БИОГРАФИЯ КОНЦЕРНА ФОЛЬКСВАГЕН АГ

(КРАТКИЙ ИСТОРИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОБЗОР)

**ПЛАН:**

1. ОТ ОСНОВАНИЯ ДО КОНЦА ВТОРОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЫ

2. ПОСЛЕВОЕННОЕ ВРЕМЯ

3. "ФОЛЬКСВАГЕН" И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЧУДО

4. НОВЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И АВТОСБОРОЧНЫЕ ЗАВОДЫ

4.1. Филиалы в Германии

5. ПРИВАТИЗАЦИЯ

6. ПРИОБРЕТЕНИЕ "АУТО УНИОН ГМБХ"

7. ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ПРОГРАММЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ

8. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

9. ФОЛЬКСВАГЕН СЕГОДНЯ

1. ОТ ОСНОВАНИЯ ДО КОНЦА ВТОРОЙ МИРОВОЙ ВОЙНЫ

После того как национал-социалистское правительство в 1934 году через частную хозяйственную организацию "Имперский союз автомобильной промышленности" передало Фердинанду Порше задание на разработку прототипа "фольксвагена" (народного автомобиля), путь от планирования и конструкторских разработок до серийного производства должен был составить теоретически четыре года.

В 1935 году первый "фольксваген" смог самостоятельно тронуться с места. В 1936 году два его следующих прототипа подверглись интенсивным испытаниям на дистанции в более чем 50.000 километров. В 1937 году была запущена следующая серия, обозначенная "VW 30" и состоявшая из 30 автомобилей, которые прошли испытания на суммарной дистанции в 2,4 миллиона километров. Результаты испытаний во всех отношениях были удовлетворительными и привели к тому, что в 1938 году автомобиль обрел свое окончательное техническое оснащение и внешнюю форму. Таким образом завершился этап конструирования. Началось строительство завода и подготовка к производству.

Исследования на местности подтвердили приемлемость строительства нового предприятия, исходя из стратегических, рыночно-сбытовых и территориальных соображений, там, где и сегодня расположен завод, — тогда это был центр Германии. Непригодный для сельскохозяйственного использования земельный участок располагал хорошими транспортными коммуникациями, благодаря Средне-Германскому каналу, наличию железнодорожной ветки Кельн—Берлин и автомобильной магистрали Рурская область—Берлин. В общей сложности на этой территории проживало около 1000 человек. 26 мая 1938 года на "зеленом лугу" около небольшого нижнесаксонского города Фаллерслебен был заложен первый камень в предприятие Фольксваген. Планировавшееся как крупнейший автомобильный завод Европы и созданное по американскому образцу (после расширения на заводе предполагалось выпускать около одного миллиона автомобилей в год при примерно 15000 занятых) предприятие непрерывно росло. Параллельно возводились первые жилые дома нового города на 90000 жителей. Предусматривалось завершить строительство осенью 1939 года и тогда же начать производство.

Финансирование завода-новостройки осуществлялось из средств "Немецкого трудового фронта" (НТФ), в ту пору государственной профсоюзной организации германского рейха. Средства на производство автомобиля ожидались от объявленной 1 августа 1938 года государственной системы поэтапных сбережений целевого назначения для народного автомобиля. В этом вплоть до окончания войны участвовало свыше 330.000 немцев. Отчисления составляли как минимум 5 рейхсмарок в неделю от каждого. Цена автомобиля была установлена еще в 1934 году политиками и составляла и для того времени утопически малую величину в 990 рейхсмарок — сумма, которая, вероятно, покрывала бы только производственные издержки.

С началом второй мировой войны реализация идеи народного автомобиля застопорилась, а еще не достроенное предприятие было мобилизовано для производства военной продукции. С 1940 года здесь выпускались открытые автомобили повышенной проходимости и амфибии. До конца войны их было произведено в общей сложности около 66000. Такое относительно небольшое число показывает, что "фольксваген" как автомобиль военного назначения оказался не слишком нужен тогдашним правителям страны.

Никто из тех, кто участвовал в кампании по сбережениям, не получил машины. Поэтому в послевоенное время в адрес завода стали поступать запросы на получение обещанного. Поскольку предприятие никогда не получало денег из собранных сбережений, постольку вопросы собственности в отношении предприятия также оставались невыясненными. Возник юридический спор: можно ли вообще привлекать завод к выполнению договорных обязательств прошлого? Тяжба продолжалась до 1960 года и завершилась альтернативным решением: либо участникам кампании по сбережениям выплачивается компенсация, либо предоставляется право приобретения нового автомобиля "фольксваген".

2. ПОСЛЕВОЕННОЕ ВРЕМЯ

Война в этих местах закончилась 11 апреля 1945 года с приходом американских войск. К этому времени от производственных помещений мало что осталось. Строения и техническое оборудование были примерно на две трети разрушены. Тогда, пожалуй, никто и не думал о восстановлении завода.

