

# **Transformation als soziale Praxis**

## **Mitteleuropa seit den 1970er Jahren**

Herausgegeben von  
Dierk Hoffmann und Ulf Brunnbauer



METROPOL

Eine Publikation des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin



Weitere Informationen finden Sie unter [www.ifz-muenchen.de](http://www.ifz-muenchen.de)

Der Band wird im Open Access unter der Creative-Commons-Lizenz CC-BY-NC-ND 3.0 DE auf dem Dokumentenserver „Zeitgeschichte Open“ des Instituts für Zeitgeschichte München–Berlin bereitgestellt ([www.ifz-muenchen.de/bibliothek/zeitgeschichte-open](http://www.ifz-muenchen.de/bibliothek/zeitgeschichte-open)).

DOI: <https://doi.org/10.15463/ifz-2021-1>

Die Veröffentlichung wurde durch den Open-Access-Publikationsfonds für Monografien der Leibniz-Gemeinschaft gefördert.

Umschlagabbildung:

Demonstrierende Werftarbeiter vor dem Schweriner Schloss 1992

Fotograf: Ingo Schöler

ISBN: 978-3-86331-561-0

© 2020 Metropol Verlag  
Ansbacher Straße 70 | D-10777 Berlin  
[www.metropol-verlag.de](http://www.metropol-verlag.de)  
Alle Rechte vorbehalten  
Druck: [buchdruckerei.de](http://buchdruckerei.de), Berlin

# Inhalt

DIERK HOFFMANN · ULF BRUNNBAUER

**Einleitung** ..... 7

ULF BRUNNBAUER

**Die permanente Transformation**

Vom Nutzen und von den Grenzen des Durchwurstelns  
am Beispiel der Werft „Uljanik“ in Pula  
seit den 1970er Jahren ..... 21

JOHANNA WOLF

**Der Bremer Vulkan in der Krise**

Der Strukturwandel einer westdeutschen Werft  
in den 1970er und 1980er Jahren ..... 39

EVA LÜTKEMEYER

**Erwartung – Erfahrung – Enttäuschung**

Die Transformation der ostdeutschen Werftindustrie  
nach der „Wende“ (1989/90–1994) ..... 52

MORITZ MÜLLER

**„Hilfe zur Selbsthilfe“?**

Die Entstehung und das (vorläufige) Scheitern  
eines Gestaltungsansatzes der IG Metall  
in den 1970er und 1980er Jahren ..... 65

CHRISTIAN RAU

**Ein „gewerkschaftsfreier Raum“?**

Gewerkschaftsstrukturen und -kulturen in Ostdeutschland  
in den frühen 1990er Jahren ..... 80

DETLEV BRUNNER

**Mitbestimmung und Protest**

Ostdeutschland in der Transformationsphase  
der 1990er Jahre ..... **93**

FLORIAN PETERS

**Vom „Polenmarkt“ zum Millionär?**

Der Markt als Erfahrungsraum und Ordnungsmodell  
der Transformationszeit in Polen ..... **108**

KEITH R. ALLEN

**Die Schweiz im Osten Deutschlands**

Ausländische Investoren nach (und vor) 1989 ..... **125**

JÖRN EIBEN

**Städte als Erfahrungsräume**

Transformationen und Krisen in Wilhelmshaven und Wolfsburg  
in den 1970er Jahren ..... **142**

UTA BRETSCHEIDER

**Gescheiterte Erfolgsgeschichten?**

Die ostdeutsche Landwirtschaft und ihre Akteure  
im Prozess der Transformation ..... **154**

**Abkürzungen** ..... **166**

**Autorinnen und Autoren** ..... **168**

## **Der Bremer Vulkan in der Krise**

### **Der Strukturwandel einer westdeutschen Werft in den 1970er und 1980er Jahren<sup>1</sup>**

In diesem Beitrag soll gezeigt werden, dass die Schiffbauindustrie als ein Paradebeispiel für die Untersuchung des gesellschaftlichen Umgangs mit Krisen und Umbrüchen in Küstenregionen dienen kann. Die Branche ist geprägt vom Auf des einen und Ab des anderen Landes, durch einen seit vielen Jahrzehnten global verflochtenen Markt, der es den Auftraggebern ermöglicht, weltweit Schiffe in Auftrag zu geben. Im Folgenden wird der Strukturbruch der 1970er und 1980er Jahre in Westdeutschland beschrieben. Als Beispiel für einen Betrieb, der einen solchen Wandel durchlebte, dient die Bremer Vulkan-Werft. Es wird der Frage nachgegangen, wie die Interessenvertreter der Werftarbeiter auf die De-Industrialisierung der westdeutschen Küstenregion reagierten.<sup>2</sup> Nach einer Einführung in die Entwicklung des Schiffbausektors soll ein Exkurs die westdeutsche Strukturbruchdebatte der 1970er Jahre in Erinnerung rufen. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung der Ereignisse auf dem Bremer Vulkan, der die schwierigen Zeiten zwar überlebte, aber nur, indem er einen lokalen Konkurrenten auszuschalten und staatliche Hilfen in Anspruch zu nehmen vermochte.

