thailand und ab 2002 auf die Philippinen verschifft. Der Export des Polo nach Australien begann im November 2003. Damit wurde verspätet ein Kalkül der chinesischen Seite Realität: Volkswagen exportiert von China in den Pazifikraum. An der Kooperation mit chinesischen Partnern führt für das Automobilunternehmen Volkswagen kein Weg vorbei. Die chinesischen Partner bleiben ihrerseits an der Fortsetzung der gedeihlichen Zusammenarbeit interessiert, weshalb der Joint-Venture-Vertrag des SVW inzwischen verlängert wurde.

Bewerten manche den 25-jährigen Boom der deutsch-chinesischen Wirtschaftsentwicklung wegen des Know-how-

Abflusses als eine der grössten Bedrohungen der deutschen Technologieunternehmen, einschliesslich der Automobilindustrie, wirkt die dortige staatlich kontrollierte Wachstumsinsel auf andere geradezu als Rettungsanker der krisenhaft verdunkelten Weltwirtschaft.<sup>59</sup> Volkswagen hat bislang mit grossem Erfolg die Automobilisierung einer Gesellschaft begleitet, die in einer von vielen nicht für möglich gehaltenen Geschwindigkeit in die Spitze der Automobilnationen aufgestiegen ist. Dass China selbst zukünftig auch auf diesem Feld eine grössere Rolle spielen will und dem Land in den Globalisierungsstrategien der Automobilhersteller eine zentrale Rolle zukommt, liegt auf der Hand.<sup>60</sup>

<sup>1</sup> Yak-yeow Kueh: China's new industrialization strategy. Was chairman Mao really necessary, Cheltenham 2008; Shun-feng Song: Urbanization and industrialization in China, Amonk, NY 2008; Mansel G. Blackford: The rise of modern business. Great Britain, the United States, Germany, Japan, and China, Chapel Hill 2008.

<sup>2</sup> Gerrit W. Gong: China's Fourth Revolution, in: The Washington Quarterly 17 (1994), Nr. 1, S. 29–43; Peter Zarrow: Social and political developments. The making of the Twentieth-Century Chinese State, in: Kam Louie: The Cambridge Companion to modern Chinese

culture, Cambridge 2008, S. 20–45, hier S. 20, zit. nach Sabine Dabringhaus: Geschichte Chinas im 20. Jahrhundert, München 2009, S. 160.

<sup>3</sup> Thomas Heberer/ Gunter Schubert (Hg.): Regime legitimacy in contemporary China. Institutional change and stability, London 2009; Teresa Wright: Accepting authoritarianism. State-Society relations in China's reform age, Stanford, Cal. 2010; Jie Chen/Bruce J. Dickson: Allies of the state. China's private entrepreneurs and democratic change, Cambridge, Mass. 2010; Dabringhaus, Geschichte, S. 233 ff.

<sup>4</sup> Manfred Grieger: Der neue Geist im Volkswagenwerk. Produktinnovation, Kapazitätsabbau und Mitbestimmungsmodernisierung, 1968–1976, in: Morten Reitmayer/ Ruth Rosenberger (Hg.): Unternehmen am Ende des «goldenen Zeitalters». Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008, S. 31–66.

<sup>5</sup> Martin Posth: 1.000 Tage Shanghai. Die abenteuerliche Gründung der ersten chinesisch-deutschen Automobilfabrik, München; Wien 2006, S. 5f.

<sup>6</sup> Protokoll Nr. 6/1972 der Sitzung des Vorstandes

der Volkswagenwerk AG am 21. Februar 1972, S. 17 (Unternehmensarchiv der Volkswagen Aktiengesellschaft (UVW), Z 373, Nr. 174/3); Hans Barschkis, Volkswagen de Mexico betr. Mexiko/ Volksrepublik China vom 7.5.1973 (UVW, Z 174, Nr. 641/1); Otto Adams, Beteiligungen Ausland I an Rudolf Leiding vom 22.11.1973 (UVW, Z 174, Nr. 706/12); Karl-Heinz Gerber betr. China, hier Notiz über eine Besprechung am 7.5.1975 mit Herrn Seidenschneider am 7.5.1975 vom 9.5.1975, S. 2 (UVW, Z 610, Nr. 613/2).

<sup>7</sup> Bohlmann, FE-Technische Koordination betr. Notiz über die Bereichsleiter-Besprechung am 15.12.1977, S. 1 (UVW,

Z 69, Nr. 735/1), FIP-Auslandsprojekte an Carl H. Hahn und Rolf Selowsky betr. China vom 1.6.1982, S. 1 (UVW, Z 587, Nr. 20/11).

<sup>8</sup> Aktenvermerk Volkhard Köhler betr. Gespräch in der Botschaft der Volksrepublik China am 11.8.1978 bezüglich einer evtl. VW-Pkw-Montage in China vom 14.8.1978 (UVW, Z 610, Nr. 22/2).

