

VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT



HISTORISCHE NOTATE | 15

Spurwechsel auf britischen Befehl.

Der Wandel des Volkswagenwerks zum Marktunternehmen 1945 – 1949

HISTORISCHE NOTATE

Schriftenreihe der Historischen Kommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft

Spurwechsel auf britischen Befehl.

Der Wandel des Volkswagenwerks zum Marktunternehmen 1945 – 1949

Der Autor

Markus Lupa

Jg. 1961, Historiker und Publizist, lebt in Dortmund.

Letzte Veröffentlichungen: Lieferant, Netzbetreiber, Dienstleister.

Zur Gegenwartsgeschichte und Zukunftsperspektive der Stadtwerke Coesfeld GmbH (2007); Vom „Vorwerk“ zum FahrWerk. Eine Standortgeschichte des Volkswagen Werks Braunschweig (2008).

Impressum

Herausgeber

Manfred Grieger, Ulrike Gutzmann, Dirk Schlinkert

Gestaltung

design agenten, Hannover

Druck

Hahn-Druckerei, Hannover

ISSN 1615-0201

ISBN 978-3-935112-41-3

©Volkswagen Aktiengesellschaft

Wolfsburg 2010

1. Einleitung	4
2. Das Glück der Besiegten	10
2.1 Vom Rüstungs- zum Regiebetrieb	11
2.2 Der improvisierte Neuanfang	24
3. Der Wandel zum Marktunternehmen	34
3.1 Betrieblicher Wiederaufbau und Reorganisation	36
3.2 Die fluktuierende Belegschaft	48
3.3 Mitbestimmung im Aufbau	60
3.4 Die unstete Produktion	74
4. Weichenstellungen der Briten	88
4.1 Wege zum Kunden	89
4.2 Ringen um Qualität	99
4.3 Export nach Europa	108
5. Der letzte Schritt zur Pole-Position	120
5.1 Der neue Generaldirektor	121
5.2 Marktwettbewerb und Produktpolitik	128
5.3 Übergabe in deutsche Hände	141
6. Ausblick	148

1. Einleitung



Wie kein anderes Unternehmen spiegelt das in den 1950er Jahren aufstrebende Volkswagenwerk den ökonomischen Aufstieg Westdeutschlands und den Übergang zur Konsumgesellschaft wider. Der Käfer wuchs mit einer Million gebauten Exemplaren schnell über sich hinaus und trieb die nachholende Motorisierung der deutschen Gesellschaft an. Als wichtigstes Exportgut brachte er der Volkswirtschaft Devisen und der jungen Bonner Republik internationales Renommee. Und seine zunehmende Verbreitung in dem durch staatliche Infrastrukturmaßnahmen wachsenden Straßennetz symbolisierte für die Zeitgenossen den Anbruch einer neuen, von Wohlstand und Konsum geprägten Zeit, auch wenn der Volkswagen für die meisten privaten Haushalte bis Ende der 1950er Jahre unerschwinglich blieb.¹ Neben dem Zigarre rauchenden Ludwig Erhard, der im Kontrast zum strengen Patriarchen Adenauer die hedonistische Seite der Republik verkörperte, wurde der Volkswagen zur Ikone im wirtschaftlichen Gründungsmythos der Bundesrepublik Deutschland.²

Dieser Mythos basiert auf einem harten ökonomischen Kern: Volkswagen nahm die unangefochtene Führungsrolle in der deutschen Automobilbranche ein, die in den Wirtschaftswunderjahren zum industriellen Leitsektor aufstieg und durch ihre Lieferverflechtungen mannigfaltige Wachstums- und Modernisierungsimpulse gab. Für ihre Funktion als Konjunkturlokomotive der Wirtschaft war die Adaption des fordistischen Produktionskonzepts grundlegend und die Rekonstruktion des Weltmarkts im Zeichen der „Pax Americana“ eine entscheidende Voraussetzung. Erst

die Eingliederung Westdeutschlands in die Weltwirtschaft und die sich damit öffnenden Exportwege gaben den Automobilunternehmen die Möglichkeit, ihre Investitionen an der Logik steigender Skalenerträge einer industriellen Massenproduktion auszurichten.³ Zugleich trugen die Exporterfolge der Automobilindustrie wesentlich dazu bei, dass die durch bilaterale Handelsverträge und Dollarlücke geprägten Schwierigkeiten bei der Integration in den Weltmarkt gemildert und schließlich überwunden wurden.⁴

Was vielen Zeitgenossen als Wirtschaftswunder erschien und im erfahrungsgeschichtlichen Horizont mit dem „Schaufenstereffekt“ der Währungsreform einsetzte,⁵ wurde im Falle des Volkswagenwerks auf drei Hauptfaktoren zurückgeführt: das auf Massenproduktion angelegte Fabrikkonzept in Verbindung mit einem modernen Kapitalstock, die Wirtschafts- und Währungsreform des Jahres 1948 sowie die Einführung des Fordismus, die sich mit dem Namen Heinrich Nordhoff verbindet.⁶ Um seine Person rankt sich die gründungsmythische Erzählung, der Aufstieg zum international erfolgreichen Automobilkonzern habe mit der Einsetzung Nordhoffs als Generaldirektor im Januar 1948 begonnen – ein Eindruck, den Nordhoff durch gekonnte Selbstinszenierung und die geschickte Öffentlichkeitsarbeit seines Pressechefs Frank Novotny mitprägte.⁷ Dieser „Meistererzählung“ bleibt auch die jüngste Nordhoff-Biografie verhaftet, indem sie die Grundlegung des heutigen Unternehmens dem Wirken des Generaldirektors zuschreibt und dabei die Leistungen der britischen Militärregierung, die das Volkswagenwerk von 1945 bis 1949 als Treuhänder verwalteten, unterbewertet.⁸

Doch Volkswagen hat den Briten mehr zu verdanken, als der „König von Wolfsburg“ ihnen zugestehen wollte. Jedenfalls gehörte auf Seiten der britischen Kontrolloffiziere schon ungewöhnlicher Optimismus dazu, um unter den frühen Nachkriegsbedingungen an der Fortführung des Volkswagenwerks festzuhalten und den Aufbau einer zivilen Fahrzeugproduktion zu betreiben. So war es nicht nur der auf wirtschaftliche Wiederbelebung zielenden britischen Deutschlandpolitik und dem zur Devisenbeschaffung notwendigen Volkswagen Export, sondern auch dem persönlichen Engagement der Offiziere zu verdanken, wenn das von der Demontage bedrohte Volkswagenwerk die Nachkriegsplanungen der alliierten Besatzungsmächte überstand.⁹ Im Vergleich dazu verlor die Adam Opel AG das von den Sowjets demontierte Werk Brandenburg sowie die Bandstraße und Produktionseinrichtungen für den Opel Kadett im Werk Rüsselsheim, die die sowjetische Militärregierung als Reparationsleistung erhielt.¹⁰

Neben der Umstellung auf Zivilerfertigung wurde in der Forschung die privilegierte Behandlung des Regiebetriebs bei der Materialversorgung als britische Wiederaufbauleistung hervorgehoben. Der Produktionsauftrag und die bevorzugte Belieferung mit knappen Rohmaterialien versetzten das Unternehmen in die Lage, die Pkw-Fertigung früher anlaufen zu lassen als die Konkurrenten, die bis 1947/48 meist im Auftrag der zuständigen Militärregierung in kleineren Stückzahlen Last- und Lieferwagen bauten. Damit verschafften die britischen Treuhänder dem Volkswagenwerk einen Wettbewerbsvorsprung.¹¹ Außerdem verhalf das von ihnen ange-

kurbelte Exportgeschäft dem Unternehmen zu einer steigenden Kapazitätsauslastung und Rentabilität,¹² während ihre Anstrengungen zur Arbeitskräftebeschaffung den schwierigen, durch hohe Fluktuation gekennzeichneten Belegschaftsaufbau unterstützten.¹³

Die Rolle der Briten beim technisch-organisatorischen Wiederaufbau des Volkswagenwerks, der mit einer Neuordnung des Produktionsprozesses und der Unternehmensorganisation einherging, geriet bislang eher beiläufig ins Blickfeld. Gleiches gilt für die zum Markenzeichen gewordene Qualitätspolitik des Unternehmens sowie für die Errichtung einer Verkaufs- und Kundendienstorganisation. Wenn bei Kriegsende der weitgehend intakte Produktionsmittelbestand das einzige Pfund in den Händen des Volkswagenwerks war,¹⁴ dann stellt sich mit Nachdruck die Frage nach den treibenden Kräften und dem Verlauf der vierjährigen Entwicklung, die den NS-Rüstungsbetrieb in ein international konkurrenzfähiges Automobilunternehmen verwandelte, das im Inland über einen Marktvorsprung verfügte und auf mehreren europäischen Märkten mit einem angesehenen Qualitätsprodukt vertreten war. Die vorliegenden Studien geben hierauf kaum Antworten. Stattdessen ordnen sie die Entwicklung in einen durch die moderne technische Substanz und die großen Kapazitäten vorgegebenen Rekonstruktionsprozess ein, der, in Gang gesetzt durch den britischen Transportbedarf und unterstützt durch bevorzugte Materialbelieferung, quasi zum Selbstläufer wurde. So begriffen, basierte die Amerikanisierung der Produktion in den 1950er Jahren nicht in

erster Linie auf den in der britischen Zeit geleisteten Vorarbeiten, sondern auf dem ambitionierten Gründungskonzept und den modernen Produktionsmitteln, die das Unternehmen für eine Führungsrolle unter den westdeutschen Automobilfabriken prädestinierten.¹⁵

Aber lässt sich tatsächlich die Wachstumsdynamik des Volkswagenwerks in den 1950er Jahren im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass es die „Früchte des Faschismus“ erntete und für die technologische Reform nutzen konnte?¹⁶ Hat nicht der steile Aufstieg des öffentlichen Unternehmens den Tatbestand verdeckt, dass seine Ausgangslage für eine Massenproduktion der Volkswagen Limousine alles andere als aussichtsreich war?¹⁷ Der Kontinuitätsblick übersieht ein elementares, von den Nationalsozialisten schon in der Planungsphase der Fabrik eingepflanztes Strukturdefizit: Mit systemtypischem Größenwahn hatten sie das Ford-Werk „River Rouge“ in Detroit zur Blaupause gemacht und das Volkswagenwerk als fordistische Fabrik, nicht aber als Marktunternehmen errichtet. Schon der von Hitler auf 990 Reichsmark festgesetzte Preis für den so genannten „KdF-Wagen“, aber auch die gigantischen Kapazitätsplanungen, die in der letzten Ausbaustufe der Fabrik eine Jahresfertigung von 1,5 Millionen Fahrzeugen vorsahen, ließen erkennen, dass der politische Wille zur Massenmotorisierung der deutschen „Volksgemeinschaft“ wenig Rücksicht auf betriebswirtschaftliche Kostenkalkulation und die Marktrealität nahm.¹⁸ Die konsumistische Seite des Fordismus, die Massenkaufkraft verlangte, blendeten die Nationalsozialisten aus. Ihren sichtbarsten Aus-

druck fand die fehlende Marktorientierung des Unternehmens im System des KdF-Wagen-Sparens sowie in der Planung, die Fahrzeuge über den bürokratischen Apparat der Deutschen Arbeitsfront zu den Abnehmern zu bringen. Infolgedessen hatte die DAF mit der Ernennung von Haupt- und Nebenwerkstätte zwar den Kundendienst im Blick, maß dem Aufbau einer Verkaufsorganisation hingegen keinen Wert bei.¹⁹

Der Kriegsbeginn und die unmittelbar nach Fertigstellung der Fabrik einsetzende Umstellung zum Rüstungsbetrieb verhinderten nicht nur den Aufbau einer Serienproduktion. Zudem wurde das Unternehmen durch Einbindung in die Kriegswirtschaft der Notwendigkeit enthoben, seine Organisations- und Kostenstruktur auf eine marktfähige Produktion einzustellen. Stattdessen entwickelte sich das Volkswagenwerk zu einem Rüstungsbetrieb mit verschiedenen Produktionsschwerpunkten, darunter die Fertigung von Kübel- und Schwimmwagen. In Summe waren die durch das NS-Gründungskonzept und den Krieg geprägten Startbedingungen für eine Serienproduktion der Volkswagen Limousine keineswegs günstig, auch wenn die Zerstörungen der Fabrikgebäude und des Maschinenbestands durch die alliierten Luftangriffe geringer ausfielen als bei den Automobilunternehmen Opel oder Daimler-Benz.²⁰ Letztere konnten auf eine qualifizierte Stammebelegschaft zurückgreifen, während das Volkswagenwerk nur über einen rudimentären Belegschaftsstamm verfügte, der nach Abzug der Zwangsarbeiter auf 1.105 Beschäftigte im Mai 1945 zusammenschmolz.²¹ Auch das Fehlen einer demokratischen Tradition be-

trieblicher Interessenvertretung erwies sich bei der Herausbildung von Mitbestimmungsstrukturen als schwere Hypothek, die den Belegschaftsaufbau belastete und erst in den 1950er Jahren vollständig abgetragen werden konnte.