#### **1. Das Auf und Ab in der Schiffbauindustrie**

Die eigentlichen Entscheidungsträger auf dem Schiffbaumarkt sind Reeder. Sie geben entlang der Prognosen zur Entwicklung des Welt Handels sowie des Marktangebots Schiffe in Auftrag (oder eben auch nicht), wobei Preis- und Marktveränderungen weitgehend von

den Werften getragen werden müssen.<sup>3</sup> So gab es auf dem globalen Schiffbaumarkt schon immer ein Kommen und Gehen von Werften. Führend waren diejenigen, die über beste technologische Entwicklungen, ausreichend Kapital und niedrige Produktionskosten verfügten.

Dass der westdeutschen Schiffbauindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg die Rückkehr auf den globalen Schiffbaumarkt gelang, lag zunächst an einem relativ geringen Lohnniveau, niedrigen Materialpreisen und effizienten Dieselmotoren. Die westdeutschen Unternehmen investierten bald in den Sektionsbau und versuchten, an die technologischen Neuerungen auf dem Tankermarkt anzuschließen. Doch schon ab 1959 stockte diese positive Entwicklung. Die Marktbedingungen hatten sich verschlechtert. Die D-Mark war aufgewertet worden und das Lohnniveau der Arbeiter gestiegen, gleichzeitig drängte die japanische Werftindustrie auf den globalen Markt. Japan investierte ab 1956 mit staatlichen Fördergeldern und günstigen Kreditvergaben verstärkt in den Export. Bald wurden japanische Werften zum globalen Marktführer der Serienproduktion. Sie boten effiziente und hochtechnologische Schiffe zu einem vergleichsweise günstigen Preis an.<sup>4</sup>

Erst mit der Schließung des Suez-Kanals 1967, die bis 1975 andauern sollte, gelang der westdeutschen Schiffbauindustrie aufgrund steigender Nachfrage nach deutschen Tankern der Anschluss an den Weltmarkt. Als zeitgleich eine transatlantische Containerlinie eröffnet wurde, investierten westdeutsche Werften zunehmend in die Entwicklung von Containerschiffen.<sup>5</sup> Viele internationale Ausschreibungen gingen an deutsche Werften, was neben der hohen Qualität auch auf die geringen Lieferzeiten zurückzuführen war. Ein nicht unwesentlicher Faktor zur Auffrischung des deutschen Schiffbaus spielte allerdings das Subventionsprogramm der Bundesregierung, die bereits seit 1961 immense Summen in die Entwicklung der deutschen Schiffbauindustrie pumpete.<sup>6</sup>

Dieser Aufschwung fand mit dem Ölpreisschock 1973 ein Ende. Durch die Verringerung der Aufträge mussten die deutschen Werften die Stammebelegschaften in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre erheblich reduzieren. Ab Anfang der 1980er Jahre folgten Unternehmensfusionen oder Werftschließungen. Was in Westdeutschland

und vielen anderen westeuropäischen Ländern zur Strukturkrise in der Küstenregion führte, konnte Japan durch eine gezielte Nachfragepolitik mit staatlicher Förderung, Exportkrediten, Importverboten und Investitionen in Forschung und Entwicklung abfedern.<sup>7</sup> Dennoch war auch Japan nicht vor Konkurrenz gefeit. Zur gleichen Zeit begann Südkorea, massiv in die Branche zu investieren. Die südkoreanische Militärregierung stellte Fünfjahrespläne auf, die seit 1972 konkret auf den Schiffbau ausgerichtet wurden. Trotz der weltweiten Krise Mitte der 1970er Jahre bauten südkoreanischen Werften ihre Produktionskapazitäten aus. Sie eroberten durch intensive Förderung des Technologietransfers und zahlreiche nationale Anleihen, Kredite und Forschungsfördermittel den Weltmarkt.<sup>8</sup>

Die Schiffbauindustrie ist also ein Paradebeispiel für den westdeutschen Strukturbruch der 1970er Jahre. Er veränderte die gesellschaftlichen Verhältnisse in den Küstenregionen mit „revolutionärer Qualität“.<sup>9</sup> Dabei handelte es sich allerdings weniger um einen Bruch im Sinne eines abrupten Einschnitts als vielmehr um einen langfristigen Wandel.<sup>10</sup> Die wirtschaftlichen Probleme des Sektors erforderten schon in den 1960er Jahren weitgehende Umstrukturierungen und technologische Innovationen, was nicht allen Werften gelang. Durch die daraus folgende Automatisierung von Arbeitsprozessen hatte der westdeutsche Schiffbau seinen Beschäftigungszenit bereits 1959 erreicht.<sup>11</sup> Und der Sektor verschwand nicht vollkommen – womit auch der These vom Niedergang der Industrie widersprochen werden kann<sup>12</sup> –, sondern wurde in einzelnen Werften von staatlichen Subventionen am Leben gehalten. Selbst als Anfang der 1980er Jahre Werftanlagen massiv rückgebaut wurden, gab es Beispiele wie den Bremer Vulkan, die diese Phase überlebten. Die Veränderungen insgesamt wurden von Beobachtern aber als einschneidender gesellschaftlicher Strukturwandel interpretiert, da die Krise der 1970er Jahre diese Prozesse massiv beschleunigte und von den Zeitgenossen selbst als gravierend erfahren wurde. Von den noch optimistischen Einschätzungen Anfang der 1970er Jahre, in denen Streiks als ein Aufbäumen der Arbeiterbewegung interpretiert wurden<sup>13</sup>, entwickelten sich die Prognosen für den westdeutschen Schiffbau bis in die 1980er Jahre zu einem Narrativ der Krise.<sup>14</sup>