Предприятие находилось под контролем союзников, и летом 1945 года его взяли в свои руки англичане, в чьей зоне оккупации оно располагалось. С этого момента начинается новый отсчет его жизни. Хотя завод находился в союзническом списке объектов, подлежавших демонтажу, англичане в лице майора Айвена Херста воспротивились этому. Благодаря восстановительным работам, осуществленным армией, начатому ремонту моторов и робкому возобновлению производства автомобилей, у трудового коллектива возникли первые проблески надежды на то, что предприятие будет существовать.

20 сентября 1945 года английские оккупационные власти передали Фольксвагену заказ на производство 20000 автомобилей и тем самым положили начало производству автомобиля в его изначальной форме. Большинство машин передавалось союзникам в качестве репараций. Несколько экземпляров было передано немецким учреждениям и Обществу Красного Креста. Однако решающее значение имело то, что, получив заказ, трудовой коллектив проникся оптимизмом, у людей возникла вера в будущее. Все это, естественно, происходило еще в период действия расчетных цен в рейхсмарках, поэтому в конечном итоге предприятию было не столь уж важно, какая выплачивалась сумма, а скорее то, что в обмен на его продукцию можно было получить материалы по разнарядке, например, жесть и уголь, с тем чтобы вообще иметь возможность выполнить этот и последующие заказы.

В 1947 году, после того как англичане решились выставить автомобиль на экспортной ярмарке в Ганновере и — при наличии интереса к нему — начать его экспорт, в кассу завода, все еще находящегося под контролем союзников, поступила первая порция валюты. Голландец Бен Пол заключил соглашение на поставку 1000 автомобилей "фольксваген". От этого символического камня, брошенного в воду, пошли круги, и уже в 1948 году последовали заказы из Швейцарии, Бельгии, Люксембурга и Швеции.

3. "ФОЛЬКСВАГЕН" И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЧУДО

Первого января 1948 года генеральным директором завода стал Хайнрих Нордхофф. Будучи дипломированным инженером, он обладал международным опытом в области автомобилестроения и управления производством. Кроме того, он знал, как заинтересовать все еще неуверенный в своих силах трудовой коллектив. Автомобиль был модернизирован. Кроме того, удалось сделать своими партнерами торговые организации и мастерские, взявшие на себя продажу и обслуживание "фольксвагенов". Так при весьма скромном начальном этапе впоследствии развилась одна из самых мощных сбытовых организаций в автомобилестроении.

В дальнейшем марка завода Фольксваген и имя Хайнриха Нордхоффа стали синонимами возрождения послевоенной немецкой экономики. В то время господствовал принцип: что хорошо для завода Фольксваген, хорошо и для немецкой экономики. Если у завода Фольксваген "насморк", немецкая экономика страдает "воспалением легких".

20 июня 1948 году в трех западных зонах оккупации Германии была введена конвертируемая немецкая марка,что придало новый импульс развитию внешнеэкономических связей и внутренней экономики страны. Витрины магазинов немедленно заполнились товарами, которые до того времени водились только на черном рынке, и для завода Фольксваген возникла новая ситуация. Можно было выпускать автомобили, продавать их на свободном рынке во всем мире и полученные средства вкладывать в развитие производства и совершенствование продукции.

Разнообразнее стали модели автомобиля, они лучше приспосабливались к потребностям международного рынка. С 1949 года выпускался кабриолет, а также лучшая по техническому исполнению и оформлению экспортная модель лимузина. В серийном производстве начали использовать более яркие краски, улучшилось оборудование салона, на машины устанавливался частично синхронизированный двигатель. Все это способствовало тому, что очень скоро "фольксваген" получил признание во всем мире.

Произведенные в 1948 году около 20000 единиц были раскуплены к концу года и не смогли покрыть спрос. 14780 автомобилей продано внутри страны (при этом завоеванная доля на рынке составила 63,5 процента), 4464 экспортировано, что принесло в валюте эквивалент 21 миллиона марок ФРГ.

Среднегодовая численность коллектива составляла 8361 человек, средняя заработная плата равнялась 111 немецких марок. Статистически каждый работник производил 2,3 автомобиля в год.

Распоряжением N2 Контрольной комиссии по Германии (британской зоны) об "Имуществе германского рейха, бывших немецких земель и определенных национал-социалистских организаций", вступившим в силу 6 сентября 1949 года, завод Фольксваген также освобождался от союзнического контроля и имущественные ценности передавались Федеративной Республике Германии, которая становилась единственным собственником. В соответствии с порядком и техникой передачи прав собственности ФРГ делегировала осуществление своих прав земле Нижняя Саксония, на территории которой располагалось предприятие. На собрании 28 июля 1951 года в Бонне компаньонами по предприятию выступали Федеративная Республика Германии и федеральная земля Нижняя Саксония. Было принято решение об изменении акционерного капитала. Его номинальный размер в 150 миллионов рейхсмарок был преобразован в 60 миллионов марок ФРГ.