Das vorliegende Buch riskiert einen anderen Blick auf die britische Zeit des Volkswagenwerks. Es begreift den im August 1945 erteilten Befehl zur Produktion von 20.000 Limousinen als Ereignis, das die bestehenden Strukturen von Grund auf veränderte und den Wandel des Volkswagenwerks zum zivilen Marktunternehmen nach sich zog. Dabei handelte es sich um keine geradlinige, zielgerichtete Entwicklung, sondern um einen durch veränderte Interessenlagen, Improvisationen und Rückschläge geprägten Prozess, der sich in drei Etappen vollzog. Die erste reichte vom Beginn der Kübelwagenfertigung für die Briten bis zur Konversion des Rüstungsbetriebs auf Zivilfertigung im Dezember 1945, als die Serienfertigung der Volkswagen Limousine anlief. Damit hatten die Briten eine weit reichende, die Unternehmensentwicklung präformierende Entscheidung getroffen, die das Volkswagenwerk bis 1947 zum einzigen Pkw-Hersteller im Nachkriegsdeutschland machte. Daimler-Benz etwa hatte von der US-Militärregierung 1946 die Genehmigung zur Fertigung des Typ 170 V erhalten, allerdings mit der Maßgabe, diesen in der Version eines Kleinlieferwagens zu bauen.²²

Die zweite Phase umfasst die Jahre 1946/47, in denen die deutsche Werkleitung mit Unterstützung des britischen Managements die technisch-organisatorische Neuordnung und den Belegschaftsaufbau vorantrieb. Angestoßen durch die britischen Planungen für den Export der Volkswagen Limousine, wurde die am alliierten Mobilitätsbedarf orientierte Fertigung in eine kostenorientierte Produktion für die zivile Nachfrage überführt. Das Volkswagenwerk vollzog den Spurwechsel zum Marktunternehmen, was die Verankerung von Mitbestimmungsrechten für den 1945 etablierten Betriebsrat einschloss. Allerdings schlug sich diese Entwicklung noch nicht in den durch Material- und Arbeitskräftemangel begrenzten Stückzahlen nieder. Die Produktion blieb unstill. Gleichwohl erhielt das Unternehmen in dieser Phase das für den Marktwettbewerb unentbehrliche Rüstzeug, das ihm zum wirtschaftlichen Aufstieg in den 1950er Jahren verhalf: Die Briten begründeten eine Qualitätspolitik, initiierten und unterstützten den Aufbau einer Verkaufs- und Kundendienstorganisation und bahnten dem Volkswagen den Weg auf den europäischen Markt.

Die dritte Etappe begann mit der Einsetzung Nordhoffs als Generaldirektor im Januar 1948 und endet mit der Übertragung des Volkswagenwerks an die deutsche Bundesregierung. Der von den Briten initiierte Führungswechsel erfolgte im Vertrauen auf Nordhoffs Fähigkeit, das Unternehmen für den kommenden Marktwettbewerb weiter zu justieren und die Absatzpotenziale im In- und Ausland auszuschöpfen. Zur Bewältigung dieser Aufgabe räumten sie ihm weitgehend Handlungsautonomie ein. Die mit der Währungsumstellung sich schlagartig verbessernden Rahmenbedingungen nutzend, führte er den Ausbau der Vertriebs- und Kundendienstorganisation, die Verbesserung der Produktqualität und die Exportpolitik im Sinne der Briten fort. Zudem stärkte Nordhoff durch Kostenreduzierung und Produktdiversifizierung die Wettbewerbsstellung des Unternehmens. Gegenüber den Konkurrenten befand sich das Volkswagenwerk in einer Pole-Position, als es am 8. Oktober 1949 in die Treuhänderschaft der deutschen Bundesregierung übergeben und zum öffentlichen Unternehmen wurde.

Zum 50. Jahrestag der Rückgabe in deutsche Hand erschien 1999 „Das Werk der Briten“ in erster Fassung, um dem britischen Intermezzo den ihm gebührenden Platz im Unternehmensgedächtnis zu verschaffen. Der 60. Jahrestag gab Anlass, den zwischenzeitlich besser erschlossenen Aktenbestand zur britischen Zeit umfassender auszuwerten. Was als Überarbeitung begann, wurde in weiten Teilen ein neues Buch, das seinen Gegenstand aus anderer Perspektive betrachtet. Begrifflich und im Aufbau präziser, beschreibt es den unter britischer Regie vollzogenen Wandel des Volkswagenwerks zum Marktunternehmen nicht als der technischen Struktur immanenten, sondern als kontingenten und dynamischen Prozess, der durch den konstruktiven Pragmatismus der britischen Besatzungspolitik geprägt war. Am Ende dieser Entwicklung stand ein Automobilunternehmen, in dem der heutige Volkswagen Konzern bereits in wesentlichen Zügen aufscheint.

2. Das Glück der Besiegten



2.1 Vom Rüstungs- zum Regiebetrieb

Panzeralarm in den Abendstunden des 10. April 1945 kündigte in der bei Fallersleben errichteten „Stadt des KdF-Wagen“ ein demokratisches Zeitalter an. Im Volkswagenwerk standen die Bänder still; ein quälendes Warten begann. Bei Tagesanbruch durchqueren amerikanische Truppen die Lagerstadt, setzten über den Mittellandkanal und ließen eine kleine Panzereinheit zur Nachschub-sicherung in Fallersleben zurück. Niemand hatte Widerstand geleistet. Die SS war längst abgezogen, der Volkssturm nach Tangermünde unterwegs. Im entstandenen Machtvakuum machten ehemalige Zwangsarbeiter ihrer Verbitterung Luft, und die Wut auf ihre einstigen Unterdrücker entlud sich. Vereinzelt Plünderungen und drohende Übergriffe gegen die Bevölkerung veranlassten einige Sprachkundige, die nahe gelegenen US-Truppen um Hilfe zu bitten. Am 11. April 1945 wurden das Volkswagenwerk und die später Wolfsburg genannte Stadt besetzt. In den rechtsfreien Raum kehrte Ordnung ein.²³

Noch vor der Kapitulation des Deutschen Reiches am 8./9. Mai 1945 begannen amerikanische Einheiten, im Volkswagenwerk einen Reparaturbetrieb für ihre Fahrzeuge einzurichten. Sie trafen dort auf ein aus ehemaligen Abteilungsleitern gebildetes Leitungsgremium und betrauten auf Empfehlung des von ihnen eingesetzten Magistrats den früheren Inspektionschef Rudolf Brörmann mit dem Posten des Werkleiters.²⁴ Dank seiner überzeugenden Fürsprache gingen die US-Truppen dazu über, aus den noch vorhandenen Einzelteilen Kübelwagen für ihren Mobilitäts-

bedarf montieren zu lassen. Der Befehl zur Wiederaufnahme der Autoproduktion war die vielleicht wichtigste Maßnahme der Amerikaner. Ansonsten wäre das Volkswagenwerk vermutlich als herrenloses Gut behandelt und auch von deutscher Seite mehr oder weniger ausgeschlachtet worden. So aber begann im Mai 1945 die Produktion für die US-Armee, an die insgesamt 133 unter behelfsmäßigen Bedingungen gebaute Kübelwagen ausgeliefert wurden.²⁵ Über die weiteren Absichten informierte die am 14. Mai an den Presseoffizier der US-Streitkräfte geschickte Bekanntmachung mit folgendem Wortlaut: *„By order of the Allied Military Government, the Volkswagenwerk at Fallersleben has resumed production and 10 vehicles of the well-known Jeep type (Kübelstizer) are leaving the line every day. Production will be increased shortly. It is planned to take up manufacture of the passenger car type as soon as possible. The cars are destined for the occupation army and, at a later date, for German administrative authorities and private owners.“*²⁶

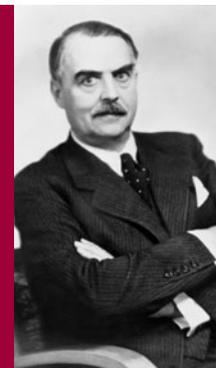
Das Werk der Briten

Doch dazu kam es nicht. Das ebenso kurze wie lebenswichtige Intermezzo unter amerikanischer Besatzung endete, als die Region zur britischen Besatzungszone wurde. Im Juni 1945 ging die Zuständigkeit für das Volkswagenwerk auf die Control Commission for Germany, British Element (CCG-BE) über, die das ehemalige Unternehmen der Deutschen Arbeitsfront gemäß Kontrollratsgesetz Nr. 52 beschlagnahmte. Bis zur endgültigen Entscheidung der Alliierten über den Besitz früherer Nazi-Organisationen wurde es



von den Briten treuhänderisch verwaltet. Für die finanziellen und vermögensrechtlichen Angelegenheiten des Unternehmens zeichnete der Wirtschaftsfachmann Leslie E. D. Barber von der Property Control Branch der Finance Division in Berlin verantwortlich, die im Dezember 1945 ihren Vertreter Alisdair McInnes ins Volkswagenwerk entsandte. Die technische Führung übernahm im Januar 1946 Colonel Charles Radclyffe, Chef der Mechanical Engineering Branch der Industry Division im Mindener Hauptquartier für die britische Zone. Mit der Verwaltung des Unternehmens vor Ort betraute das britische Provinzhauptquartier in Hannover den 29 Jahre alten Techniker und Geschäftsmann Major Ivan Hirst. Als stellvertretender Kommandeur des „22nd Advanced Base Workshop“ der Royal Electrical and Mechanical Engineers

(REME) hatte der Offizier zuvor in Brüssel den Aufbau der zentralen Panzer-Reparaturwerkstatt geleitet und hierbei praktische Erfahrungen im Umgang mit der einheimischen Belegschaft sowie mit Personal- und Materialengpässen gesammelt. Hirst trat Anfang August 1945 seinen Posten im Volkswagenwerk an. Im Januar 1946 wurde der Senior Resident Officer at Works der Trade and Industry Division in Minden unterstellt, die von der britischen Provinzverwaltung die Leitung der so genannten „Wolfsburg Motor Works“ übernommen hatte.²⁷



Leslie Barber, Charles Radclyffe, Ivan Hirst,
Richard Berryman, Hermann Münch (v.l.n.r.)