## 2. Der Bremer Vulkan nach dem Boom

Lange Zeit schien es, als habe die Geschäftsführung bei der Bremer Vulkan-Werft alles richtig gemacht. Das Unternehmen an der Weser hatte sich seit Ende des 19. Jahrhunderts zu einem wichtigen Produktionsstandort für den westdeutschen Schiffbau etabliert. Es setzte auf internationale Aufträge, als westeuropäische Produkte durch hohe Qualität, schnelle Lieferung und annehmbare Produktionskosten auf dem Weltmarkt die Führungsrolle übernahmen. Als die Nachfrage nach Containerschiffen stieg, entschied sich das Unternehmen ebenfalls für den Bau dieser Schiffe. Doch ab 1975 kündigte sich auch beim Bremer Vulkan der Rückgang der Nachfrage an. Der Betriebsrat des Unternehmens wandte sich im März 1976 erstmals mit einer Anfrage über die zukünftige Beschäftigungslage an die Geschäftsleitung. Sie wies die Sorgen allerdings zurück und gab nur zu bedenken, dass es durch geplante Rationalisierungsprozesse zur Verlagerung von Arbeitsplätzen kommen könne.<sup>15</sup>

Als der Betriebsrat Ende 1976 nochmals um Auskunft über die Beschäftigungssituation auf der Werft bat, war die Geschäftsleitung bezüglich ihrer Prognosen schon vorsichtiger und versicherte, dass sich der Betrieb um gleichwertige Tätigkeit für die betroffenen Beschäftigten bemühe, sollte ein bisheriger Arbeitsplatz nicht mehr benötigt werden. Kündigungen konnte sie aber nicht mehr ausschließen.<sup>16</sup> Um diese dennoch zu umgehen, führte die Geschäftsleitung Kurzarbeit ein. Der Betriebsrat unterstützte zunächst diese Maßnahme angesichts der prekären Situation der Mitarbeiter.<sup>17</sup> Er reagierte aber immer häufiger mit Konfrontation, da die Geschäftsleitung den wirtschaftlichen Druck zunehmend auf die Beschäftigten übertrug und forderte, diese sollten sich flexibel auf Kurzarbeit oder Überstunden einstellen. Als im April 1980 Gerüstbauer und Zimmerleute die Arbeit niederlegten, um gegen die Vergabe von Gerüstbauarbeiten an Fremdfirmen zu protestieren, unterstützte sie der Betriebsrat, der schon seit Längerem mit Sorge die Auslagerung von Arbeitsprozessen beobachtet hatte. Die Geschäftsleitung kam den Forderungen des Betriebsrates angesichts der angespannten Situation im Unternehmen relativ schnell nach und reduzierte



für die nächsten zwei Jahre die Vergabe von Aufträgen an Fremdfirmen.<sup>18</sup>

Eine kurzzeitige Lösung für die wirtschaftlich schwierige Situation brachte ein Auftrag der Bundesregierung für den Bau von sechs Fregatten und eines Kreuzfahrtschiffes. Die Realisierung dieser Vorhaben bereitete dem Unternehmen allerdings große finanzielle Schwierigkeiten. Um den Bau der Fregatten nicht zu gefährden, gab die Bundesregierung aus dem Verteidigungsetat 43 Millionen D-Mark zusätzlich und das Land Bremen einen Gesamtzuschuss von 195 Millionen D-Mark, der über mehrere Jahre an die Werft ausbezahlt werden sollte.<sup>19</sup> Ohne die Länder- und Bundeshilfen hätte die Werft ein Konkursverfahren einleiten müssen. In dieser äußerst prekären Situation bot auch noch der wichtigste Anteilseigner der Werft, die Gruppe Thyssen-Bornemisza, einen Großteil seiner Anteile zum Verkauf an, die schließlich in Bremer Hand bei der Hanseatischen Industriebeteiligungsgesellschaft landeten.<sup>20</sup>