Вновь определилась форма предприятия — "Фольксваген ГмбХ" (общество с ограниченной ответственностью). Однако так и не прояснился вопрос о том, в чью собственность теперь окончательно должно перейти предприятие. Это было урегулировано лишь бундестагом Германии 2-го созыва с опорой на закон, параграф 2 которого звучал следующим образом: "Доли в "Предприятии Фольксваген ГмбХ", принадлежавшие бывшему Попечительскому обществу по хозяйственным предприятиям (ПОХП) ГмбХ и бывшему управлению имуществом Немецкого трудового фронта (НТФ) ГмбХ, с 24 мая 1949 года переходят к Федеративной Республике Германии". Таким образом, для предприятия Фольксваген были установлены экономико-политические рамочные условия, в соответствии с которыми оно могло развиваться в среде социальной рыночной экономики.

Цель экономической политики предприятия Фольксваген формулировалась теперь однозначно как наращивание производства и сбыта. По обоим этим показателям было отмечено удвоение по сравнению с предыдущим годом, а число экспортных рынков увеличилось в семь раз.

В то время казалось, что оптимизму нет границ, ведь 8 января 1949 года первый "фольксваген" отправили морем в США, хотя еще нельзя было говорить об успешном сбыте продукции на этом рынке. Понадобилось несколько лет, чтобы американский покупатель начал признавать полноценность немецкого автомобиля.

Чтобы улучшить технику сбыта автомобиля и завоевать новых покупателей, уже в 1949 года были основаны "Фольксваген-Финанцирунгс-гезелльшафт мбХ" ("Общество с ограниченной ответственностью по финансированию предприятия Фольксваген") и Страховая служба Фольксваген. И после приобретения автомобиля у торговца клиент должен был ощущать, что окружен вниманием.

Производственные юбилеи следовали один за другим в убыстряющемся темпе. В 1950 году отмечался выпуск 100000 автомобиля, годом позже — уже 250000. К 3 июля 1953 года цифра дошла до полумиллионной отметки, а о чрезвычайно большом торжестве 5 августа 1955 года по случаю выпуска миллионного автомобиля до сих пор с удовольствием вспоминают его участники. Приглашен на него был весь мир, завоеванный к тому времени автомобилем "фольксваген".

Рынок требовал неуклонного наращивания объема продукции, и предприятие едва поспевало откликаться на его требования. С одной стороны, рационализация являлась единственной возможностью, чтобы идти в ногу с требованием рынка, с другой стороны — за счет увеличения объема продукции можно было снизить производственные издержки. Это было на руку и потребителю. Если в 1949 году "жук" стоил 5450 марок ФРГ, то с течением времени его цена все больше падала, а по случаю выпуска миллионного автомобиля она дошла до 3790 марок ФРГ.

Реклама в ту пору объявляла:"Наконец я стал владельцем автомобиля "фольксваген" или "Он — член моей семьи". Вот два лозунга, которые особенно ярко характеризовали "фольксваген". С автомобилем общались на эмоциональном уровне, и едва ли кто-то мог оставаться к нему равнодушен. Газета "Штуттгартер нахрихтен" писала 20 февраля 1960 года:"Уровень жизни в Центральной Европе настолько вырос, что "некто" действительно не может больше разъезжать в обычном автомобиле, даже если он превосходен ... Что может быть лучше, чем отказаться сегодня от машины, которой более 10 лет и которая еще находится в приличной форме? Эта машина — "фольксваген", но отказ от нее имеет одну закавыку: отворачиваются от нее в основном те, кто знает ее только по уличному движению, кого эстетически раздражает множество одинаковых по внешнему облику транспортных средств, кто хотел бы забыть о своем прошлом, олицетворяемом маленьким "фольксвагеном" ради обретения большей по размерам машины, или же потому, что они однажды почувствовали раздражение по поводу своего "фольксвагена". Нужно только выяснить тому причины, начиная с шума мотора и заканчивая эстетизированными остротами по поводу внешнего вида "жука". Миллионы поклонников "фольксвагена" во всем мире все же довольны как его формой, так и его содержанием. Конечно, при таком большом количестве клиентов есть множество таких, кому пришлось покритиковать то или другое в машине. Но все-таки "фольксваген" в своем развитии — со своей едва заметной модернизацией, с той любовью, которой он пользуется буквально во всем мире, своей надежностью, неизменной стоимостью при последующей перепродаже, выносливостью и неприхотливостью — представляет собой особое явление — Феномен".

4. НОВЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И АВТОСБОРОЧНЫЕ ЗАВОДЫ

Естественно, такая популярность порождала и проблемы. Производственные мощности должны были постоянно приспосабливаться к спросу, и до середины 60-х годов никак не удавалось этого добиться. Неизменными были длительные сроки поставки — обстоятельство, к которому и покупатели, и само предприятие относились с неодобрением..

4.1. Филиалы в Германии

До 1956 года предприятия Фольксваген существовали только в Вольфсбурге и Брауншвейге. Если в Вольфсбурге делали автомобили (вначале "жук", а начиная с 1950 года и грузовые модели грузоподъемностью до 1,25 тонны и "Фольксваген-микроавтобус"), то завод в Брауншвейге оказался слишком мал для выпуска готовых машин. Задуманный изначально как заводская база обучения инженеров и техников, в связи с обстоятельствами военного времени, он очень рано был интегрирован в процесс поставок для головного предприятия. Эта его задача как завода по изготовлению комплектующих изделий сохранилась и после войны. В зависимости от обстоятельств здесь выпускались передние мосты, педальные устройства, глушители, шарниры и прочее. Важным производственным направлением было и остается до сегодняшнего дня изготовление инструментов для всего концерна Фольксваген.