Ihm assistierten der für Produktionsfragen zuständige Kontroll-offizier Richard Berryman, der durch seine frühere Tätigkeit für General Motors über Erfahrungen in der Automobilfertigung verfügte, sowie der Zivilangestellte der alliierten Kontrollkommission Karl Schmücker. Schmücker hatte während des Ersten Weltkriegs vier Jahre in englischer Kriegsgefangenschaft verbracht und fungierte aufgrund seiner guten Englischkenntnisse als Übersetzer und Verbindungsmann zwischen der deutschen Werkleitung und den britischen Offizieren. Weil die zunehmende Komplexität der Geschäftsabläufe nach einem übergeordneten Kontrollgremium verlangte, kamen Hirst und Barber überein, eine Art Aufsichtsrat zu bilden. Das so genannte Board of Control, in dem alle mit dem Volkswagenwerk befassten Dienststellen der britischen Militär-

regierung vertreten waren, hielt am 21. Januar 1946 seine erste Sitzung ab. Es trat in der Regel monatlich zusammen, um über grundsätzliche Fragen des Unternehmens zu beraten. Für das Volkswagenwerk ist die Bedeutung dieses Gremiums kaum zu überschätzen, denn es ermöglichte einen schnellen und direkten Austausch über anstehende Probleme, ohne lästige bürokratische Umwege gehen zu müssen. Der Vorsitz im Board of Control wechselte zwischen Colonel Charles Radclyffe und Leslie Barber, dem 1948 Alexander Goff als Senior Property Control Officer folgte. Zum Haupttreuhänder des Volkswagenwerks bestellte die Property Control Branch Ende Februar 1946 den Industrieanwalt Dr. Hermann Münch, der sich durch seine oppositionelle Haltung zum NS-Regime und Kontakte zur tschechischen Widerstandsbewegung empfahl.²⁸

Die britische Ära im Volkswagenwerk begann mit der Ankunft von REME-Einheiten im Juni 1945. Auf Befehl von Colonel Michael A. McEvoy vom REME-Hauptquartier in Bad Oeynhausen errichteten die Royal Engineers im ehemaligen Rüstungsunternehmen eine große Werkstatt mit angeschlossenem Ersatzteillager, wo im Oktober 1945 etwa acht Prozent der deutschen Belegschaft beschäftigt waren. Hier wurden britische Armeefahrzeuge repariert und Motoren überholt, aber auch die für deutsche Transportunternehmen bestimmten Lkw der Wehrmacht in Stand gesetzt.²⁹ Die REME-Offiziere verschafften sich noch im Juni 1945 einen genauen Überblick über die Kriegszerstörungen, Produktionsmöglichkeiten und ausgelagerten Betriebe des Volkswagenwerks, denn die alliierten Luftangriffe hatten dem ersten Augenschein nach beträchtliche Schäden an den Werksgebäuden angerichtet. Der von der Werkleitung angeforderte Bericht zeichnete indes ein ermutigendes Bild. Die Bombardements hatten die technische Substanz der Fabrik nicht nennenswert getroffen und von den vier Werkshallen nur die Halle 3 größtenteils zerstört. Insgesamt 20 Prozent der Fabrikgebäude waren unbrauchbar für die Produktion, weitere 14 Prozent beschädigt. Der in Reaktion auf die alliierten Luftangriffe zum Teil ausgelagerte Maschinenpark war weitgehend intakt. Die Maschinenverluste betragen lediglich 8 Prozent, 11 Prozent der Maschinenausstattung wiesen reparierbare Schäden auf, so dass die REME-Offiziere in Absprache mit der Werkleitung am 23. Juni 1945 erste Produktionspläne fassten.³⁰

Aus den vorhandenen Lagerbeständen konnten noch rund 500 Kübelwagen gefertigt werden. 86 Fahrzeuge dieses Typs standen zur Auslieferung bereit, allerdings ohne Reifen und Schläuche. Die Royal Engineers bestimmten, noch 30 Kübelwagen zu bauen, da hierfür die Karossen schon fast fertig gestellt waren. Danach sollte die Produktion auf Halbtonnen-Lieferwagen umgestellt werden. Die Werkleitung schlug vor, in den Monaten Juli und August 1945 je 250 Stück zu liefern, was einem täglichen Ausstoß von 10 Lieferwagen gleichkam. Projektiert war ferner die Produktion eines passenden Anhängers und eines „road tractors“, weshalb sich das Konstruktionsbüro daran machte, aus dem Fahrgestell des Kübelwagens eine Zugmaschine zu entwickeln. Wegen der angespannten Ernährungssituation stieß auch der von Ferdinand Porsche konstruierte „Volksflug“ auf britisches Interesse. Von diesem Modell waren während des Krieges 50 Versuchsfahrzeuge gebaut worden. Obwohl der Volksflug nach Ansicht der Werkleitung auf „*allen Bodenarten Deutschlands*“ erprobt und „*absolut serienreif*“ war, ließ sich dieses Projekt schwerlich weiterverfolgen. Denn die Einzelteile fertigte eine italienische Firma in Brescia, und alle Konstruktionszeichnungen lagen bei der Porsche KG in Stuttgart.³¹

Das Anfang Juli 1945 den Abteilungsleitern bekannt gegebene Produktionsprogramm umfasste die Reparatur von englischen Militärfahrzeugen und Motoren sowie den Bau von Kübelwagen vom Typ 82, Liefer- und Postwagen, Traktoren vom Typ 113 und Lieferwagen-Anhängern.³² Doch diese Fertigungsprojekte waren keine Option auf die Zukunft, sondern eine Produktion auf Zeit, wie die Ergebnisse der Potsdamer Konferenz Anfang August 1945 zeigten. Die dort von den Siegermächten USA, Großbritannien und UdSSR beschlossene Deutschlandpolitik verfolgte das Kernziel, einen erneuten von Deutschland ausgehenden Angriffskrieg ein für allemal zu unterbinden. Demilitarisierung, Denazifizierung, Dezentralisierung und Demokratisierung bezeichnen schlagwortartig die besatzungspolitischen Grundsätze der Alliierten, die der Zerschlagung der deutschen Rüstungswirtschaft oberste Priorität einräumten und eine drastische Beschneidung der Industriekapazitäten durch Demontage vorsahen.³³ Davon war auch das Volkswagenwerk betroffen, hatte es doch in Friedenszeiten keinen Beitrag zur deutschen Wirtschaft geleistet. Selbst die britische Militärregierung rechnete zunächst fest damit, dass die CCG das Volkswagenwerk für Reparationszwecke heranziehen und nach einer Übergangsphase zur Demontage frei geben würde.³⁴

Grundzüge britischer Besatzungspolitik

Gleichwohl war es ein Glücksfall, dass die Treuhandverwaltung des Unternehmens in den Händen der Briten lag. Deren Deutschlandpolitik reagierte pragmatisch auf sich verändernde politische Rahmenbedingungen, unterlag aber bestimmten Prämissen und war durch widersprüchliche Zielsetzungen geprägt.³⁵ Zwar besaß die militärische Sicherheit in den politisch-strategischen Diskussionen und Beschlüssen des Kriegskabinetts jederzeit Priorität, weshalb die Abrüstung und territoriale Verkleinerung des Deutschen Reichs Schwerpunkte der frühen Deutschlandplanungen bildeten.³⁶ Eine zu weitgehend Schwächung widersprach indes dem im eigenen Interesse angestrebten wirtschaftlichen Wiederaufbau Europas, für den das industrielle Potenzial Deutschlands dringend benötigt wurde.³⁷ Schon vor Kriegsende war klar, dass ein drastischer Abbau der industriellen Ressourcen und eine Schrumpfung der Schwerindustrie in Deutschland einen hohen ökonomischen Preis von dem am Rande des Staatsruins stehenden Königreichs fordern würde. Stattdessen verlangte die durch Weltwirtschaftskrise und Krieg geschwächte Wirtschaft Großbritanniens aus zweierlei Gründen nach einigermaßen stabilen ökonomischen Verhältnissen im Nachbarland: Nur wenn Deutschland genug für den Export produzierte, konnten die Kosten für die Existenzsicherung der Bevölkerung in der britischen Zone reduziert werden. Darüber hinaus eröffnete die Rekonstruktion der deutschen Wirtschaft den Briten langfristig die Möglichkeit, ihre Waren auf dem deutschen Markt abzusetzen.³⁸

Dieser Zielkonflikt verschärfte sich, nachdem im Oktober 1945 der Aufbau von Zentralverwaltungen gescheitert war und der politischen die ökonomische Trennung in autonome Besatzungszonen folgte. Damit stiegen die Kosten für die Verwaltung der mit Flüchtlingen überfüllten britischen Zone, wobei die Nahrungsmittelimporte aus dem Ausland schon bald einen hohen Anteil an den Besatzungskosten ausmachten.³⁹

In der Auseinandersetzung um die künftige industrielle Basis Deutschlands, aus der sich quasi als Restgröße der Umfang der zu leistenden Reparationen ergab, plädierten die Briten deshalb für ein bedeutend höheres Niveau. Die noch vom rigiden Deutschlandplan des US-Finanzministers Henry Morgenthau geprägte Besatzungsdirektive JCS 1067, die als vorübergehende Arbeitsanweisung für den Oberbefehlshaber der amerikanischen Besatzungstruppen gedacht war, lehnten die Briten ab. Denn sie sah eine drastische Beschneidung der deutschen Industriekapazitäten vor und untersagte der Militärregierung über die Gewährleistung einer Mindestversorgung der Bevölkerung hinaus jegliche Maßnahmen zum ökonomischen Wiederaufbau. Die Briten hingegen waren zu einer weiter gehenden Förderung der für die Friedenswirtschaft wichtigen Industriezweige bereit, um den westeuropäischen Wiederaufbau nicht zu gefährden.⁴⁰ Davon zeugte die im Juli 1945 vom Economic and Industrial Planning Staff verabschiedete, doch wegen der herannahenden Potsdamer Beschlüsse nicht mehr herausgegebene Direktive zur Behandlung der deutschen Industrie. Diese Anweisung war nicht im Geiste des Morgenthau-Plans

diktiert, im Gegenteil. Sie überließ der Militärregierung die Entscheidung darüber, welche wirtschaftlichen Maßnahmen als wesentlich anzusehen waren und eröffnete so einen breiten Handlungsspielraum. In der Besatzungspraxis lief dies auf einen „*konstruktiven Pragmatismus*“ hinaus.⁴¹

Was aber lag näher, als den immensen Transportbedarf der Besatzungsmacht aus einer laufenden Volkswagen Produktion zu decken, zumal eine Klausel des Potsdamer Abkommens diese Möglichkeit legalisierte? Der Kriegsverlauf hatte die Alliierten von der Normandie bis nach Deutschland geführt und dabei einen hohen Verschleiß ihrer Militärfahrzeuge verursacht. Ersatz aus der Heimat war nicht in Sicht. Einen neuen zweisitzigen Geländewagen konnte die britische Automobilindustrie erst 1947 produzieren, und das während des Krieges benutzte Modell von Austin war pannenanfällig. Mit der Beschlagnahmung deutscher Zivilfahrzeuge hielten sich die Briten einige Zeit über Wasser, ohne den gewachsenen Mobilitätsbedarf auch nur annähernd befriedigen zu können. Einen Ausweg aus der Transportmisere bot die rasche Wiederankurbelung der Volkswagen Produktion.⁴²

REME-Werkstatt im Sockelgeschoss der Halle 1



Der rettende Produktionsauftrag

Zu den eifrigsten Befürwortern dieser Lösung gehörte Colonel Michael McEvoy, weil er als Verantwortlicher für das in der britischen Zone geknüpfte Netzwerk von REME-Werkstätten um die Dringlichkeit zusätzlicher Transportkapazitäten wusste. Außerdem hatte der Automobilingenieur Anfang 1939 auf der Internationalen Automobilausstellung in Berlin den Volkswagen gesehen und in guter Erinnerung behalten. Vermutlich instruierte McEvoy Ende Juli 1945 die REME-Offiziere im Volkswagenwerk, mit der Werkleitung ein mögliches Projekt zur Produktion von 20.000 Volkswagen für die britische Militärregierung und deutsche Stellen durchzusprechen.⁴³ Laut Planung sollte die Produktion im September 1945 mit 500 Wagen anlaufen und von Januar bis September 1946 eine monatliche Stückzahl von 2.000 Fahrzeugen erreichen. Die REME war angewiesen worden, bis zum 6. August 1945 einen Bericht vorzulegen, der über den Material- und Arbeitskräftebedarf sowie über die dringend notwendigen Zulieferungen Auskunft geben und konkrete Vorschläge zur Durchführung des Vorhabens unterbreiten sollte. Tatkräftige Unterstützung für dieses Projekt leistete Hirst, der ebenso engagiert wie der Werkleiter Brörmann für die Produktion der Limousine plädierte. Anstatt mit Worten zu überzeugen, ließ Hirst auf Wunsch von McEvoy eine auf dem Werksgelände herum stehende Limousine khakifarben lackieren und schickte sie zu Demonstrationszwecken ins Hauptquartier nach Bad Oeynhausen. Dort stellte McEvoy das Auto vor, und die Militärbehörde gab Hirst grünes Licht für den Aufbau der Serienfertigung. Die Entscheidung fiel umso leichter, als die Volkswagen

Produktion aus den von Deutschland aufzubringenden Besatzungskosten bestritten wurde und den britischen Staatshaushalt nicht belastete.⁴⁴

Bereits am 10. August 1945 stand die Limousine auf der Liste laufender Projekte des Volkswagenwerks, bevor die Militärregierung in Hannover am 22. August den offiziellen Auftrag erteilte, bis Juli 1946 20.000 Volkswagen, 500 Sonderfahrzeuge mit Anhängern für die Post sowie 200 Anhänger für den Armeebedarf an die Alliierten auszuliefern.⁴⁵ Der Bedeutung des Auftrags für die Fabrik war sich die Werkleitung bewusst. In einem Rundschreiben forderte Brörmann alle Beschäftigten auf, „*to justify the confidence which the British Mil. Gov. places in our factory*“ und schloss mit dem Aufruf: „*We are far ahead of other firms in the British zone. It is up to us to keep the lead*“. ⁴⁶ Anfang September 1945 setzte Hirst den Werkleiter über ein neues Programm in Kenntnis, das die Produktion von 40.000 Limousinen bei einem monatlichen Ausstoß von 4.000 Fahrzeugen avisierte.⁴⁷ Einige Tage später erklärte die Militärregierung dieses Programm für ungültig, weil die Vorbereitungen für den Produktionsanlauf nicht schnell genug vorankamen. Die Limousinen-Fertigung sollte nunmehr mit 1.000 Wagen im November 1945 beginnen und ab Januar 1946 auf 4.000 Fahrzeuge pro Monat gesteigert werden.⁴⁸

Zerstörte Halle 3



In den rasch wechselnden Vorgaben spiegeln sich zum einen die Unwägbarkeiten der unmittelbaren Nachkriegszeit wider. Zum anderen zeigte sich, dass die Briten zunächst die Produktionsmöglichkeiten des Volkswagenwerks über- und die Folgen der Mangelwirtschaft unterschätzten. Eine Monatsfertigung von 4.000 Pkw orientierte sich an den großen Kapazitäten der Maschinen und Bandstraßen, doch setzte das Erreichen dieser Stückzahl stabile Verhältnisse voraus: eine laufende Versorgung mit Materialien und

Zulieferteilen, eine ausreichende Zahl von ungelerten und qualifizierten Arbeitskräften sowie normale Verpflegungssätze. Von solchen Verhältnissen war das Volkswagenwerk im Herbst 1945 meilenweit entfernt. Die schließlich nach unten korrigierte Zielvorgabe sah eine monatliche Fertigung von 1.000 Volkswagen für die Alliierten vor – und selbst diese Stückzahl konnte, wie sich zeigen sollte, nicht durchgängig erreicht werden.