### **3. Massenentlassungen**

Wegen der immensen Schwierigkeiten auf der Werft richtete die Geschäftsleitung 1981 eine Arbeitsgruppe „Ablauforganisation“ ein, die unter Gesichtspunkten wie Ausnutzung der Arbeitszeit, Fehlzeiten und Rationalisierungsmöglichkeiten die Abläufe des Betriebes untersuchen und effizienter gestalten sollte. Nur ein Jahr später wechselten im Vorstand des Unternehmens zahlreiche Positionen. Die neuen Manager planten eine noch viel umfangreichere Restrukturierung der Werft. Im Gespräch waren zwischenzeitlich Einsparungen von 25 Millionen D-Mark, die durch die Reduktion von Personalkosten erreicht werden sollten.<sup>21</sup> Der Betriebsrat war wegen der möglichen Folgen für die Beschäftigten höchst besorgt und forderte immer wieder, in die Vorgänge einbezogen zu werden. Als dies nicht geschah, schaltete er das Arbeitsgericht ein, um Informationen von der Unternehmensleitung zu erzwingen.<sup>22</sup> Doch auch das half nicht. Ohne Einbeziehung des Betriebsrates kündigte die Geschäftsleitung am 21. September 1982 in einem Brief an die Belegschaft die Entlassung von 500 Beschäftigten an.<sup>23</sup> Neben dem geplanten

Personalabbau sollten die Vorgabezeiten beim Akkord um 20 Prozent gesenkt werden: eine Ohrfeige für die durch den Druck bereits unter hohen Krankenstandzahlen leidende Belegschaft.

Der Betriebsrat reagierte noch am selben Tag. Er rief die Belegschaft auf, sich mit den Vertrauensleuten zusammzusetzen, und erklärte den Brief der Geschäftsleitung für unrechtmäßig, da es an individuellen Kündigungsgründen fehle. Außerdem sei er nicht in das Kündigungsverfahren einbezogen worden.<sup>24</sup> Um ihrem Protest Ausdruck zu verleihen, legte die Belegschaft ihre Arbeit nieder, obwohl die IG Metall keine finanzielle Unterstützung des Ausstands anbot und Spenden von Kollegen anderer Unternehmen angesichts der allgemein schwierigen wirtschaftlichen Situation nicht zu erwarten waren.<sup>25</sup>

Fünf Tage später kochten die Emotionen in einer gemeinsamen Sitzung von Betriebsrat und Direktorium hoch. Der Betriebsrat sprach erneut den Brief an die Belegschaft an und warf der Geschäftsleitung vor, die Arbeiter mutwillig spalten zu wollen. Die Geschäftsleitung wies jegliche Kritik von sich. Sie erklärte, es sei ihr Recht und ihre Pflicht, Informationen an die Belegschaft und die Betroffenen weiterzugeben, und äußerte ihren Unmut über den Streik der letzten Tage.<sup>26</sup> Im Gespräch stellte sich heraus, dass die Geschäftsleitung einem enormen Druck der Banken ausgesetzt war, die die Kreditvergabe von einer Verbesserung der Kostenstruktur der Produktionen abhängig machten. Der Betriebsrat bezweifelte, dass mit den Kündigungen von 500 Leuten die Kreditwürdigkeit des Unternehmens wiederhergestellt sei. Doch die Geschäftsleitung verwies auf externe Gutachten und hielt an ihrem Vorgehen fest.<sup>27</sup> Ohne die vom Betriebsverfassungsgesetz festgeschriebene Zustimmung des Betriebsrates einzuholen, informierte sie das Arbeitsamt über die geplanten Kündigungen. Der Betriebsrat legte nach und teilte dem Arbeitsamt mit, dass die Interessenausgleichsverhandlungen noch ausstehen würden und die Massenentlassung verhindert werden könne.<sup>28</sup>

Eine Woche nach dem Schreiben an das Arbeitsamt bezog auch die IG Metall Stellung. Auf die geplanten Entlassungen ging sie allerdings nicht ein, sondern kritisierte lediglich die Kürzungen der Vorgabezeiten bei der Akkordarbeit.<sup>29</sup> Die Geschäftsleitung des Bremer Vulkan kam den Forderungen des Betriebsrates nur wenig entgegen.

Als der Betriebsrat sich weigerte, den angekündigten Maßnahmen zuzustimmen, schaltete sich eine Einigungsstelle in die Verhandlungen ein. Letztlich wurde 290 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gekündigt, 210 verließen über den Vorruhestand das Unternehmen.<sup>30</sup>

#### **4. Die Fusionsdiskussionen in Bremen**

Während sich das Unternehmen in einer schwierigen Lage befand, drängte die Bundesregierung zeitgleich auf die Effizienzsteigerung der Bremer Schiffbauindustrie. Der Bremer Senat beauftragte mehrere Beratungsunternehmen, Gutachten und Empfehlungen für die wirtschaftliche Entwicklung der Region Bremen zu entwerfen. Als Ergebnis lag die Idee einer Fusion der beiden Großwerften AG Weser und Bremer Vulkan auf dem Tisch, wozu sich die Geschäftsleitung des Bremer Vulkan von Beginn an kritisch verhielt.<sup>31</sup> Der Betriebsrat stellte sich aus Sorge um einen möglichen weiteren Arbeitsplatzabbau ebenfalls gegen die Fusionspläne.<sup>32</sup> Die Geschäftsleitungen der beiden Großwerften gründeten daraufhin mit IG Metall-Vertretern und Betriebsräten einen Koordinierungsausschuss, um eine gemeinsame Diskussion anzuregen. Doch diese Kooperation stieß bald an ihre Grenzen. Während die IG Metall darüber sprechen wollte, wie neue Produkte gefertigt werden könnten, um die Arbeitsplätze zu sichern, lehnten die Unternehmen solche Überlegungen grundsätzlich ab.