Предприятие Фольксваген изначально замышлялось для выпуска модели "жук" и сразу же после войны приступило к этому. Поначалу мощности, вернее, то, что осталось от разбомбленного завода, были достаточны. Однако к началу пятидесятых годов возрос спрос на "фольксвагены", "жук" и грузовой вариант, с которым производство уже не справлялось.

Причиной тому была инфраструктура Вольфсбурга. Город в послевоенное время развивался очень осторожно, и власти исходили из общей численности населения в 30000 человек. Регион был застигнут врасплох динамикой экономического взлета Федеративной Республики Германии и лидирующего в нем предприятия Фольксваген. Жилья для набора дополнительной рабочей силы оказалось недостаточно. Из-за этого пришлось отказаться от расширения мощностей в самом Вольфсбурге с тем, чтобы не обострять социальные проблемы внутри трудового коллектива.

Так в 1955 году возникло решение построить на севере Ганновера, в местечке Штёкен, филиал, который должен был взять на себя выпуск грузовой модели "фольксвагена". До 1958 года этого хватало, но затем пришлось снова думать о расширении. Рост предприятия в Вольфсбурге все еще сдерживался в силу изложенных выше ограничений, поэтому приемлемым стало наращивание мощностей в Ганновере. Сюда постепенно переместилось производство моторов, чтобы в Вольфсбурге высвободить площади для увеличения сборки машин.

Однако результатов такого маневра хватило на очень короткое время. В том же году инвестиции были направлены в Кассель, где удалось приобрести территорию старого авиамоторного завода Хеншеля и разместить оборудование для ремонта агрегатов. Технически устаревшие моторы и трансмиссии, снабженные заводской гарантией, начиная с 1949 года реализовывались по чрезвычайно низкой цене. С течением времени на этом предприятии было дополнительно установлено оборудование для производства отдельных готовых компонентов. Сегодня здесь изготовляются задние мосты и коробки передач для всего концерна, а также запасные части к "фольксвагену" и "ауди". На предприятии в Касселе в настоящее время занято около 15800 работников.

1 декабря 1964 года был сдан в эксплуатацию Фольксваген в Эмдене на берегу Северного моря. Его ориентировали на заморские рынки, в первую очередь на США, где ежегодно продавалось более 600000 автомашин. Местонахождение завода на берегу моря призвано было оптимизировать транспортные расходы, так как создание автосборки завода в самих США исключалось из-за соотношения между маркой и долларом.

Когда в середине 70-х годов объем продаж продукции предприятия Фольксваген резко сократился, в Эмден было перемещено производство модели "пассат", выпускавшейся прежде, помимо новой модели "гольф", в Вольфсбурге. Таким образом завод в Эмдене использовали и для нужд европейских рынков.

Последней новостройкой Фольксвагена на территории Федеративной Республики Германии явилось предприятие в Зальцгиттере, сданное в эксплуатацию в 1970 году и выпускавшее поначалу модель"К 70". Затем оно превратилось в центральное моторостроительное предприятие концерна Фольксваген и теперь выпускает ежедневно более 10000 двигателей.

4.2. Предприятия за границей

Тот, кто мог себе это позволить, импортировал автомобиль "фольксваген" германского производства. Однако у многих возникло желание часть стоимости создавать в собственной стране. Это предполагало, что в автомобиле должны были применяться местные узлы и детали или осуществляться сборка из комплектующих частей (CKD — completely knocked down). Первым подобным опытом стал ирландский монтаж, осуществленный местным импортером.

Большой размах приобрели автосборочные работы в Бразилии. Первые партии "фольксвагенов" появилиь здесь в 1950 году. Тремя годами позже экономические проблемы принудили бразильское правительство отказаться от чистого импорта и поддерживать по крайней мере участие страны в монтаже и сборке автомобилей. В результате 23 марта 1953 года основано акционерное общество "Фольксваген ду Бразил" в Сан-Бернарду-ду-Кампу. Доля бразильского национального участия в монтаже и сборке постоянно увеличивалась, пока в 1959 году не возникла необходимость полностью производить автомобиль здесь. Для этого "Фольксваген ду Бразил" создало в 1959 году предприятие, на котором сначала выпускался "жук", а затем "фольксваген-транспортер".

Одновременно поставщики и прочие партнеры Фольксваген из Германии ввели свои производственные мощности в Бразилии. Таким образом размещение Фольксвагена в Бразилии послужило толчком для экономического и инфраструктурного развития этой южноамериканской страны, оно вышло далеко за рамки простого производства автомобилей, их сбыта и вклада в автомобилизацию и стало экономическим знамением на всем субконтиненте.