Die Entscheidung der britischen Militärregierung, ihren Transportbedarf durch die Fertigung der Limousine zu decken, war keineswegs selbstverständlich. Die Montagevorrichtungen, Maschinen und Werkzeuge waren auf den Bau des Kübelwagens abgestimmt, der sich als Transportmittel eignete. Doch gaben die auf der Potsdamer Konferenz artikulierten Demontagepläne der Verbündeten einen gewichtigen Grund, den ehemaligen Rüstungsbetrieb nicht auf die Produktion eines Militärfahrzeugs festzulegen. Die Fertigung der Limousine hingegen bot in der kontroversen Diskussion um die von Deutschland zu leistenden Reparationen das bessere Argument, um eine Demontage des Volkswagenwerks aufzuschieben und Zeit für korrigierende Interventionen in den Vier-Mächte-Verhandlungen über das künftige deutsche Industrieniveau zu gewinnen. Insoweit deckte sich die Politik der Militärverwaltung mit dem Vorgehen der Londoner Regierung bei der Festlegung des deutschen Industrieniveaus.⁴⁹

Außerdem gilt es zu berücksichtigen, dass den Briten die Treuhänderschaft über ein Unternehmen zugefallen war, das als größter Arbeitgeber in der strukturschwachen Region die einzige Existenzgrundlage der ansässigen Bevölkerung bildete. Daher trugen die mit der Kontrolle des Volkswagenwerks beauftragten Offiziere eine besondere Verantwortung für die Beschäftigten und beschränkten sich nicht, wie ihre Funktion als Treuhänder nahe legte, auf die Verwaltung des Status quo. Vielmehr machten sich die Briten mit dem geplanten Aufbau einer zivilen Serienfertigung die Konver-

sion des ehemaligen Rüstungsbetriebs zur Aufgabe. Denn eines stand fest: Der Fortbestand des ihnen anvertrauten Unternehmens und damit die Lebensgrundlage der örtlichen Bevölkerung konnte nur dann gesichert werden, wenn es ein technisch modernes und marktgängiges Friedensgut herstellte.⁵⁰

Das Volkswagenwerk wurde zum britischen Regiebetrieb – mit allen Vorzügen, die diese Stellung mit sich brachte. Die Militärregierung veranlasste die für den Produktionsanlauf notwendigen Kredite und räumte mit Befehlsgewalt manche Hindernisse in der „Kommandowirtschaft“ aus dem Weg. Weil das Volkswagenwerk für die Alliierten produzierte, wurde ihm Vorrang bei der Belieferung mit knappen, über ein Quotensystem zugeteilten Rohstoffen eingeräumt, was die Fesseln der Zwangsbewirtschaftung lockerte. Der für die Autoproduktion unentbehrliche Stahl war nur gegen „Eisenscheine“ erhältlich, die Hirst einmal monatlich im Minderer Hauptquartier abholte. So lebte man zwar „von der Hand in den Mund“, hungerte aber nicht wie andere Unternehmen.⁵¹

Zu diesen Vorteilen des Regiebetriebs gesellten sich jene, die das Unternehmen selbst aufwies. Das Material- und Ersatzteilelager war gut gefüllt und ging erst im Juli 1946 zur Neige. Das eigene Kraftwerk machte die Produktion gegen die häufigen Stromabschaltungen in der Nachkriegszeit unempfindlicher, sofern genügend Kohle zur Verfügung stand.⁵² Deshalb hatte sich der Kraftwerkleiter Ende Mai 1945 zunächst vergeblich um eine

Handarbeit im Presswerk



Stromeinspeisung in das öffentliche Netz bemüht. Die Militärregierung half schließlich nach und vereinbarte mit der Braunschweiger Elektrizitätsgesellschaft die Verlegung einer Hochspannungsleitung. Dadurch wurde dem Kraftwerk eine bessere Auslastung und regelmäßige Versorgung mit Brennstoff zuteil, wengleich die beträchtlichen Überkapazitäten eine wirtschaftliche Energieversorgung der Fabrik verhinderten.⁵³ Zudem verfügte das Volkswagenwerk über ein eigenes Presswerk, war es doch nach der Zerstörung der Berliner Ambi-Budd-Werke im Spätsommer 1944 dazu übergegangen, die Kübelwagenkarossen selbst zu fertigen.⁵⁴

Demontagedrohung und Demokratisierung

Über allen Bemühungen, die Volkswagen Produktion in Gang zu setzen, schwebte bis September 1946 das Damoklesschwert der Demontage. Doch lag ein Abtransport der Maschinenausstattung weder im Interesse der Militärregierung, noch entsprach es den hartnäckig, aber flexibel verfolgten ökonomischen Zielsetzungen der britischen Deutschlandpolitik. Stattdessen versuchten die Londoner Verhandlungsführer den Umfang der Demontagen einzudämmen und die Option auf eine künftige Steigerung der industriellen Aktivitäten offen zu halten, zumal die desolante wirtschaftliche Lage die Aussicht auf entlastende Exporte deutscher Güter dramatisch verschlechterte. So verliefen die Fronten im Konflikt um das künftige deutsche Industrieniveau nicht entlang der west-östlichen Ideologiegrenze, sondern quer durch die politischen La-

ger, mit den Briten auf der einen, den USA, Frankreich und der UdSSR auf der anderen Seite. Deutlich trafen die unterschiedlichen Positionen in der im Alliierten Kontrollrat geführten Auseinandersetzung um die deutsche Stahlquote und das hierauf basierende Industrieniveau aufeinander. Auch wenn sich die Briten mit ihren Vorstellungen nicht durchsetzen konnten, so war es doch ihrer Verhandlungstaktik zuzuschreiben, dass bei der Festlegung der deutschen Stahlbasis die vorzuhaltenden Kapazitäten höher angesetzt wurden als der erlaubte Output. Entscheidend für die britische Zustimmung zum deutschen Industrieplan aber waren die Zugeständnisse der Amerikaner und der Sowjetunion für andere Industriezweige, deren festgeschriebener Kapazitätsumfang teils über die britischen Vorschläge hinausging. Denn aus der bewusst geförderten Diskrepanz zwischen dem Kapazitätsumfang der Stahl verbrauchenden Sektoren und dem relativ geringen Niveau der Eisen- und Stahl erzeugenden Industrie ergab sich nach Einschätzung der Briten quasi automatisch die Notwendigkeit einer Revision der Stahlquote.⁵⁵

Die nackten Zahlen des am 26. März 1946 vom Alliierten Kontrollrat veröffentlichten Level-of-Industry-Plans sprachen freilich eine andere Sprache: Sie schrieben die deutsche Wirtschaftskapazität und -produktion auf etwa die Hälfte des Standes von 1938 fest und beschränkten die jährliche Fahrzeugproduktion in der britischen Zone auf 20.000 Pkw und 21.000 Lkw. Da die Briten das Kölner Ford-Werk als ausreichend für die zivile Automobilfertigung bestimmt hatten, blieb das Volkswagenwerk auf der Demontageliste.⁵⁶

Treibende Kraft der Demontagepläne war die britische Automobilindustrie, die sich einer unliebsamen Konkurrenz zu entledigen versuchte, wenngleich die Experten der Society of Motor Manufacturers and Trade (SMMT) unterschiedliche Befunde über die kommerziellen Verwertungsmöglichkeiten des Volkswagen stellten. SMMT-Präsident Sir William Rootes hielt die Serienfertigung der Limousine für ein komplett unwirtschaftliches Unternehmen, wohingegen die mit dem Fabrikalltag vertrauten Offiziere der Mechanical Engineering Branch schnell das enorme Potenzial des Wagens erkannten. Doch galt das Interesse der britischen Hersteller nicht in erster Linie dem Volkswagen, der im damaligen Entwicklungsstadium hinter ihren besten Modellen rangierte. Stattdessen beabsichtigten sie, mittels Demontage die Rosinen aus dem modernen Produktionsapparat des Volkswagenwerks zu picken, hierbei unterstützt vom Handels- und von Versorgungsministerium. Gegen diese Pläne opponierten das Außenministerium, das an Deviseneinnahmen aus dem Volkswagen Export interessierte Schatzministerium und die Control Commission for Germany, die ihre Verantwortung für Deutschland herausstellte und keine Neigung zeigte, die Ziele der britischen Automobilindustrie zu unterstützen.⁵⁷

Außerdem ließ sich eine Demontage des Volkswagenwerks nur schwerlich mit einem Grundsatz der britischen Deutschlandpolitik in Einklang bringen: „*democracy-building*“. Die Demokratisierung der deutschen Gesellschaft und die Westintegration Deutschlands bildeten zentrale Ziele britischer Besatzungspolitik, deren Umset-

zung von der Einflussnahme auf die Medien-, Erziehungs- und Kulturpolitik bis hin zur aktiven Gestaltung der Kommunal- und Länderverfassungen reichte. Dabei stand von Anfang an fest, dass ein Neubau der politischen Institutionen und Verwaltungsstrukturen mit einer Demokratisierung der Mentalitäten einhergehen musste, damit auf deutschem Boden eine stabile, den Menschenrechten verpflichtete Demokratie entstand. Dies war die Lehre aus Weimar.⁵⁸ Sie fand ihren Niederschlag im Konzept der „re-education“, wie auch in dem von Robert Birley bekleideten Amt eines Erziehungsberaters, der ab April 1947 dem Militärgouverneur der britischen Zone zur Seite stand und für die „educational reconstruction“ verantwortlich war.⁵⁹ Im Unterschied zum idealistischen Demokratisierungskonzept der Amerikaner begriffen die Briten „democracy-building“ als langwierigen Prozess. Die Militärregierung war deshalb bereit, beträchtliche Ressourcen und Zeit zu investieren, um die Deutschen an die Prinzipien von Demokratie und Rechtsstaat heranzuführen und den Aufbau demokratischer Strukturen von den Wurzeln her zu betreiben.⁶⁰

Hierzu bot die Verwaltung des Volkswagenwerks eine gute Gelegenheit, und die zuständigen Offiziere erkannten bald, dass sie mit der Fabrik nicht nur Autos, sondern auch Demokratie bauen konnten. Auf betrieblicher Ebene machte sich Hirst die Demokratisierung der von der NS-Diktatur geprägten Arbeitsbeziehungen zur Aufgabe.⁶¹ Daneben gewann im Frühjahr 1946 die Abwendung der Demontage des Volkswagenwerks für einen demokratischen Neuanfang in Wolfsburg zunehmend an Bedeutung. Angesichts der

raschen administrativen und politischen Konsolidierung der SBZ unter Ausschaltung oppositioneller Kräfte strebte die Labour-Regierung unter Premierminister Clement Attlee eine stärkere Koordinierung der britischen und amerikanischen Deutschlandpolitik an, um einen „Kommunismus am Rhein“ zu verhindern und die sowjetische Expansion in Europa zu begrenzen. Die beginnende Containment-Politik setzte auf die Förderung des wirtschaftlichen Wiederaufbaus in Deutschland, waren doch die Briten und Amerikaner gleichermaßen überzeugt davon, dass Hunger und Not in der Bevölkerung dem Kommunismus in die Hände arbeiteten.⁶²