Als das Werftgutachten im Dezember 1982 veröffentlicht wurde, nahm die IG Metall Stellung zu den Plänen.<sup>33</sup> Der Sektor stand vor dem Aus, und dementsprechend sah sie sich gezwungen, Subventionen und eine langfristige Strukturpolitik des Staates zu fordern. Die Betriebsräte entwarfen eigene Vorschläge zum Gutachten. Ihnen war bewusst, dass sie – wenn überhaupt – nur gemeinsam etwas ausrichten konnten. Sie drängten auf die Produktion alternativer Anlagen und Schiffe, wie beispielsweise Meerwasserentsalzungsanlagen oder Absaugschiffe zur Reinigung verschmutzter Gewässer.<sup>34</sup> Sie empfahlen ein alternatives Energiekonzept für den regionalen Bedarf sowie den Bau von Müllverbrennungsanlagen und die Weiterentwicklung der Windenergie.

Ähnlich wie die IG Metall sahen die Betriebsräte die Verantwortung letztlich beim Staat, der angesichts des internationalen Subventionswettkampfs stärker unterstützen und sich international für den Abbau der „marktverzerrenden Subventionen“ einsetzen müsse.<sup>35</sup> Um eine breitere Öffentlichkeit für ihre Situation zu erreichen, gründeten die Betriebsräte im Oktober 1982 unter der Schirmherrschaft der IG Metall eine Bürgerinitiative.<sup>36</sup>

Ausgerechnet in diese Zeit fiel im Oktober 1982 der Wechsel der Bundesregierung von einer sozialdemokratisch geführten Koalition aus SPD und FDP zu einer von CDU/CSU und FDP unter Kanzler Helmut Kohl. Mit der neuen Regierung veränderte sich die Schiffbaupolitik des Bundes schlagartig. Vehementer als zuvor forderte die neue Regierung die Umstrukturierung der norddeutschen Schiffbauindustrie und den umgehenden Abbau von 9000 Arbeitsplätzen, was sich mit Blick auf die Zulieferindustrien zu einer Welle an Entlassungen von bis zu 20 000 Arbeitern entwickeln konnte. Daraufhin organisierten die Betriebsräte der beiden Bremer Großwerften im März 1983 eine Protestreise nach Bonn, um auf die desolote Situation der Beschäftigten aufmerksam zu machen.

Im August stellte der Betriebsrat des Bremer Vulkan einen Antrag bei den IG Metall-Vertrauensleuten, dass alle Werftarbeiter Westdeutschlands in einer gemeinsamen Aktion Überstunden verweigern sollten. So würde verhindert werden, Reparaturarbeiten von einer Werft zur anderen zu verschieben, argumentierte er. Die Aktion sollte den Forderungen nach sicheren Arbeitsplätzen in der Öffentlichkeit Nachdruck verleihen. Doch die Bremer IG-Metall-Verwaltungsstelle lehnte den Vorschlag ab. Der Betriebsrat gab so schnell nicht auf und wandte sich mit einem Schreiben an die Bezirksleitung in Hamburg, in dem es hieß: „Wenn wir nicht handeln mit aller Entschiedenheit, dann stirbt jeder Betrieb für sich allein. Am Schluß die IG Metall, weil sie ihre kampfstärksten Betriebe in Norddeutschland verloren hat.“<sup>37</sup> Die Betriebsräte schlugen eine Vollversammlung aller Vertrauensleute vor, auf der die Idee eines Überstundenboykotts als „solidarische Abwehrstrategie“ besprochen werden sollte.<sup>38</sup>

Zeitgleich fanden mehrere Unterredungen mit den Verantwortlichen in der Bundesregierung statt, in denen die Bremer Betriebsräte

hingehalten wurden. Die Bonner Regierung versuchte offenbar, die geplanten Aktionen durch Zugeständnisse an den Bremer Vulkan zu unterlaufen.<sup>39</sup> Doch davon ließen sich die Betriebsräte nicht entmutigen. In einem letzten Aufbegehren forderten sie die bundesweite Besetzung aller Werften, was allerdings keine Unterstützung in der IG Metall fand. Nach mehrstündigen Diskussionen auf einer Vertrauensleutesitzung im September 1983 kam es zu keiner Entscheidung. Kurz darauf besetzte die Belegschaft der AG Weser ihre Werft allein.