<sup>9</sup> Wolfram Nadebusch betr. Projekt China vom 21.3.1979 (UVW, Z 610, Nr. 613/2); Nadebusch, Beteiligung Ausland II betr. Was will VW mit den Projekten vom 22.8.1979, S. 4 (UVW, Z 373, Nr. 219/2).

- <sup>10</sup> Heinz Bendlin, FIP-Auslandsobjekte an Friedrich Thomée betr. China vom 28.3.1979, S. 3 [UVW, Z 587, Nr. 20/5].
- <sup>11</sup> Strassburger betr. Projekt China, Ergebnisse der Gespräche vom 3. bis 14.9.1979, S.1 [UVW, Z 373, Nr. 220/2].
- <sup>12</sup> Strassburger an Horst Münzner und Claus Miltzrey betr. Kurzbericht China-Reise vom 2. bis 15.9.1979, S. 2 [UVW, Z 373, Nr. 220/2].
- <sup>13</sup> Nadebusch, Beteiligung Ausland II betr. Was will VW mit den Projekten vom 22.8.1979, S. 1 [UVW, Z 373, Nr. 219/2].
- <sup>14</sup> Nadebusch, Beteiligung Ausland II betr. Was will VW mit den Projekten vom 22.8.1979, S. 6 [UVW, Z 373, Nr. 219/2].
- <sup>15</sup> Strassburger an Horst Münzner und Claus Miltzrey betr. Kurzbericht China-Reise vom 2. bis 15.9.1979 [UVW, Z 373, Nr. 220/2]; Volkswagenwerk AG betr. Automobilvorhaben China – Erste Finanzielle Gesamtplanung vom Februar 1980 [UVW, Z 587, Nr. 20/5].
- <sup>16</sup> Nadebusch, Beteiligung Ausland II an Schmücker u.a. betr. Projekt China vom 9.4.1980, S. 1 [UVW, Z 587, Nr. 20/1].
- <sup>17</sup> Protokoll über die Gespräche zwischen einer chinesischen Automobil-Delegation und den Vertretern der VW AG vom 29.02. bis 02.04.1980, S. 4 [UVW, Z 587, Nr. 20/1].
- <sup>18</sup> Siegfried Höhn, Finanz- und Investitionsplanung (FIP) betr. China-Strategie vom 29.2.1980, S. 1 [UVW, Z 587, Nr. 20/7].
- <sup>19</sup> Bendlin, Finanz- und Investitionsplanung (FIP) an Toni Schmücker vom 28.4.1980 [UVW, Z 587, Nr. 20/7].
- <sup>20</sup> Aufgabenstellung und Ziel der Planungsarbeit o.D., S. 11 [UVW, Z 587, Nr. 20/7].
- <sup>21</sup> Beitrag zur Rede von Herrn Schmücker vor dem Führungskreis der VW AG o.D. [20. April 1980], S. 1 [UVW, Z 610, Nr. 384/1].
- <sup>22</sup> Nadebusch betr. Vorlage für die Vorstandssitzung am 29.9.1980, S. 1 [UVW, Z 587, Nr. 14/54].
- <sup>23</sup> Nadebusch betr. Vorlage für die Vorstandssitzung am 29.9.1980, S. 2 [UVW, Z 587, Nr. 14/54].
- <sup>24</sup> Protokoll der Vorstandssitzung vom 6.10.1980, S. 4 [UVW, Z 587, Nr. 20/11].
- <sup>25</sup> Ebd., S. 5.
- <sup>26</sup> Ebd., S. 6.
- <sup>27</sup> Ebd., S. 7.
- <sup>28</sup> Nadebusch betr. Notiz für Toni Schmücker vom 11.11.1980, S. 3 [UVW, Z 610, Nr. 656/2].
- <sup>29</sup> Toni Schmücker an Yao Bin vom 11.11.1980, S. 3 [UVW, Z 610, Nr. 656/2].
- <sup>30</sup> Bendlin an Thomée betr. Gespräche in Peking vom 2. bis 24.11., 1980 [UVW, Z 597, Nr. 20/8].
- <sup>31</sup> Yao Bin an Toni Schmücker vom 22.11.1980, S. 1 [UVW, Z 610, Nr. 656/2].
- <sup>32</sup> Protokoll der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 17.12.1980, S. 9 [UVW, Z 610, Nr. 656/2].
- <sup>33</sup> Toni Schmücker an Yao Bin vom 16.12.1980, S. 1 [UVW, Z 610, Nr. 656/2].
- <sup>34</sup> Protokoll Nr. 1/1981 der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 12.1.1981, S. 16 [UVW, Z 373, Nr. 226/1].
- <sup>35</sup> Protokoll Nr. 3/1981 der Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 26.1.1981, S. 4 [UVW, Z 373, Nr. 226/2].
- <sup>36</sup> FIP-Auslandsprojekte betr. Financial Pre-Feasibility Study Project Assembly / Production of Volkswagen Passenger Cars and Engines in the People's Republic of China vom März 1981, S. 1 [UVW, Z 587, Nr. 20/9].
- <sup>37</sup> FIP-Auslandsprojekte betr. Financial Pre-Feasibility Study Project Assembly / Production of Volkswagen Passenger Cars and Engines in the People's Republic of China vom März 1981, S. 2 [UVW, Z 587, Nr. 20/9].