Aus Sicht der Treuhänder des Volkswagenwerks erschien deshalb der Aufbau eines wirtschaftlich arbeitenden Automobilunternehmens als das beste Mittel, der Wolfsburger Bevölkerung eine Zukunftsperspektive zu geben und damit die materiellen Grundlagen für eine Umsetzung der britischen Demokratisierungsvorstellungen zu schaffen. Vehement trat McNeal in einer Stadtratsitzung im März 1946 den sich verdichtenden Gerüchten über die bevorstehende Demontage des Volkswagenwerk entgegen und stellte klar: *„If this factory is a success then there is every possibility that it will be kept going forever, either as a factory for building cars or as an industrial estate. If however, it becomes too difficult to run, either from the financial point of view... then nobody can blame the British Government if they decide to close down the factory. Military Government is here to help Germany and not to plunder, and to show Germany how to become democratic, and to administer justice“*.⁶³

Eine Vorentscheidung in der Demontagefrage fiel schließlich durch die zwischen den Briten und Amerikanern im Sommer 1946 anlaufenden Verhandlungen zur Fusion ihrer Besatzungszonen. Inzwischen hatte auch die US-Militärregierung den raschen wirtschaftlichen Wiederaufbau Deutschlands als dringlich erkannt und im Mai 1946 einen Demontagestopp in ihrer Zone angeordnet. Damit wurden im britischen und amerikanischen Besatzungsgebiet die Weichen für eine ökonomische Rekonstruktion gestellt.⁶⁴ Im September 1946 nahm die britische Militärregierung das Volkswagenwerk für vier Jahre von Reparationszwecken aus. Nach Errichtung der Bizone revidierte die Bipartite Control im März 1947 den Industrieniveauplan und hob die zulässige deutsche Pkw-Produktion auf 160.000 Fahrzeuge an.⁶⁵ Das Überleben des Unternehmens am Mittellandkanal war gesichert.

2.2 Der improvisierte Neuanfang

„In der ersten Zeit war kein Stahlblech erhältlich, dessen Größe für das Fahrzeugdach ausgereicht hätte. Kleinere Bleche wurden punktgeschweißt, aber die Schweißnaht war nicht stabil genug. Ich schlug Stumpfstoßschweißen vor, aber man sagte mir: Dafür haben wir nicht die erforderliche Maschine, worauf ich antwortete: Stellen sie eine her! Das wurde gemacht.“⁶⁶ Anekdoten wie diese von Hirst erinnerte sind zahlreich und zeigen besser als jede Produktionsstatistik, welch hohes Maß an Improvisation erforderlich war, um die Serienfertigung der Volkswagen Limousine in Gang zu setzen. Von dem intern als Typ 11 geführten Modell hatte das 1939/40 auf Rüs-

tungsfertigung umgestellte Unternehmen während des Krieges nur 630 Exemplare gebaut, bevor in Reaktion auf die schweren Bombenangriffe vom Sommer 1944 die Verlagerung von Maschinen und damit die Auflösung des Produktionsprozesses einsetzte. Mit Ausnahme der Kübel- und Schwimmwagenherstellung hatte die Werkleitung die kriegswichtigen Fertigungen in die Untertagebetriebe bei Tiercelet, Dernau und Eschershausen oder in die Zweigbetriebe Neudek und Schönebeck verlagert. Aber auch die Fertigung von Fahrzeugteilen war größtenteils in eine Vielzahl von kleineren Verlagerungsstätten im Umland verlegt worden, so dass in den letzten Kriegsmonaten die Materialzufuhr durch Lkw oder Transportkolonnen mit Rucksäcken erfolgte und die nach fordistischem Muster errichtete Fabrik „gleichsam auf das Niveau vorindustrieller handwerklicher Produktionsweisen“ zurückfiel.⁶⁷ Für das Volkswagenwerk kam der von den Briten forcierte Aufbau der Serienproduktion somit einem Neuanfang gleich, der sich unter den widrigen Bedingungen der unmittelbaren Nachkriegszeit als schwierige Aufgabe erwies. Die einzelnen Abteilungen mussten auf die Fertigung der Limousine ausgerichtet, neue Vorrichtungen und Werkzeuge hergestellt und die verlagerten Betriebsteile in die Fabrik zurückgeführt werden.

Das System der Nahverlagerung verschaffte dem Volkswagenwerk eine gute Ausgangsposition. Der durch die alliierten Luftangriffe verursachte Verlust an der technischen Substanz war gering, so dass auf britischen Befehl der größte Teil der Maschinen und Anlagen, wenn auch mit zum Teil beträchtlichen Verzögerungen, ins

Volkswagenwerk zurückgebracht werden konnte. Weitgehend intakt und produktionsbereit waren etwa die ins Umland verlegten mechanischen Betriebe: Die Fertigung von Automatenteilen, Kurbel- und Getriebegehäusen, Zylinderköpfen und Nockenwellen befand sich in Soltau, die Herstellung von Schaltgabeln und Bremsfußhebeln sowie aller Zahnräder für Motor, Getriebe und Hinterachsenantrieb in Neindorf. Die Produktionsanlagen für Trieblinge, Tellerräder, Bremstrommeln, hintere Federstäbe, Schwungräder und Zylinder standen in Fallersleben, die für untere Traghebel, Achsschenkel und Lenkgehäuse in Gifhorn, die Maschinen zur Fertigung von Rohren in Lüneburg.⁶⁸

Allerdings ging etwa ein Viertel des verlagerten Maschinenparks verloren: Von den 2.776 vor den Luftangriffen im Sommer 1944 gezählten Maschinen standen nach Kriegsende noch 2.063 Stück zur Verfügung, die sich aufgrund der intensiven Kriegsnutzung sowie der Verlagerung und Rückführung insgesamt in einem schlechten Zustand befanden und größtenteils überholungsbedürftig waren. Abgeschrieben werden mussten etwa die zur Minette GmbH in Lothringen verbrachten Maschinen – ein empfindlicher Verlust, da es sich fast ausschließlich um Werkzeugmaschinen handelte, die für den betrieblichen Wiederaufbau und den Anlauf der Serienproduktion dringend benötigt wurden.⁶⁹ Verschärfend kam hinzu, dass die Werkzeugmaschinenfabriken noch Anfang 1946 auf eine Produktionsgenehmigung warteten. Aber auch nach dem Wiederaanlaufen der Betriebe blieb die Beschaffung von Werkzeugen für das Volkswagenwerk ein Kardinal-

problem.⁷⁰ Abgesehen davon, befand sich das Werkzeuglager in katastrophalem Zustand. Informationen über den Werkzeugbedarf standen nicht zur Verfügung, da die entsprechende Kartei verbrannt war, und die von den Arbeitern benutzten, zum Teil auch im Werk herum liegenden Werkzeuge waren nicht inventarisiert, was dem Verlust Vorschub leistete.⁷¹

Für die Umsetzung der britischen Produktionspläne war Voraussetzung, die ausgelagerten Betriebe möglichst schnell in das „Hauptwerk“ zurückzuführen. Die Militärregierung ergriff deshalb frühzeitig die Initiative und gab am 18. Juni 1945 entsprechende Richtlinien aus, um die Auslagerungsbetriebe vor weiteren Plünderungen, insbesondere vor Requisitionen zu schützen. Britische und amerikanische Truppen wurden darauf aufmerksam gemacht, dass es sich um Eigentum der Alliierten handelte und Entnahmen nur mit Genehmigung der britischen Werkleitung vorgenommen werden dürften. Zugleich erteilten die Briten Anweisung, mit den Bürgermeistern der Auslagerungsorte unverzüglich Kontakt aufzunehmen und das gestohlene Material sicherzustellen. Bei Nichtrückgabe drohte strengste Bestrafung durch die Militärbehörde.⁷² Bis Oktober 1945 war die Rückverlagerung der in Neindorf und Lüneburg befindlichen Maschinen abgeschlossen. Für die nach Waggum im Landkreis Braunschweig verbrachten Anlagen etwa kam die Verfügung zu spät. Die in den fünf Flugzeughallen untergebrachten Maschinen und Werkzeuge und Materialien waren von deutschen Kriegsgefangenen auf Anweisung der amerikanischen Truppen „in die Bombenlöcher geschleppt und dort zugewalzt“ wor-

Aufräumarbeiten auf provisorischen Gleisen



den.⁷³ Ein weitaus größerer und für den Produktionsprozess wichtigerer Maschinenbestand befand sich in Eschershausen, wo 1944/45 in den Asphaltgruben ein Rüstungskomplex entstanden war. Am 9. August 1945 verfügte die britische Militärregierung der Provinz Hannover die Freigabe der Maschinen, Werkzeuge und Materialien, die das Volkswagenwerk dorthin verlagert hatte. Ein entsprechendes Schreiben überbrachte ein Vertreter des Werks zwei Tage später an den zuständigen Stadtkommandanten, der die Rückgabe der von einigen Firmen abgeholten Gegenstände erwirken sollte. Außerdem hatte der Bürgermeister von Escherhausen eine große Anzahl von Gegenständen veräußert und wurde aufgefordert, die unrechtmäßigen Verkäufe rückgängig zu machen.⁷⁴

Während die Rückführung des Maschinenbestands bis zum Jahresende abgeschlossen war, zog sich die Wiederbeschaffung der entwendeten Betriebsmittel über ein Jahr hin. So wurden im Juli 1946 u.a. 8 Drehbänke, 7 Bohrmaschinen, 36 Elektromotoren, ein 12-Tonnen-Flaschenzug, 4.500 Meter Draht- und Bremsseile und 3 Schreibmaschinen an das Volkswagenwerk ausgehändigt. Die schwebenden Ermittlungen, beispielsweise über den Verbleib von 6 Elektromotoren und einer Drehbank, die sich angeblich in den Gemeinden Lenne, Holzen und Lüthorst befanden, sollten bis Monatsende abgeschlossen werden.⁷⁵

Für eine schnelle Rückführung aller Maschinen fehlte im Volkswagenwerk in den ersten Monaten unter britischer Verwaltung ohnehin der Platz. Mindestens ein Drittel der Fertigungsfläche war durch die Bombenangriffe zerstört oder beschädigt worden, so dass die Behebung der größten Kriegsschäden einen Großteil der verfügbaren Arbeitskräfte und Energien absorbierte. Trümmer mussten beseitigt, Bombentrichter zugeschüttet und Gebäudeteile für die Rückverlagerung der Maschinen notdürftig wiederhergestellt werden.⁷⁶ Eine systematische Instandsetzung der Werksanlagen war in den ersten Monaten schon wegen Materialmangel nicht möglich und außerdem auf Anweisung der Briten untersagt, da das Volkswagenwerk auf der Demontageliste stand. Erst 1947 erteilte das Board of Control die Genehmigung für den planvollen Wiederaufbau der Fabrik, zu einem Zeitpunkt, als Baumaterialien infolge der sich zuspitzenden Materialkrise kaum noch zu beschaffen waren.⁷⁷ Für den Aufbau einer effizienten Serienproduktion hatte dies erhebliche Folgen. Durch die Auslagerung von Betriebsteilen und deren Verlegung ins Sockelgeschoss war der geordnete Produktionszusammenhang zerrissen worden, dessen Rekonstruktion und Neuordnung durch die Zerstörungen an den Werkshallen gravierend behindert wurde und erst 1949 mehr oder weniger zum Abschluss kam.