Бразилия послужила примером для аналогичного развития событий в других странах, например, ЮАР (1956 год), Австралии (1957 год) и Мексике (1964 год). Примерно в 150 государств Фольксваген экспортировал сперва продукцию из Германии, прежде чем уступить политическим требованиям и возвести на местах автосборочные, а затем даже заводы- изготовители. При этом различие между двумя типами предприятий зависит от доли соответствующего национального участия.

Благодаря расширению производства внутри ФРГ и за ее пределами сроки поставок удалось по крайней мере стабилизировать или в отдельных случаях сократить. С другой стороны, расширилась — в соответствии с требованиями рынка — производственная программа, появились новые типы автомобилей, например, в 1961 году "фольксваген 1500" и в 1968 году "фольксваген 411". Однако вопрос о поставках оставался напряженным.

5. ПРИВАТИЗАЦИЯ

В федеральном вестнике законов от 13 мая 1960 года был опубликован закон о "Регулировании правовых отношений предприятия Фольксваген ГмбХ". В нем однозначно давалось разъяснение по поводу спорного пункта, касающегося отношений между федерацией и землей Нижняя Саксония в части права владения предприятием. В параграфе 1 этого закона говорится:"Доли участия в "Фольксвагенверк ГмбХ", принадлежавшие бывшему Попечительскому обществу по хозяйственным предприятиям и Управлению имуществом Немецкого трудового фронта ГмбХ (оба со штаб-квартирой в Берлин-Вилльмерсдорфе), с 24 мая 1945 года передаются Федеративной Республике Германии".

В качестве приложения к данному закону приводилось одобрение договора, подписанного уже 11 и 12 ноября 1959 года в Ганновере и Бонне, о новом регулировании правовых отношений на "Фольксвагенверк ГмбХ" и о создании обеими договаривающимися сторонами Фонда Фольксваген. Цель этого фонда — содействие развитию науки и техники в преподавательско-исследовательской сфере. Для этого у него имеются следующие материальные средства:

1. Ежегодные процентные начисления на акции партнеров по договору, которые остаются в их владении.

2. Поступления от обязательной продажи мелких акций, при том что фонд обязан предоставлять полученную им таким образом денежную сумму под определенные проценты в качестве займа на срок 20 лет в пользу Федеративной Республики Германии.

3. Соответствующие проценты на акции, находящиеся в управлении федерации.

Далее из этого договора следует, что с 9 мая 1960 года "Фольксвагенверк ГмбХ" преобразуется в акционерное общество, в котором Федеративная Республика Германии и земля Нижняя Саксония соответственно владеют двадцатипроцентной долей акционерного капитала и получают соответственно до 50 процентов прибыли, образовавшейся до преобразования "Фольксвагенверк ГмбХ", включая начисленные проценты. Оставшиеся 60 процентов капитала реализуются в виде мелких акций.

Оба партнера определили уставный капитал "Фольксвагенверк АГ" в размере 600 миллионов марок ФРГ. В уставе "Фольксвагенверк АГ" было записано, что в Наблюдательный совет вводятся по два представителя от Федеративной Республики Германии и от земли Нижняя Саксония и что решения, по которым согласно закону об акционерных обществах требуется квалифицированное большинство, принимаются при наличии большинства акционеров, владеющих более чем 80 процентами уставного капитала, представленного на момент принятия решения.

Таким образом был сделан последний шаг в предварительном юридическом закреплении измененного правового статуса "Фольксвагенверк АГ", что до сегодняшнего дня определяет предпринимательскую политику "Фольксваген АГ", несмотря на то, что за прошедшее время Федеративная Республика Германии реализовала свою долю в акционерном капитале предприятия на свободном рынке. Прежде всего выгоду от приобретения мелких акций извлекли вкладчики с более низким уровнем дохода, именно те, кто в большинстве своем приобретал акции предприятия Фольксваген в начале 60-х годов. В настоящее время увеличивается доля работников предприятия в акционерном капитале, так как общество ежегодно передает им на специальных условиях привилегированные акции.

6. ПРИОБРЕТЕНИЕ "АУТО УНИОН ГМБХ"

В середине 60-х годов "Даймлер-Бенц АГ" как собственник "Ауто Унион ГмбХ" предложил это предприятие на продажу, так как разработанная в Ингольштадте и Дюссельдорфе производственная программа (модель с двухтактным двигателем и передним приводом) не вписывалась в собственную концепцию и требовались денежные средства для строительства предприятия по выпуску грузовых автомобилей. Завладение предприятия Фольксвагеном осуществилось двумя этапами. Сначала акционерный капитал в Ингольштадте за счет внесения в 1964 году соответствующей доли со стороны "Фольксвагенверк АГ" был увеличен настолько, что завод из Вольфсбурга приобрел долю в 51 процент. На втором этапе "Фольксвагенверк АГ" перевел в 1965 году оставшуюся денежную сумму на счет "Даймлер-Бенц АГ".

До покупки "Ауто Унион" Фольксвагеном они выступали конкурентами на международных рынках как по легковым, так и по классу малых грузовых автомобилей. Но решение о покупке ни в коем случае не имело ничего общего с устранением конкурента, оно было принято исключительно ради расширения производственных мощностей под программу выпуска собственных моделей. Логично, что старая программа "Ауто Унион" (двухтактный двигатель не пользовался больше спросом) была упразднена, и мощности в Ингольштадте перевели на производство "жука", спрос на который все еще превышал имеющиеся для этого производственные возможности.