- <sup>38</sup> Bendlin, Finanz- und Investitionsplanung-Auslandsobjekte an Friedrich Thomée vom 27.4.1981, S. 2 [UVW, Z 587, Nr. 20/8].
- <sup>39</sup> Ebd., S. 3; Protokoll vom 15.4.1981 [UVW, Z 587, Nr. 20/8].
- <sup>40</sup> Fei Zhen-rong an W. Nadebusch vom 18.4.1981 [UVW, Z 587, Nr. 20/8].
- <sup>41</sup> Finanz- und Investitionsplanung-Auslandsobjekte betr. Projektkosten China vom 13. April 1981 [UVW, Z 587, Nr. 20/8].
- <sup>42</sup> KO, Finanz- und Investitionsplanung-Auslandsobjekte an Siegfried Höhn betr. Objekt China vom 15.1.1981 [UVW, Z 587, Nr. 20/11].
- <sup>43</sup> Memorandum on the Trial Production of 100 Santana Passenger Cars vom Januar 1982 [UVW, Z 587, Nr. 20/11]; Memorandum on Shanghai Car Joint Venture between Shanghai Tractor and Automobile Corporation and Volkswagenwerk AG vom 21.1.1982 [UVW, Z 587, Nr. 20/11].
- <sup>44</sup> Carl H. Hahn: Meine Jahre mit Volkswagen, München 2005, S. 155ff.
- <sup>45</sup> Protokoll Nr. 4/1982 über die Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 1.2.1982, S. 3 [UVW, Z 373, Nr. 241/2].
- <sup>46</sup> Carl H. Hahn an Yao Bin vom 16.4.1982 [UVW, Z 610, Nr. 656/2].
- <sup>47</sup> Bendlin, FIP-Auslandsobjekte an Selowsky vom 14.5.1982, S. 1f. [UVW, Z 587, Nr. 20/11].
- <sup>48</sup> Protokoll Nr. 18/1982 über die Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG vom 17.5.1982, S. 15 [UVW, Z 373, Nr. 246/1].
- <sup>49</sup> Gessner/Bauer, Beteiligungen Ausland II betr. Vorstandsinformation für die Sitzung am 7.6.1982 zum Projekt China vom 3.6.1982 [UVW, Z 610, Nr. 656/2].
- <sup>50</sup> Protokoll Nr. 20/1982 über die Sitzung des Vorstands der Volkswagenwerk AG vom 7.6.1982, S. 12 [UVW, Z 373, Nr. 247/1].
- <sup>51</sup> Volkswagenwerk AG: Bericht über das Geschäftsjahr 1982, Wolfsburg 1983, S. 58.
- <sup>52</sup> Volkswagenwerk AG: Bericht über das Geschäftsjahr 1984, Wolfsburg 1985, S. 11; Volkswagen Chronik. Der Weg zum Global Player. Hrsg. von Manfred Grieger/Ulrike Gutzmann/Dirk Schlinder, Wolfsburg 2008, S. 133; Posth, 1000 Tage, S. 99ff.
- <sup>53</sup> Bericht der Volkswagen AG über das Geschäftsjahr 1988, Wolfsburg 1989, S. 18; Bericht der Volkswagen AG über das Geschäftsjahr 1989, Wolfsburg 1990, S. 18.
- <sup>54</sup> Volkswagen AG, Geschäftsbericht 1991, Wolfsburg 1992, S. 11 und 49.
- <sup>55</sup> Xiaodong Liu: Chinas Autobauer auf der Überholspur. Szenarien zur Konsolidierung der chinesischen Automobilindustrie bis 2015, Marburg 2008, S. 20; Katja Pesselhoy: Strukturelle Veränderungen der chinesischen Automobilzulieferindustrie im Kontext von Öffnungspolitik und WTO-Beitritt, Saarbrücken 2007.
- <sup>56</sup> Volkswagen AG: Geschäftsbericht 2005, Wolfsburg 2006, S. 37.
- <sup>57</sup> Volkswagen AG: Driving ideas. Geschäftsbericht 2008, Wolfsburg 2009, S. 79 und 122.
- <sup>58</sup> Volkswagen AG; Zwischenbericht Januar bis September 2009, S. 8 und 17 [www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info\\_center/publications/2009/IR\\_Q3\\_2009-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Q3\\_2009\\_s.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/publications/2009/IR_Q3_2009-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Q3_2009_s.pdf).
- <sup>59</sup> Kevin James Baker: Economic Tsunami. China's car industry will sweep away Western car makers, Lancaster 2007; Helmut Reich: Chinas neue Rolle in der Weltwirtschaft, in: Manager Magazin vom 10.6.2009; Martin Raschen/Kirk Mildner: China: Krisengewinnler und Retter der Weltkonjunktur, in: KfW-Development research – Weltwirtschaftliche Lage und Perspektiven vom November 2009.
- <sup>60</sup> Liu, Autobauer, S. 109ff.