Am 4. Oktober 1983 wurde die geplante Schließung der AG Weser öffentlich bekannt. Der Betriebsrat des Bremer Vulkan sorgte sich um die Entlassung der betroffenen Kollegen und fragte auf einer Sitzung mit der Geschäftsleitung, ob Arbeiter übernommen werden könnten oder ob es Umschulungen geben würde.<sup>40</sup> Noch im November diskutierte die Verwaltungsstelle der IG Metall Bremen den Überstundenboykott. Es waren nur wenige Vertrauensleute anwesend. Die Mehrheit unterstützte schließlich die Aktion, doch für die rund 2200 Beschäftigten der AG Weser kam diese Entscheidung zu spät.<sup>41</sup>

Der Bremer Vulkan überlebte allerdings diese kritische Phase. Das Land Bremen konnte es sich offenbar nicht leisten, ein in so hohem Maß subventioniertes Unternehmen zu schließen. Anfang 1983 kamen nach der Annullierung zweier Aufträge noch weitere finanzielle Hilfen seitens der Landesregierung hinzu.<sup>42</sup> Der Aufforderung nach Umstrukturierung folgend arbeitete der Bremer Vulkan im Laufe der 1980er Jahre mit anderen mittelständischen Werften der Region zusammen, um Synergieeffekte zu nutzen und alternative Produktionslinien anzustoßen. Die Bundesregierung unterstützte die Werft auch in späteren Jahren mit einer Reihe von Subventionen. Das Unternehmen geriet jedoch nach 1990 und der Erweiterung mit ostdeutschen Werften<sup>43</sup> immer wieder in finanzielle Schwierigkeiten und musste 1996 schließen, nachdem bekannt geworden war, dass es Beihilfen der Europäischen Union veruntreut hatte.

## 5. Zusammenfassung

Die Bremer Vulkan-Werft bekam ab Mitte der 1970er Jahre die Ölpreiskrise und den Auftragseinbruch des globalen Schiffbaumarktes zu spüren. Bis zu diesem Zeitpunkt war es der Unternehmensleitung weitgehend gelungen, die Werft entsprechend den globalen Veränderungen neu auszurichten. Doch die Automatisierungs- und Rationalisierungsbemühungen schienen mit dem Einbruch der Nachfrage nach großen Schiffen ins Leere zu laufen. Auch staatliche Aufträge hielten die Misere nicht auf.

Die folgenden Ereignisse symbolisieren die weitgehende Unfähigkeit der am Transformationsprozess beteiligten Akteure, auf diese Krise zu reagieren. Anstatt sich mit Innovationen im Schiffbau-sektor oder den Möglichkeiten alternativer Produktionen auseinanderzusetzen, konzentrierte sich die Geschäftsleitung darauf, die Kosten durch den Abbau von Arbeitskräften zu minimieren und in einer unglaublichen Kurzsichtigkeit nach staatlichen Subventionen für neue Aufträge in einem bereits übersättigten Markt zu rufen. Der durch finanzielle Hilfen und personelle Verantwortlichkeiten tief in die Entscheidungsprozesse des Unternehmens involvierten Bremer Landesregierung blieb nur die Vermittlerrolle. Oberste Maxime war es, eine Region vor Massenarbeitslosigkeit zu bewahren. Die IG Metall blieb, zumindest was die Situation in Bremen anbelangte, erstaunlich blass. Sie hatte sich schon in den 1970er Jahren entschieden, ihre Kämpfe auf Bundesebene auszufechten und die Industriepolitik innerhalb der Konzertierten Aktion zu diskutieren. Damit fehlte die Unterstützung für lokale Auseinandersetzungen oder betriebliche Proteste. Einzig die Betriebsräte entwarfen alternative Produktionsideen und versuchten mit verschiedenen Protestaktionen, auf ihre Lage aufmerksam zu machen. Doch die historisch gewachsenen Strukturen in der Gewerkschafts-, Unternehmens- und Regierungspolitik standen diesen Bemühungen entgegen.

