

escala, excesivos modelos y pérdida de rentabilidad que en 1971 es de 147 marcos frente a 540 en 1968.

Lotz es sustituido por Leiding que diseña la intercambiabilidad, automóviles con tracción delantera y modelos nuevos como Golf, Scirocco, Polo, Passat y acaba con las divisiones "independientes", creando una gama completa de coches, con un modelo para cada grupo de precios.

En 1972 el valor del marco asesta un duro golpe para las exportaciones y Leiding trata de efectuar montajes en el exterior, pero fue obstaculizado por el sindicato de trabajadores metalúrgicos y por el gobierno federal.

Igualmente le alcanza la recesión mundial y en 1974 VW registró la mayor pérdida de cualquier empresa de la historia de la posguerra de Alemania (807 millones de marcos). Leiding dimitió y fue sucedido por Schmucker, un experto en las relaciones sindicales. La respuesta a la recesión fue iniciar la construcción de una planta en Norteamérica y reducir el empleo.

A finales de 1975 VW había reducido la plantilla en 27.000 trabajadores, a través de jubilaciones anticipadas e indemnizaciones. Al año siguiente, se dio la luz verde a la fábrica norteamericana. A partir de este momento el mercado comienza a crecer de nuevo espectacularmente, dejando en 1978 de fabricar en Alemania el escarabajo, parando su producción en México, convirtiéndose en el coche de mayor producción de toda la historia automovilística.

En 1979 VW comienza de nuevo a diversificar comprando las operaciones de Chrysler en Brasil y del fabricante alemán de maquinaria para oficinas Triumph Adler. Sin embargo la nueva década comenzó de nuevo con la recesión. Los beneficios disminuyeron de 667 millones de marcos en 1979 a 321 en 1980 y a 136 en 1981. En 1982 Volkswagen arrojó una pérdida de 300 millones de marcos y Schnucker cayó víctima de un infarto.

Le sucedió Karl Hahn, e impulsó a VW a responder a las fuerzas competitivas que se estaban formando en la industria automovilística. Se explotó la aplicación de nuevas tecnologías e intentó formar coaliciones con empresas extranjeras. Se formó coalición con Nissan, suministrando el 30% de las piezas para producir el Santana, se acordó colaborar con la Corporación de Tractores y Automóviles de Shanghai, se formó un acuerdo con la República Democrática Alemana, se suscribió un acuerdo de licencia con SEAT para ensamblar Passats y Polos etc. De nuevo VW se conducía hacia una modesta rentabilidad.

La mejora de los resultados de VW fueron consecuencia indirecta de la recuperación económica en Europa y del crecimiento, sostenido del PIB en EE.UU.

**"Desde el punto de vista del Gobierno, la inversión contribuiría a la recuperación de la Gran Depresión, impulsada por el consumo, fortalecería una organización social pensada para sustituir a los sindicatos y desarrollaría una industria con potencial para la aplicación militar". (El caso VW).**