Параллельно в Ингольштадте на базе последнего двухтактного автомобиля была разработана новая модель с четырехтактным двигателем и передним приводом, которая в 1965 году была выставлена на рынок под традиционной и известной маркой "ауди", принадлежавшей старому "Ауто Унион АГ". Эти машины продавались лучше, чем с двухтактным двигателем. Однако успех оказался не столь значителен, чтобы новой марке было обеспечено длительное и надежное будущее. Как и прежде, "жук" полностью загружал мощности. Только в 1966 году, когда была разработана новая модель, заполнившая сегмент рынка для повышенного среднего класса автомобилей с мотором мощностью двигателя в 100 л.с., шансы на выживание марки "ауди" повысились. В 1968 году "ауди 100" имел успех. С тех пор под крышей концерна Фольксваген будут предлагаться на продажу две частично конкурирующие группы продукции, почти полностью заполняющие соответствующие сегменты на автомобильном рынке.

В 1969 году "Ауто Унион ГмбХ" слилось с "НСУ-Моторенверке АГ" в Неккарсульме. Последнее было основано в 1873 году и с начала века (с перерывом на 1928 — 1958 годы) производило автомобили. Предприятие приобрело известность главным образом благодаря производству мотоциклов, помимо прочего, весьма успешно выступавших на международных спортивных соревнованиях до и после войны.

В конце 50-х годов НСУ вместе с конструктором Феликсом Ванкелем предложило на рынок роторно-поршневой двигатель для автомобилей, в техническом отношении представлявший собой целую революцию. Новинкой оснастили "РО 80", воспринимавшуюся как модель будущего. Капиталовложения в новый двигатель и в новый автомобиль подорвали финансовые возможности традиционного предприятия НСУ, так что слияние с "Ауто Унион ГмбХ" оставалось единственным для него выходом. В этом новом акционерном обществе, носящем сегодня название "Ауди АГ", "Фольксвагенверк АГ" поначалу имел долю, примерно составляющую 58 процентов, которая в 70-е годы возросла почти до 100 процентов. Именно тогда в ходе операции по обмену акций НСУ на акции "Фольксваген" были поглощены оставшиеся почти 40 процентов капитала. Для финансового покрытия объема капиталовложений Ванкеля акционеры старого НСУ в этой сделке получали акции с фиксированным размером дохода, зависящим от размера лицензионных выплат по патентам НСУ-Ванкеля.

В настоящее время "Ауди АГ" — самостоятельная дочерняя компания в рамках концерна Фольксваген с годовым оборотом (на 1995 год) в 16 миллиардов 678 миллионов марок ФРГ и объемом выпуска примерно 445000 автомобилей.

7. ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ПРОГРАММЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ

Прежняя программа моделирования автомобилей, которая на протяжении почти двадцати лет подтверждала свою экономическую эффективность и качество технологии, доказала свою состоятельность и в достаточной мере обеспечила получение прибыли. К концу 60-х годов, однако, становилось все более очевидно, что прежнее предложение транспортных средств более не соответствует последнему слову техники и срочно требует замены.

Время, когда созрело осознание этого, было не простым как для автомобилестроения, так и в особенности для предприятия Фольксваген. На мировом автомобильном рынке наступил первый спад, к которому никто не был готов. До этого во всем мире автомобильное производство развивалось по восходящей, производственные мощности все время догоняли спрос на продукцию. Теперь же в первый раз был отмечен резкий спад производства, прибыль упала, и сокращение рабочего времени казалось для многих предприятий, в том числе Фольксвагена, единственно возможным выходом из положения.

Фольксваген среагировал на возникшую ситуацию прежде всего предложением автомобиля с умеренным уровнем комфорта, так называемого экономичного жука.

В этой ситуации созрела мысль о том, что, вероятно, в обозримом будущем возникнет потребность в новой программе развития, дабы удалось и впредь оставаться на рынке.

К этому моменту Фольксваген подстраховался всеми имеющимися в Европе силами и средствами. Были задействованы "Пининфарина", равно как "Гия" или "Порше", с тем чтобы сконструировать новые модели, которые могли бы прийти на смену "жука" и его более крупных собратьев. То была отчаянная попытка нейтрализовать проблемы, которые всей своей тяжестью обрушились на концерн.

При обычном режиме разработка новой модели и подготовка к серийному выпуску занимает около 48 месяцев. Первые три — фаза определения, когда создается и в итоге одобряется целевой каталог. Следующие четыре уходят на предварительную разработку вплоть до одобрения первого варианта технико-экономических показателей, на этом этапе изготовляются и первые модели в соотношении к натуральным размерам 1:4, чтобы составить о них визуальное представление. Полгода отводится на следующую фазу создания прототипа, в течение которой вручную делаются первые модели в оригинальную величину. На следующей фазе планирования, длящейся пять месяцев, определяются потребности в инструментах и производственном оборудовании, устанавливаются сроки изготовления и составляются варианты сметы.