Aufbau eines Lieferantennetzes

Neben der Rückführung der Maschinenausstattung zählte die Wiederherstellung des Lieferantennetzes zu den vordringlichsten Aufgaben. Die Zoneneinteilung hatte die lebenswichtigen Verbindungen zur Zulieferindustrie durchtrennt und beispielsweise die Versorgung mit Glühbirnen unterbrochen, da sich die meisten Hersteller in der sowjetischen Besatzungszone befanden.⁷⁸ Aber auch Lieferungen aus der amerikanischen Zone stießen auf Schwierigkeiten. Dort hatten die potenziellen Zulieferfirmen für das Volkswagenwerk im August 1945 noch keine oder nur eine beschränkte Arbeiterlaubnis erhalten, und die bürokratische Praxis der amerikanischen Aufsichtsbehörden erwies sich als Hemmschuh für einen unkomplizierten Warenverkehr. Jeder Auftrag musste durch die Militärregierung in Schweinfurt genehmigt werden. Bei Lieferungen in den britischen Sektor war die Zustimmung des Frankfurter Hauptquartiers erforderlich. Ein interner Bericht über die Lage der Zulieferindustrie im amerikanischen Besatzungsgebiet kam zu dem Schluss, im Vergleich zur britischen Zone befinde sich der Wiederaufbau der Verkehrsinfrastruktur im Rückstand, wodurch das Wirtschaftsleben stark gehemmt werde. Der Berichterstatter riet deshalb, Aufträge in die britische Zone zu verlegen, wo „*die Wirtschaft eine entschieden größere Unterstützung für die Durchführung ihrer Aufgaben bekommt*“.⁷⁹

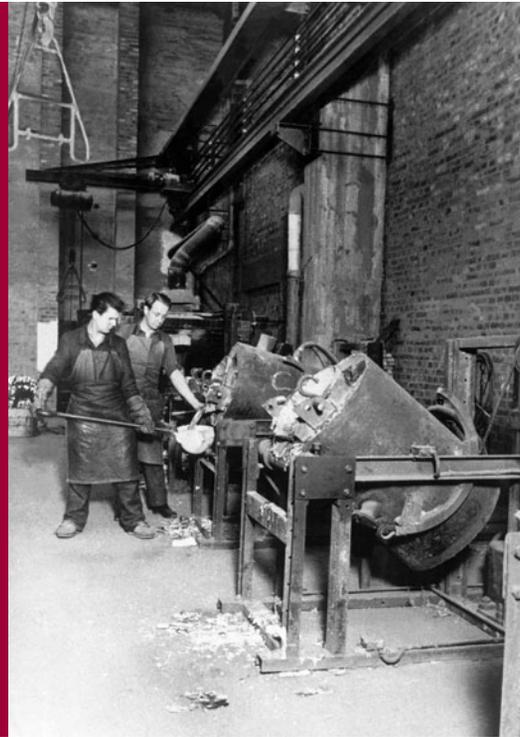
Das Volkswagenwerk verhandelte im August 1945 mit der Firma Bosch über den Vorschlag, die Fertigung von Lichtmaschinen, Anlassern und Zündkerzen in die britische Zone zu verlegen. Die Bosch-Leitung lehnte ab, wollte sie doch die Vorteile einer zentralisierten Produktion in Württemberg nicht aufgeben. Das Unternehmen erklärte sich jedoch bereit, ab Februar 1946 laufend die gesamte elektrische Ausrüstung zu liefern. Diese Zusage wurde aufgrund des Bewirtschaftungssystems schnell hinfällig, so dass Bosch-Direktor Honold im März 1946 beim Volkswagenwerk vorschlug. Von den Eisenkontingenten, die von der britischen Militärregierung für Württemberg zugeteilt worden seien, habe Bosch bisher „nicht ein Kilogramm erhalten“. ⁸⁰ Die ohnehin geringe Menge von 1.000 Tonnen würde zu 80 Prozent von der amerikanischen Besatzungsmacht verbraucht. Den Rest erhielten die Landwirtschaft und das Transportwesen, und die Industrie gehe leer aus. Die Firma Bosch entschloss sich deshalb, einige Aufträge in die britische Zone zu verlegen und über ihre Konzerngesellschaft in Hildesheim, die Trillke-Werke GmbH, abzuwickeln. ⁸¹ Das Volkswagen Management versprach, sich um die notwendigen Eisenscheine zu kümmern und die schwer zu beschaffenden Materialien wie Dynamobleche, Band Eisen oder Rohre selbst zu bestellen.

Ähnliche Schwierigkeiten tauchten bei dem Zulieferbetrieb in Schweinfurt auf, von dem das Volkswagenwerk in der Vergangenheit Walzlager bezogen hatte. Unternehmensvertreter führten deshalb im August 1945 ein Gespräch mit den in Bielefeld ansässigen Dürkopp-Werken, die sich zur Aufnahme der Kugellagerfabrika-

tion bereit erklärten. Sie benötigten jedoch eine Anlaufzeit von sechs Monaten, um die Maschinen für eine Serienfertigung zu beschaffen. In der Zwischenzeit sollten die drohenden Engpässe durch eine Sonderanfertigung von Rollenlagern beseitigt werden, verbunden mit der Zusage, innerhalb von sechs Wochen mit der Auslieferung zu beginnen. Volkswagen stimmte dem zu, äußerte aber Bedenken, ob die Rollenlager den gleichen Beanspruchungen genügen. ⁸² Wie sich später zeigte, waren diese Zweifel berechtigt. Doch dies war einer von vielen Kompromissen, die das Unternehmen eingehen musste, um möglichst schnell mit der Serienproduktion zu beginnen.

Ein weiterer betraf etwa den Lenkgehäusedeckel, der mangels Verfügbarkeit nicht aus einem Leichtmetallgussstück, sondern aus einem Pressteil gefertigt wurde, was aber die Sicherheit der Steuerung gefährdete. Anfang Januar 1946 ordneten die Briten mit sofortiger Wirkung an, den Spalt zwischen Lenkgehäuse und Lenkarm durch Beilegen von Scheiben zu beseitigen, um eine Verschiebung der Lenkwelle in axialer Richtung zu verhindern. Kein Fahrzeug durfte das Werk ohne diese Scheiben verlassen. ⁸³ Wenn das Volkswagenwerk den Lenkgehäusedeckel und, wichtiger noch, die nach Schließung der Firma nicht mehr zugeliferten Motoren- und Getriebegehäuse ab 1946 selbst herstellen konnte, so war dies vor allem Hirst zu verdanken. Mit seiner Hilfe gelang es, die Gießformen im leer stehenden Gießereigebäude zu retten, das 1946 mit der Inbetriebnahme von fünf Vorschmelz- und 20 Warmhalteöfen zur Leichtmetallgießerei ausgebaut wurde. ⁸⁴

Eigenfertigung in der Leichtmetallgießerei



Die stark eingeschränkte Fertigung der Zulieferindustrie wie auch die Schrumpfung des Werkzeugbaus konnten durch das „Vorwerk“ in Braunschweig teilweise kompensiert werden. 1938 als Ausbildungsstätte für das Volkswagenwerk sowie als Lieferant von Lehren und Werkzeugen errichtet, unterstand das Vorwerk seit Juni 1945 ebenfalls britischem Befehl. Die langsam wieder anlaufende Fertigung für das Wolfsburger Werk belegte zunächst nur einen kleinen Teil der Kapazitäten, bevor der Produktionsauftrag über 20.000 Limousinen auch im Vorwerk die Weichen für einen Neuanfang stellte.⁸⁵ Anfang September 1945 informierte Brörmann den Direktor des Vorwerks, Paul Kurz, über das Programm der britischen Treuhänder, die auf einen schnellstmöglichen Anlauf der Serien-

fertigung drängten. Das Vorwerk sei verpflichtet, „*unter Rückstellung aller anderen Arbeiten*“ die Fertigungseinrichtungen für Benzinpumpen, Vergaser, Kupplungen und Stoßdämpfer zu schaffen und weiterhin die vom Volkswagenwerk benötigten Betriebsmittel herzustellen.⁸⁶

Wenige Tage später trafen die Briten erste Vorkehrungen, die Entfernung zwischen beiden Fabriken durch einen verbesserten Kommunikationsfluss zu überbrücken und ein schnelles Reagieren auf Wolfsburger Anforderungen zu ermöglichen. Beim örtlichen Fernsprechamt beantragte Hirst eine direkte Telefonverbindung zwischen der Wolfsburger und Braunschweiger Fabrik, weil das Vor-

Vorwerk in Braunschweig



werk „has been detailed to participate in fulfilling our orders for Mil.Gov. The lack of a direct line has already caused delays in production and can no longer be accounted for“.⁸⁷ Mit dem Serienanlauf der Limousine wurde das Vorwerk dem Volkswagenwerk als Zweigwerk eingegliedert und verschwand als selbstständige Bilanzstelle. Ab dem 1. Januar 1946 war es buchungstechnisch dem „Block Volkswagenwerk“ zugeordnet.⁸⁸

Vor allem der weitgehend intakte Werkzeugbau in Braunschweig leistete wichtige Aufbauhilfe für die Serienproduktion, indem er Lehren, Press- und Stanzwerkzeuge, Vorrichtungen und Schweißmaschinen anfertigte. Darüber hinaus stellte das Vorwerk ver-

schiedene Automobilteile her, wobei sich die Fertigung des früher von der Firma Solex gelieferten Vergasers als problematisch erwies.⁸⁹ Hirst und Werkleiter Brörmann nahmen daraufhin gemeinsam einen Vergaser auseinander und sortierten die Teile in zwei Stapeln. Die Gussteile konnten in der Leichtmetallgießerei hergestellt werden. Mit der Fertigung der Kleinteile beauftragte man einige in Braunschweig ansässige Fotofirmen.⁹⁰ Dies war nicht das einzige Gebiet, auf dem das Volkswagenwerk notgedrungen zur Eigenherstellung übergehen und improvisieren musste, denn trotz britischer Unterstützung konnten wichtige Fahrzeugteile nur schwerlich oder gar nicht herangeschafft werden.

Belegschaftsaufbau und Entnazifizierung

Dass auch die Beschaffung der für eine Serienproduktion notwendigen Arbeitskräfte auf Schwierigkeiten stoßen würde, zeichnete sich bereits im Juli 1945 ab, als das Volkswagenwerk die Produktion für die britische Militärregierung aufnahm. Zu diesem Zeitpunkt zählte die Belegschaft 1.259 Beschäftigte. Zieht man hiervon die 244 im Kraftwerk sowie die 345 in den Wirtschaftsbetriebe tätigen Mitarbeiter ab, reduzierte sich die Zahl der in der Fahrzeugproduktion Beschäftigten auf 670. Für die Roh- und Fertigmontage standen 29, für die Fertigung von Vorder- und Hinterachse 46 Beschäftigte zur Verfügung; 16 Leute arbeiteten im Torso des Werkzeugbaus.⁹¹ Ende Juli fragte die im Volkswagenwerk stationierte REME-Einheit beim britischen Hauptquartier an, ob es nicht die Übersendung von 1.000 Kriegsgefangenen aus Munster Lager veranlassen könne, wo sich angeblich mehrere tausend ausgebildete und angelernte Arbeiter aufhielten.⁹²

Durch Rekrutierungsmaßnahmen in der gesamten britischen Zone gelang es der Militärregierung, die Belegschaft bis August 1945 auf knapp 3.000 Beschäftigte zu erhöhen. Doch dieser Etappenerfolg genügte nicht, um den Anlauf der Serienproduktion zu gewährleisten, so dass die Militärregierung auch vor Zwangsverpflichtungen nicht zurückschreckte. Ende November 1945 wies das Provinzhauptquartier in Hannover das Arbeitsamt Wolfsburg an, „to direct all suitable unemployed persons already living in Wolfsburg - Fallersleben and district, to the works“. In Kooperation mit der örtlichen Polizei sollten „house-to-house checks“ durchge-

führt werden, um nicht registrierte Personen zur Arbeitsaufnahme im Volkswagenwerk zu veranlassen, wobei die britische Behörde für die nicht qualifizierten Tätigkeiten auch „able-bodied women“ akzeptabel fand.⁹³ Zudem hatte die britische Militärregierung bereits im September angeordnet, dass Entlassungen nur noch mit Zustimmung des Werkskommandanten vorgenommen werden durften, wie auch ein Arbeitsplatzwechsel mindestens zehn Tage vorher unter Angabe von Gründen zu beantragen und genehmigungspflichtig war.⁹⁴

Angesichts des Arbeitskräftemangels bestimmte in dieser Phase der projektierte Produktionsanlauf der Limousine auch die britische Entnazifizierungspolitik, die sich dem zentralen sicherheitspolitischen Besatzungsziel unterordnete, eine erneute kriegerische Aggression Deutschlands dauerhaft zu verhindern. In den frühen britischen Deutschlandkonzepten bestanden deshalb weit reichende Planungen zur Bestrafung der Kriegsverbrecher und einer umfassenden Entnazifizierungspolitik.⁹⁵ Deren Umsetzung erwies sich indes als schwierig, denn Großbritannien war die wohl am schwersten zu verwaltende Besatzungszone zugewiesen worden – mit dem stark zerstörten Ruhrgebiet als Herzstück der deutschen Industrie. Daher sah sich die Militärregierung in der Besatzungspraxis schnell vor einen Zielkonflikt gestellt: Verlangten die Sicherheitsinteressen Großbritanniens eine konsequente Entnazifizierungspolitik, legten die eigenen ökonomischen Probleme und die desolaten Verhältnisse in der britischen Zone eine rasche Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit von Wirtschaft und Verwaltung nahe.⁹⁶