## Anmerkungen

- 1 Der Beitrag beruht auf den Ergebnissen der veröffentlichten Dissertation der Autorin. Vgl. Johanna Wolf, *Assurances of Friendship. Transnationale Wege von Metallgewerkschaftern in der Schiffbauindustrie, 1950–1980*, Göttingen 2018.
- 2 Da die dem Beitrag zugrunde liegende Forschung die Reaktion der Gewerkschaftsbewegung auf die globale Krise des Schiffbaus in den 1970er und 1980er Jahren behandelt, wird vorrangig die Perspektive der Interessenvertretung der Beschäftigten wiedergegeben. Forschungen, die auch die Reaktionen des Staates und der Unternehmen auf die Schiffbaukrise beleuchten, sind bisher nur auf bundesrepublikanischer Ebene angefertigt worden, vgl. Götz Albert, *Wettbewerbsfähigkeit und Krise der deutschen Schiffbauindustrie 1945–1990*, Frankfurt a. M. 1998. Eine allgemeine Geschichte des Bremer Vulkan liefert die Publikation von Reinhold Thiel, *Die Geschichte des Bremer Vulkan 1805–1997 in drei Bänden*, Bremen 2008–2010. Aufklärung über den Einfluss des Bremer Senats auf die Unternehmenspolitik des Bremer Vulkan – allerdings vor allem bezogen auf die 1990er Jahre – liefert der Bericht des Untersuchungsausschusses „Bremer Vulkan“, den die Bremische Bürgerschaft 1996 im Zuge der Veruntreuung europäischer Strukturmittel für den Aufbau ostdeutscher Werften durch die Bremer Vulkan AG initiierte, vgl. Bremische Bürgerschaft, *Bericht des Untersuchungsausschusses „Bremer Vulkan“*, Drucksache 14/1147, Landtag 16. 10. 1098, <https://www.bremische-buergerschaft.de/uploads/media/uabremervulkan.pdf> [28. 9. 2020].
- 3 Vgl. Cho Dong Sun/Michael E. Porter, *Der Wechsel der globalen Branchenführerschaft im Fall der Schiffbauindustrie*, in: Michael E. Porter (Hrsg.), *Globaler Wettbewerb. Strategien der neuen Internationalisierung*, Wiesbaden 1989, S. 617–642, hier S. 617.
- 4 Vgl. Detlef Rother, *Strukturwandel im Weltschiffbau – Auswirkungen auf die westeuropäische Schiffbauindustrie, dargestellt an den Beispielen der Schwerbauindustrien der Bundesrepublik, Japans und Schwedens*, in: Arbeitsgemeinschaft Deutscher Wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e. V. (Hrsg.), *Erfolg und Mißerfolg sektoraler Strukturpolitik*, Berlin 1985, S. 131–154, hier S. 132.
- 5 Vgl. Helmut Behling/Reinhold Thiel, *Bremer Vulkan. Ende einer Ära*, Bremen 1997, hier S. 135 f.
- 6 Vgl. Albert, *Wettbewerbsfähigkeit*, S. 205.
- 7 Vgl. ebd., S. 171–174.
- 8 Vgl. Alice H. Amsden, *Asia's Next Giant. South Korea and Late Industrialization*, New York (NY) 1989.
- 9 Vgl. Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael, *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, 2. Aufl. Göttingen 2010, S. 74.
- 10 Vgl. Eckart Conze, *Die Suche nach Sicherheit. Eine Geschichte der Bundesrepublik Deutschland von 1949 bis in die Gegenwart*, München 2009, S. 550.

- 11 Vgl. Michael Schumann u. a. (Hrsg.), *Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft, Frankfurt a. M.* 1982.
- 12 Vgl. Werner Plumpe/André Steiner (Hrsg.), *Der Mythos von der postindustriellen Welt. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960–1990*, Göttingen 2016.
- 13 Vgl. Michael Schumann/Martin Baethge/Peter Schwenke, *Am Beispiel der Septemberstreiks – Anfang der Rekonstruktionsperiode der Arbeiterklasse?*, Frankfurt a. M. 1971.
- 14 Vgl. Edgar Einemann, *Industriearbeiter in der Wirtschaftskrise. Zum Krisenbewußtsein von Werftarbeitern*, Bremen 1982.
- 15 Staatsarchiv Bremen (künftig: StAB), 7,2121-646, *Bremer Vulkan Akten und Geschäftsbücher* (künftig: BV), Gem. Sitzungen, Bd. 1, 1962–1980 (künftig: Bd. 1), Protokoll Nr. 1/76, Niederschrift über die Betriebsratssitzung am 15. 3. 1976.
- 16 StAB, 7,2121-646, BV, Bd. 1, Protokoll Nr. 4/76, Niederschrift über die Betriebsratssitzung am 6. 12. 1976.
- 17 Seit 1978 gab es etwa jeden Monat Betriebsvereinbarungen über Kurzarbeit.
- 18 1981 betrug die Arbeitszeit von Fremdfirmen noch 790 900 Stunden. Die Geschäftsleitung reduzierte diese Arbeitsstunden 1982 drastisch auf 5200. Im Jahr 1983 war offiziell keine Fremdfirma mehr tätig.
- 19 Vgl. Reinhold Thiel, *Die Geschichte des Bremer Vulkan 1805 –1997*, Bd. 3, 1946–1997, Bremen 2010, S. 163.
- 20 Vgl. Heiner Heseler, *Vom Tankerboom zum Werftenverbund*, in: Peter Kuckuk/Hartmut Roder (Hrsg.), *Von der Dampfbarkasse zum Containerschiff. Werften und Schiffbau in Bremen und der Unterweserregion*, Bremen 1988, S. 210–229, hier S. 219.
- 21 StAB, 7,2121-661, BV, Schriftgut zur Massenentlassung von rund 500 Beschäftigten im Jahr 1982, Bd. 1, 1982 (künftig: Massenentlassung), Entwurf des Vorstandstreffens, 22. 9. 1982.
- 22 StAB, 7,2121-647, BV, Gem. Sitzungen, Bd. 2, 1981–1984 (künftig: Bd. 2), Protokoll Nr. 1/82, Niederschrift über die Betriebsratssitzung am 3. 2. 1982; Innerbetriebliche Vorstandsuntersuchung, 24. 3. 1982, in: *Echolot*, Gesamtausgabe, 23. 10. 1978 – Januar 1991, Bremen (künftig: Echolot).
- 23 StAB, 7,2121-661, BV, Massenentlassung, Brief an Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter des BV, Vorstand, 21. 9. 1982.
- 24 Ebd., *Der Betriebsrat informiert*, Nr. 14/82; StAB, 7,2121-647, BV, Bd. 2, Protokoll vom 27. 9. 1982.
- 25 StAB, 7,2121-661, BV, Massenentlassung, *Jetzt Streik?*, Flugblatt der KPD, 5. 10. 1982.
- 26 StAB, 7,2121-647, BV, Bd. 2, Protokoll Nr. 3/83, Niederschrift über die Betriebsratssitzung am 27. 9. 1982.
- 27 Ebd., Aus dem handschriftlichen Protokoll vom 27. 9. 1982.