К этому времени, хотя и накапливаются большие суммы расходов по разработке, составляющие многие миллионы марок ФРГ, все же сохраняются пути назад. И только когда к концу этого периода правление принимает решение о серийном выпуске автомобиля, обычно считается, что он преодолел все конструктивные барьеры. В истории предприятия Фольксваген многие проекты доходили до конца этого этапа, но лишь считанные единицы продвигались дальше, поскольку "жук" всегда пользовался большим спросом и снимал потребность в новых разработках.

В конце 60-х годов ситуация изменилась. Чтобы выжить, Фольксваген должен был срочно предложить на рынке новую модель. После обсуждения многочисленных вариантов и альтернатив начался пятый этап в разработке модели, которая превратилась в решающую для предприятия — модель "гольф".

Продолжающаяся 22 месяца стадия подготовки вплоть до выпуска нулевой серии, в ходе которой производство обеспечивается оборудованием и инструментами, обеспечиваются заказами поставщики, заканчивается успешным апробированием и заводским выпуском пробной серии. Лишь по завершении этих испытаний начинается конвейерное производство так называемой нулевой серии, в ходе которой накапливается первый опыт собственно заводского производственного процесса.

В 1973—1974 годах цель была достигнута. Новые модели вышли на рынок. Сначала "пассат", потом "гольф" и "сирокко". Эти автомобили технически не имели ничего общего с прежним "фольксвагеном". В них устанавливался поперечный рядный двигатель с водяным охлаждением и приводом на передние колеса. Эти технологические решения были восприняты от "ауди". В легковых автомобилях до тех пор передний привод составлял исключение, но благодаря импульсу, заданному предприятием Фольксваген, именно он должен был в течение многих лет служить стандартом. Сегодня около 80 процентов всех легковых автомобилей снабжаются во всем мире передним приводом.

Выпустив "гольф", Фольксваген сделал крупный рывок, аналогичный тому, который многими годами раньше был связан с "жуком". Модель "гольф" была именно тем автомобилем, которого ждал рынок, — современная, экономичная и надежная машина, на которую в будущем вынуждены были равняться конкуренты. Успех очень скоро нашел свое отражение в производственных показателях. В кратчайшие за историю автомобилестроения сроки, спустя лишь 31 месяц после запуска в производство "гольф" справлял свой миллионный юбилей.

Если в 50-х годах говорили о классе "жука", то теперь класс "гольфа" стал мерилом разумной небольшой автомашины. Разнообразие моделей, предлагаемых предприятием (варианты комфортабельности и технического оснащения почти неисчерпаемы), с одной стороны, было непривычно для клиентов, а с другой — это создавало новые стимулы для покупки, в том числе у тех, кто еще не ездил на "фольксвагене".

Все это произошло в целом в трудные для автомобильной промышленности времена. Нефтедобывающие страны резко сократили объемы добычи и одновременно повысили цены на нефть. Во всем мире пользование автомобилем оказалось очень дорогим удовольствием. В Германии был введен запрет на поездки в автомобиле по воскресеньям, широко обсуждались дополнительные меры, которые могли ограничить пользование индивидуальным транспортом. За несколько недель цены на бензин повысились примерно на 50 процентов. Автомобильная промышленность боролась с убытками, вызванными сокращением сбыта. О прибыли в это время оставалось только мечтать.

Фольксваген оказался особенно сильно затронут, потому что предприятие находилось в стадии технически очень сложной реструктуризации, что намного увеличивало расходы. Это, естественно, нашло отражение в балансе предприятия. В 1973—1974 годах убытки превысили 800 миллионов марок ФРГ. Сумма, превосходящая размеры акционерного капитала! Ситуация стала крайне неприятной, и временами судебное разбирательство по поводу несостоятельности казалось неотвратимым.

Решения кадрового характера (резкое сокращение числа занятых с выплатой компенсации) и форсированный выпуск новых моделей сделали все же возможной перемену к лучшему. Уже в 1975 году удалось покрыть убытки прошлых лет, и баланс снова вошел в норму.

8. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

После преодоления кризиса Фольксваген снова начал зарабатывать деньги. Его автомобили отвечали духу времени. Однако горький опыт исключительной зависимости от автомобилестроения привел членов правления к мысли о диверсификации производства. Для большей устойчивости предприятия и рабочих мест была необходима вторая опора.

В то время бурно развивалась электроника — отрасль, как представлялось, с необозримыми перспективами. Фольксваген распознал возможности, где электроника совмещалась с автомобилестроением. Именно здесь предполагалось сделать крупные инвестиции.

В качестве первого такого предприятия было приобретено "Триумф Адлер АГ" (Франкфурт), один из самых известных производителей офисной техники и электроники. С помощью современных компьютерных систем и электронных компонентов автомобиля предполагалось вступить на верную дорогу, ведущую к диверсификации и тем самым к обеспечению будущего для всего концерна.