In dieser Zwickmühle befand sich auch Hirst, lag es doch auf der Hand, dass allzu tiefe personelle Einschnitte in Management und Belegschaft die britischen Produktionspläne gefährdeten. Erschwerend kam hinzu, dass es der Anti-Hitler-Koalition aufgrund divergierender politischer Vorstellungen und Interessen nicht gelungen war, ihre besatzungspolitischen Grundsätze in verbindliche interzonale Richtlinien zu übertragen und gemeinsame Durchführungsbestimmungen für die Entnazifizierung zu entwickeln. Aber auch das britische Deutschland-Handbuch, das den Besatzungsbehörden in den ersten Nachkriegsmonaten als programmatische Handlungsanweisung diente, gab keine klaren Instruktionen.⁹⁷ Im Gegenteil, ein Wirrwarr von Direktiven und Anweisungen erschwerte die Abwicklung der Entnazifizierungsmaßnahmen vor Ort.⁹⁸

Hirst bemühte sich, die von der britischen Militärregierung im Herbst 1945 angeordnete Entnazifizierung möglichst schnell und geräuschlos über die Bühne zu bringen. Sein primäres Interesse galt dem Aufbau der Limousinen-Produktion, und dafür mussten zügig ein funktionsfähiges Management eingesetzt sowie der demoralisierende Effekt auf die Belegschaft begrenzt werden. Der britische Offizier nutzte seine Position, um das Verfahren zu beschleunigen. Unter Umgehung der Kreisstelle Gifhorn brachte er die ausgefüllten Fragebogen der Belegschaft direkt zum Lüneburger Hauptquartier, wo sie die Public Safety Branch bearbeitete. Im Januar 1946 erklärte Hirst die Entnazifizierung für weitgehend abgeschlossen. Von der ersten Entnazifizierungswelle

im Volkswagenwerk, der im Juni 1946 eine zweite folgen sollte, bekam die Belegschaft nur einige Spritzer ab; sie erfasste ausschließlich das Führungsteam, und selbst hier blieb der Personenwechsel eng begrenzt.⁹⁹

Anlauf der zivilen Fahrzeugproduktion

Neben der Arbeitskräftelücke verzögerte die allgemeine Materialnot den Start der Serienproduktion. So herrschte ein empfindlicher Mangel an Batterien, Reifen und Schläuchen, weshalb diese Materialien ab dem 1. September 1945 der Zwangsbewirtschaftung unterlagen und ihre Beschaffung damit einem komplizierten und zeitraubenden bürokratischen Prozedere unterworfen wurde. Die Zuteilung erfolgte fortan über das Sub-Committee Vehicle Production des Economic Planning Committee für die britische Zone, während die einzelnen Freigaben vom Landeswirtschaftsamt vorgenommen wurden. Für die Verteilung wurden in jeder Provinz ein Hauptverteiler und pro Regierungsbezirk ein bevollmächtigter Händler eingesetzt. Anträge auf Reifen, Schläuche und Batterien für werkseigene Transportfahrzeuge musste das Volkswagenwerk beim Kreiswirtschaftsamt einreichen, das ihn bei Befürwortung zur endgültigen Genehmigung an das Landeswirtschaftsamt weiterleitete. Von dieser Behörde ging der Bescheid über die genehmigten Mengen an das Kreiswirtschaftsamt zur Weiterleitung an den Antragsteller sowie an den zuständigen Hauptverteiler, der das Material an den bevollmächtigten Händler sandte.¹⁰⁰ Dass dieses Zuteilungssystem die Materialversorgung verschleppte, lag auf der Hand.

Fertigung der Limousine, 1946



Während das gut gefüllte Materiallager und die Rückführung ausgelagerter Ersatzteile die schlimmsten Engpässe beseitigten, gelang es den Briten, die Belegschaft bis Jahresende auf 6.033 Beschäftigte aufzustocken. Darüber hinaus trafen die Treuhänder organisatorische Vorkehrungen, damit die Anforderungen der REME nicht den Aufbau der Serienfertigung beeinträchtigten. Auf ihre Initiative wurde ein deutscher Reparaturleiter ernannt, der als Verbindungsmann der Werkleitung die Belange der REME-Werkstatt koordinierte. Diese Neuregelung interner Zuständigkeiten sollte dem Werk- und dem Produktionsleiter die Möglichkeit geben, sich „voll und ganz der Produktion von Neuwagen [zu] widmen“.¹⁰¹

Trotz widriger Umstände, die durch Arbeitskräfte- und Materialmangel einerseits sowie fehlende Zulieferungen und Maschinen andererseits geprägt waren, fiel am 27. Dezember 1945 der Startschuss für die Serienproduktion der Volkswagen Limousine – fast zwei Monate später und mit geringerer Stückzahl als geplant. Bis dahin hatte das Volkswagenwerk vorwiegend Kübelwagen für die britische Militärregierung gebaut.¹⁰² Dass der Serienanlauf nur mit vielen Kompromissen und Improvisation gelang, war den ersten 55 Limousinen anzusehen, die zwischen Weihnachten und Neujahr vom Band liefen. Für den so genannten Kommandeurswagen, intern als Typ 51 bezeichnet, waren die noch vorhandenen höheren Kübelwagen-Fahrgestelle verwendet worden, was den Volkswagen ein wenig aus der Konkurrenz hervorhob.¹⁰³ Noch spielte die Wettbewerbsfähigkeit von Produkt und Unternehmen keine Rolle. Dies sollte sich ändern.

3. Der Wandel zum Marktunternehmen



Aufbau und Anlauf der Serienfertigung standen im Zeichen einer rein bedarfsorientierten Produktion für die britische Militärregierung. Die Produktqualität und Wirtschaftlichkeit der Fabrik waren zunächst zweitrangige Faktoren und traten hinter den Anstrengungen zurück, die Serienfertigung hochzufahren. Nach Stabilisierung des Produktionsniveaus bei 1.000 Fahrzeugen monatlich stiegen die Anforderungen der Treuhänder im Frühjahr 1946, als die kommerzielle Verwendung der Volkswagen Limousine für den Export in den Blick rückte. Von da an drängten die Briten beharrlich auf Qualitätsverbesserungen, Kostensenkungen und Produktionssteigerungen, um den Volkswagen auf dem europäischen Markt abzusetzen und durch die Exporterlöse vor allem die Nahrungsmittelimporte zu finanzieren. Die britischen Exportpläne gaben dem Unternehmen den entscheidenden Veränderungsimpuls. Sie verhalfen der betrieblichen Rationalität zum Durchbruch und stießen den Wandel zum Marktunternehmen an, den das Volkswagenwerk im Wesentlichen in den Jahren 1946/47 vollzog. Grundlegend dafür war die Herstellung des durch Verlagerung und Kriegsschäden inkohärenten Produktionsprozesses und die Rationalisierung von Betriebsabläufen, die Neugestaltung der Organisationsstruktur sowie der Aufbau einer Stammebelegschaft.

Die Umstellung des Volkswagenwerks auf den Marktwettbewerb erfolgte unter der Aufsicht und Weisung des Board of Control, das im Januar 1946 seine Arbeit aufnahm. Dabei erwies sich als großer Vorteil, dass in der Mechanical Engineering Branch automobiltechnischer Sachverstand vorhanden und der für die technischen

Angelegenheiten des Volkswagenwerks zuständige Radclyffe auf internationalem Parkett als Automobilfachmann tätig gewesen war.¹⁰⁴ Grundsätzliche Entscheidungen des Unternehmens wurden im Board getroffen, das in Absprache mit der deutschen Werkleitung und unter Berücksichtigung der Material- und Arbeitskräfteengpässe auch das Produktionsprogramm des Volkswagenwerks festlegte und peinlich genau auf die Erfüllung der Lieferverpflichtungen für die Alliierten achtete. Im Zweifelsfall hatte die Mandatory-Produktion Vorrang. Dieser Grundsatz sorgte 1947 aufgrund der sich zuspitzenden Materialkrise punktuell für Konflikte zwischen Deutschen und Briten.

Abgesehen davon funktionierte die Zusammenarbeit auch deshalb reibungslos, weil die Briten auf Kooperation und Arbeitsteilung setzten, womit sie der Logik betrieblicher Abläufe Rechnung trugen. Bei der technisch-organisatorischen Neuordnung ließen sie dem deutschen Management weitgehend freie Hand. Auch die Verantwortung für den Belegschaftsaufbau, die durch eine Genehmigungspflicht für Entlassungen vorübergehend eingeschränkt worden war, ging 1946 wieder in die Zuständigkeit der Personalabteilung über. Wenn Probleme auftauchten, waren die britischen Treuhänder zur Stelle und unterstützten den Unternehmensaufbau im Rahmen ihrer Möglichkeiten durch die Beschaffung fehlender Betriebsmittel und Arbeitskräfte oder durch Improvisation.¹⁰⁵ Vor allem der technik- und autobeachtete Hirst, der nach Erteilung des Produktionsauftrags in die Rolle eines Automobilmanagers hineinwuchs und seine Aufgabe mit großem Ehrgeiz ver-

folgte, leistete auf diesem Gebiet wertvolle und unentbehrliche Arbeit. Während das Volkswagenwerk als Marktunternehmen Gestalt annahm, unterlief 1946/47 der Material- und Arbeitskräftemangel alle Anstrengungen zur Steigerung der Stückzahlen. Die geringe Kapazitätsauslastung bestimmte maßgeblich die Rentabilität des Unternehmens, das trotz aller Schwierigkeiten auf Marktverhältnisse eingestellt werden konnte.

3.1 Betrieblicher Wiederaufbau und Reorganisation

Der Serienanlauf der Limousine bildete den Auftakt zu einem bis 1949 andauernden Entwicklungsprozess, in dem sich der britische Regiebetrieb zu einem wettbewerbsfähigen Automobilunternehmen mit kostenorientierter Produktion und funktionaler Organisationsstruktur wandelte. Davon war das Volkswagenwerk Anfang 1946 weit entfernt. Die teilweise im Sockelgeschoss der Werkshallen untergebrachten Betriebsabteilungen waren in vieler Hinsicht Provisorien, und die Produktion weder räumlich noch organisatorisch auf eine wirtschaftliche Fertigung ausgerichtet. Erst die teilweise Instandsetzung der Werkshallen und die Rückführung der Maschinen schufen die Voraussetzungen, um in den Jahren 1946/47 den Produktionsapparat zusammensetzen und die betrieblichen Abläufe nach Effizienzkriterien neu zu ordnen.