- 28 StAB, 7,2121-661, BV, Massenentlassung, Brief an den Präsidenten des Landesarbeitsamts Niedersachsen/Bremen, Betreff: Anzeige gemäß § 8 AFG der Bremer Vulkan AG, Betriebsrat Bremer Vulkan, 30. 9. 1982.
- 29 Ebd., Brief an den Vorstand des Bremer Vulkan, z. H. Herrn Dr. Kuhn, IG Metall, Bezirksleitung Hamburg, Heinz Bracker, 4. 10. 1982.
- 30 Vgl. Thiel, Bremer Vulkan, hier S. 165; StAB, 7,2121/1-564, BV, Vorstandssitzungen 4. 10. 1982 – 8. 2. 1983 (künftig: Vorstandssitzungen), Protokoll der Vorstandssitzung Bremer Vulkan, 1. 11. 1982.
- 31 Ebd., Votum des Vorstandes der Bremer Vulkan AG zur Frage der Werftenstruktur im Lande Bremen.
- 32 Werften-Fusion! Und was kommt dabei für uns heraus?, in: Echolot, 12. 3. 1980.
- 33 StAB, 7,2121/1-563, BV, Vorstandssitzungen, IG Metall, Bezirksleitung Hamburg, Otto vom Steeg: IG Metall Stellungnahme vom November 1982.
- 34 StAB, 7,2121/1-563, BV, Vorstandssitzungen, Aus Stellungnahme der Betriebsräte der AG „Weser“ und Bremer Vulkan AG zur Lage der Großwerften im Lande Bremen vom November 1982; Forderung für den Erhalt der Schiffbauarbeitsplätze, in: Echolot, 15. 6. 1983.
- 35 StAB, 7,2121/1-563, BV, Vorstandssitzungen, Stellungnahme der Betriebsräte der AG „Weser“ und Bremer Vulkan AG zur Lage der Großwerften im Lande Bremen vom November 1982.
- 36 Bürgerinitiative, in: Echolot, 19. 11. 1982.
- 37 Überstundenboykott, in: Echolot, 26. 10. 1983.
- 38 Antrag des Vertrauenskörpers der IG Metall Bremer Vulkan AG an die Bezirksleitung Hamburg, in: Echolot, 26. 10. 1983.
- 39 Sogar von einem Treffen mit dem Bundeskanzler war die Rede, StAB, 7,2121/1-647, BV, Bd. 2, Protokoll 2/83, 23. 8. 1983.
- 40 Ebd., Protokoll der außerordentlichen Sitzung zwischen Betriebsrat und Vorstand am 4. 11. 1983.
- 41 35 Std. Woche – es gibt keine Alternative, in: Echolot, 2. 12. 1983. Ausführlich zu den Entwicklungen bei der AG Weser vgl. Sarah Graber Majchrzak, Arbeit – Produktion – Protest. Die Leninwerft in Gdansk und die AG „Weser“ in Bremen im Vergleich (1968–1983), Köln 2020.
- 42 StAB, 7,2121/1-563, BV, Vorstandssitzungen, Norbert Henke (Vorstand Bremer Vulkan AG): Brief an den Senator für Wirtschaft und Außenhandel Herrn Karl Willms, 23. 2. 1983.
- 43 Die Bremer Vulkan AG kaufte mehrere ostdeutsche Maschinen- und Elektronikunternehmen sowie zwei ostdeutsche Werften auf, die Meerestechnik-Werft (MTW) in Wismar 1992 und die Volkswerft in Stralsund 1993. Vgl. dazu auch den Beitrag von Eva Lütkemeyer im vorliegenden Band.