Однако перспективы после проведения реалистичного анализа оказались менее радужными. Опыт предприятия "Триумф Адлер" в области электроники не соответствовал ожиданиям, успехи по части офисной техники тоже не были столь велики, чтобы обеспечить положительный баланс. Применение электроники в автомобилестроении не осуществлялось столь быстро и в том объеме, как задумывалось. Спустя относительно короткое время руководство предприятия вынуждено было констатировать, что приняло "неподъемное" решение. Возможная скорая продажа предприятия "Триумф Адлер" представлялась необходимой, с тем чтобы предупредить дальнейшее нарастание убытков. Так, Фольксваген завершил свой первый бросок в не свойственную для него отрасль производства.

Другая возможность диверсификации предоставилась в связи с использованием результатов технического развития самого автомобиля "фольксваген". Некоторые его компоненты могли перешагнуть за рамку автомобилестроения. Например, тепловой насос, который использовался в дизельном моторе "гольфа" и давал возможность выгодного по цене альтернативнго способа обогрева односемейных домов. Или создание промышленных роботов, которые первоначально предназначались для собственного производства автомобилей, но справились с работой на предприятиях других отраслей? Перспективным оказалось и производство гибридных приводов для тягачей, в основе которых опять-таки лежал мотор "гольфа", к которому подсоединялся электрогенератор, делавший этот агрегат особенно экологически чистым. Вся подобная деятельность организовывалась и координировалась отделом по промышленному сбыту.

Однако главным оставался выпуск автомобилей, который в финансовом отношении частично покрывал затраты на иные виды производства и вообще делал их возможными.

9. ФОЛЬКСВАГЕН СЕГОДНЯ

Развитие "Фольксваген АГ" в 1995 году определялось общей экономической обстановкой. Как известно, в индустриальных странах Запада экономический рост замедлился, тогда как в странах Азии продолжалось динамичное развитие.

В 1995 финансовом году концерн Фольксваген поставил своим клиентам на мировой рынок 3567259 автомобилей легковых и хозяйственного назначения. Таким образом в трудное время удалось добиться прироста в 8,2 процента по сравнению с предыдущим годом, при том что возможности сбыта, естественно, были неодинаковыми на разных рынках. Если в Европе можно было добиться некоторого прироста в реализации, то рынок США из-за конъюнктурных проблем оказался не столь емким.

В соответствии с некоторым расширением возможностей сбыта концерн произвел 3408422 автомобиля, что на 11,2 процента больше, чем в предшествующем году. Эта цифра соответствует в среднем ежедневному выпуску 14902 автомобилей. На всех предприятиях концерна Фольксваген во всем мире занято 236633 сотрудника.

С точки зрения предпринимательской политики, в 1995 году важными событиями стали пуск в эксплуатацию предприятия "Аутоойропа", Палмела (Португалия), а также плановое расширение производства зарекомендовавших себя марок автомобилей и развитие мощностей в регионах, особенно это относится к Шкоде и азиатско-тихоокеанскому региону. В Бразилии начато строительство предприятия по выпуску легковых автомобилей и автобусов, завершается строительство нового моторного завода.

В настоящее время в состав концерна Фольксваген входят следующие компании по выпуску автомобилей:

Фольксваген АГ с акционерным капиталом в 1 миллиард 714 миллионов марок ФРГ;

Ауди АГ с акционерным капиталом в 215 миллионов марок ФРГ (доля Фольксваген АГ составляет 98,99 процента);

Сеат C.А.(Барселона) с капиталом в 10 миллионов испанских песет;

Шкода аутомобилова (Млада Болеслав) с капиталом в 16,7 миллиарда чешских крон (доля Фольксвагена составляет 70 процентов);

Фольксваген Саксония ГмбХ с акционерным капиталом в 10 миллионов марок ФРГ (стопроцентная собственность Фольксваген АГ).

Сюда же относятся Фольксваген ду Бразил Лтда., Фольксваген де Мексико, Фольксваген Архентина С.А., Фольксваген оф Саут Африка (акц.о-во) Лтд., Шанхай-Фольксваген Отомотив Компани, Лтд. и ФАВ-Фольксваген Отомотив Компани, Лтд.. Эти компании по производству автомобилей дополняются рядом международных сбытовых компаний, а также В.А.Г. Транспорт ГмбХ и Ко ОХГ, Вотекс ГмбХ, занимающимися автомобильными принадлежностями, компаниями, оказывающими финансовые услуги и осуществляющими финансирование.

Как видим, заложены основы для успешного будущего концерна Фольксваген, при том что его руководство в полной мере осознает, что желаемое долговременное укрепление положения на рынке еще далеко не достигнуто и необходимо продолжить широкую перестройку предприятия. Это означает продолжение стратегии на специализацию производства, постоянный процесс усовершенствования, а также социально приемлемое сокращение числа занятых. В этом отношении от внимания к центральным вопросам предпринимательства, а также от претворения в жизнь концепции "живого предприятия" ожидаются позитивные импульсы в том, что касается удовлетворения запросов клиентов, а также внутренней эффективности.

Фолькваген вступил на дорогу, ведущую в будущее, которое должно позволить и в следующем веке пользоваться индивидуальным автотранспортом с разумным учетом экономических и экологических условий.