Rekonstruktion der Mechanischen Abteilung

Durch die Beseitigung von Schutt und Schrott aus den Fabrikhallen sowie durch umfangreiche Sicherungsmaßnahmen gegen Einsturzgefahr entstanden 1946 rund 34.000 Quadratmeter zusätzliche Produktionsfläche, die Platz für eine Reorganisation der Fertigung schufen. 417 Werkzeugmaschinen aus den Verlagebetrieben in Soltau, Gifhorn und Fallersleben wurden in das Volkswagenwerk zurückgeführt und ein Großteil der während des Krieges in das Sockelgeschoss geschafften Maschinen in die Hallen zurückverlegt.¹⁰⁶ Diese Maßnahmen betrafen vor allem die in Halle 4 untergebrachte Mechanische Werkstatt, die 1946 einen großen Schritt vorankam: zum einen durch die Rückführung der Fertigung von Vorderachsteilen aus Gifhorn und von Kurbelgehäusen und Automaten aus Soltau, zum anderen durch die Verlegung der im Sockelgeschoss untergebrachten Abteilungen und Fertigungsstraßen in die Halle, darunter die Innen- und Außenschleiferei, die Rohrbiegerei und Lagerschalenbearbeitung sowie die Produktionsanlagen für Ventile, Pleuel und Ölkühler. Mit diesen Maßnahmen wurde die Mechanische Abteilung insoweit rekonstruiert, dass sie den größten Teil ihrer Fertigungsstraßen wieder in Betrieb nehmen konnte, als die Vorratslager Mitte 1946 zur Neige gingen. Neu angelaufen war 1946 u.a. die Produktion folgender Teile: Getriebegehäuse, Kurbelwelle, Nockenwelle, Zylinder, Zylinderkopf, Getrieberäder, Kupplungsschubwelle, Gelenkwelle, Schaltstange, Schalthebel, Bremsstrommel, Lenkhebelwelle, Lenkgehäuse, Lenkhebel, hintere Strebennabe sowie Hand- und Fußhebelwerk.¹⁰⁷

Mechanische Werkstatt



Trotz dieser Fortschritte bot die Mechanische Abteilung Ende 1946 kein befriedigendes Bild. Für die infolge der Gebäudeschäden stark zerrissene Fertigung stand ein „*labyrinth-ähnliches Gebilde mit einer Anzahl von Innenhöfen*“ und meist provisorisch aus Leichtmetall und Pappe eingezogenen Wänden zur Verfügung, wie auch die Verzahnung mit den Montagelinien zu Wünschen übrig ließ. Die Teile wurden direkt an die Bänder geliefert, was bei Unterbrechungen des Materialflusses immer wieder zu stundenlangen Stillständen führte. Da Produktionsstockungen in der Mechanischen Werkstatt kaum vermeidbar waren, sei es durch Material- und Werkzeugprobleme oder durch Schäden an Maschinen und Betriebsmitteln, schlug der Leiter der Betriebswirtschaftlichen Abteilung, Striebig, vor, zwischen Mechanischer Fertigung und den Montagebändern einen richtig bemessenen Materialpuffer einzubauen. In dem Zwischenlager sollten sämtliche Klein- und Massenteile erfasst und in der jeweils erforderlichen Menge be-

reitgestellt werden. Dabei müsse der „*eiserne Bestand*“ so hoch festgelegt werden, dass Stockungen in dieser Abteilung überbrückt werden könnten.¹⁰⁸

Vor allem in der Mechanischen Fertigung machte sich das Fehlen eines angemessenen Werkzeugbaus empfindlich bemerkbar, zumal Spezialwerkzeuge und Betriebsmittel wegen der Zoneneinteilung und Lieferproblemen nicht immer herangeschafft werden konnten. Zahlreiche Werkzeuge fehlten, das Schleifen dauerte zu lange und Vorrichtungen wurden zu spät angeliefert – Probleme, die vor allem durch eine Stärkung des betriebseigenen Werkzeugbaus gelöst werden sollten. Doch war die dafür erforderliche technische Ausstattung schwer zu beschaffen. Zwar gelang es der Werkleitung mit Unterstützung der britischen Militärregierung, die durch Verfügung vom 6. Januar 1946 alle Werkzeugmaschinen in ihrer Besatzungszone der Bewirtschaftungspflicht unterworfen

hatte,¹⁰⁹ im Laufe des Jahres 64 Werkzeugmaschinen anzuschaffen. Doch ließen sich damit die durch Kriegsfolgen entstandenen Lücken ebenso wenig schließen wie durch die Eigenfertigung im Vorwerk. Außerdem waren die meisten Werkzeugmaschinen stark abgenutzt und überholungsbedürftig und nur wenige Fachkräfte in der Lage, die Reparaturen durchzuführen.¹¹⁰ Folglich gab es Engpässe vor allem bei den „spanabhebenden Werkzeugen“. Formstähle und Formfräser waren nicht als genormtes Werkzeug erhältlich, und die Firmen lehnten ihre Herstellung ab. Die Wartezeit für die Beschaffung einer „Räumnadel“ beispielsweise betrug acht Monate. Über diese Missstände fand Anfang September 1946 eine Besprechung statt. Inzwischen hatte sich die Situation insoweit verschärft, als die meisten Werkzeuge nur noch über Kompensationsgeschäfte oder Beziehungen zu bekommen waren. Generaldirektor Münch beauftragte die zuständigen Mitarbeiter, eine Bestandsaufnahme durchzuführen und hierbei die Frage zu klären, welche Werkzeuge vom Einkauf beschafft und welche im Volkswagenwerk selbst angefertigt werden könnten.¹¹¹

Hohe Produktionskosten, niedrige Produktivität

Von einem geordneten Produktionszusammenhang konnte Ende 1946 keine Rede sein, geschweige denn von einem Produktionsfluss. Stattdessen war der Fertigungsprozess nach wie vor durch ein hohes Maß an Improvisation gekennzeichnet und die betriebliche Organisation aufgrund der fehlenden Verzahnung und Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen mangelhaft. So führte der komplizierte, „betriebsfremde“ Aufbau des innerbe-

trieblichen Auftragswesens, der Terminplanung und Materialdisposition zu Rückschlägen in der Produktion. Die Steuerung von Konstruktionsänderungen versagte, und die Fertigungsunterlagen, die etwa die Schnittgeschwindigkeit für einzelne Operationen festlegten, waren immer noch unvollständig und fehlerhaft.¹¹² Auf die schlechte Planung und Arbeitsvorbereitung und die hierdurch verursachten Kosten hatte der kaufmännische Leiter Leonhard Kemmler im August 1946 die britische Werkleitung aufmerksam gemacht. Zur Beseitigung dieser Missstände schlug er vor, der Planungsabteilung eine übergeordnete Stellung einzuräumen und eine Arbeitsvorbereitung zu organisieren, die auf den Unterlagen der Planung aufbaut. Zudem regte Kemmler eine der Produktionsleitung zu unterstellende Abteilung für technische Wirtschaftlichkeit mit der Aufgabe an, „den Betrieb in wirtschaftlicher Hinsicht zu organisieren, sowie alle Fehlerquellen systematisch (...) zu beseitigen“.¹¹³

Die schwierigen Produktionsbedingungen schlugen sich in der Produktivitätsentwicklung nieder. Im März 1946 summierte sich der in den einzelnen Produktionsabteilungen erforderliche Zeitaufwand zur Fertigung eines Fahrzeugs auf 290 Stunden. Bis August konnte die Fertigungszeit pro Fahrzeug auf 233 Stunden reduziert werden, wobei die Fortschritte nicht in allen Fertigungsbereichen gleichermaßen erzielt wurden. Im Presswerk sank die Fertigungszeit von 56 auf 30 Stunden, im Karosseriebau von 77 auf 45 Stunden und in der Endmontage von 27 auf 18 Stunden. Hingegen stieg die Produktionszeit pro Fahrzeug in der Mechanischen Abteilung von 91 auf 106 Stunden und verharrte in der Lackiererei mit 17 Stunden auf gleichem Niveau.¹¹⁴

Letzte Handgriffe am Endmontageband



Die niedrige Arbeitsproduktivität wirkte sich auf den Preis der Limousine aus, der im April 1946 mit einer Anhebung von 4.150 auf 5.000 Reichsmark an die Produktionskosten angepasst wurde. Das Board of Control forderte daraufhin wiederholt eine Kostensenkung ein. Doch brachten die seitens der Werkleitung angestellten Untersuchungen keinen Fortschritt in dieser Frage. Stattdessen stiegen die Gemeinkosten im April, Mai und Juni 1946 stetig an. Im Auftrag des Property-Control-Offiziers McInnes wurde deshalb ein externer Organisationsberater in dieser Sache tätig, was das Management brüskierte und wohl zu Recht als Kritik an seiner Arbeit wertete. Hirst kommentierte die Preisanhebung kritisch mit der Bemerkung, der Preis des Wagens könne „*nicht anfangen und enden bei dem Nachkalkulator*“. ¹¹⁵ Die Tage seien vorbei, in denen ein Volkswagen für 5.000 Reichsmark verkauft werden könne. Wie von McInnes angekündigt, wurde der Preis für die Limousine ab Juli 1946 auf 4.000 Reichsmark herabgesetzt. Da weitere Befehle zur Preissenkung zu erwarten seien, gab er der Werkleitung auf, unnötige Kosten zu eliminieren und die notwendigen „*auf das*

nackte Minimum“ zu reduzieren. ¹¹⁶ Es liege im Interesse des Unternehmens, wenn es auf finanziell gesunder und wirtschaftlicher Basis geführt werde. Trotz aller Anstrengungen des Managements gelang es nicht, den Preis der Limousine weiter zu senken. Stattdessen stimmte das Board of Control am 6. Dezember 1946 einer Preiserhöhung auf 4.250 RM zu und trug damit der Materialverteuerung im Krisenwinter 1946/47 Rechnung. ¹¹⁷

Reorganisation des Fertigungsprozesses

Die hohen Produktionskosten resultierten einerseits aus der schlechten Kapazitätsauslastung des Werks sowie aus einem ausgeprägten Missverhältnis zwischen produktiver und unproduktiver Beschäftigung, andererseits aus einem noch schlecht organisierten Fertigungsprozess, der erst im Laufe des Jahres 1947 effizientere Formen annahm. Die Aufräumarbeiten in der Halle 1 ermöglichten den räumlichen Ausbau der REME-Werkstätten, der mit einer Erweiterung der technischen Ausstattung um ein Motoren-

band, Spritzkabinen, Transportbänder und neue Prüfstände einherging. In der Halle 2 wurde das provisorisch abgedeckte Dach nach umfangreichen Reparaturen an den beschädigten Stahlkonstruktionen mit Betonplatten versehen, ein Bombentrichter im Hallenboden verfüllt. Diese Instandsetzungsarbeiten schufen Platz, um die Kleinpresserei mit ca. 60 Pressen, das Blechlager und die Zuschneiderei aus dem Sockel- ins Hallengeschoss zu verlegen und so anzuordnen, dass ein besserer Produktionsfluss entstand. Das 1947 installierte Förderband transportierte die Rohkarossen von der Fertigungslinie zur ausgebauten Lackiererei mit verbesserter Heizung und Entlüftung. Für die bislang von Hand gereinigten Rohkarossen hatte die Werkleitung eine moderne Reinigungsanlage bestellt, die 1948 in Betrieb ging.¹¹⁸

Die Rekonstruktion des Werkzeugbaus begann 1947 mit dessen Verlegung aus dem Sockelgeschoss in die nordöstliche Ecke der Halle 3. 45 neue und 62 instand gesetzte Werkzeugmaschinen aus dem Abstelllager ergänzten die technische Ausstattung zur Jahresmitte. Die frei gezogene Fläche im Sockelgeschoss wurde für die Einrichtung des Farbenlagers und des Farbenmischraums sowie zur Lagerung des aussortierten Materials genutzt.¹¹⁹

Die umfangreichsten baulichen und betriebsorganisatorischen Maßnahmen erfolgten in Halle 4, wo die Mechanische Werkstatt, die Montagelinien für Aggregate und Komponenten sowie die Endmontage untergebracht waren. Das neue Dach machte den rund 1.500 Quadratmeter großen Innenhof im Hallenzentrum wieder

für die Produktion nutzbar. In der Nordostecke entstand durch die Errichtung fester Wände und Verglasung eine zusätzliche Fertigungsfläche von 1.728 Quadratmetern und damit ausreichender Platz für die Montagebänder und die Nachreparatur. Durch die Umstellung von Maschinen und erste Schritte zur Mechanisierung des innerbetrieblichen Transports wurde ein planmäßiger Fertigungsfluss hergestellt. Um die mechanisch bearbeiteten Einzelteile zu den Montagebändern zu schaffen, wurde ein Sammelförderer von 740 Meter Länge installiert. Die Scharfschleiferei mit 52 Maschinen wanderte aus dem Sockelgeschoss ins Zentrum der Mechanischen Abteilung, dort so platziert, dass sie mit der Werkzeug- und Lehrenaussgabe verbunden werden konnte.

Das gesamte Sockelgeschoss der Halle 4 wurde 1947 für die Lagerhaltung ausgebaut: Hier konzentrierten sich zum Jahresende verschiedene Teile- und Zwischenlager sowie das Wareneingangslager samt Eingangsinspektion. Das verlegte Zwischenlager der Mechanischen wies eine bessere Anbindung an die Fertigung auf. Die Lager für Reifen und Batterien waren durch eine Förderanlage mit dem Montageband verbunden, was den innerbetrieblichen Transport und Materialfluss beschleunigte.¹²⁰ Zeitersparnis brachte auch der weitgehend abgeschlossene Neuaufbau des Lagers der zentralen Werkzeugverwaltung. In mühevoller Kleinarbeit war es gelungen, die gültigen von den ungültigen Werkzeugen zu trennen und die schätzungsweise 10.000 Werkzeugsorten auf 1.400 zeichnungsgebundene und knapp 1.000 DIN-Werkzeuge für die Zerspaltung zu reduzieren.¹²¹

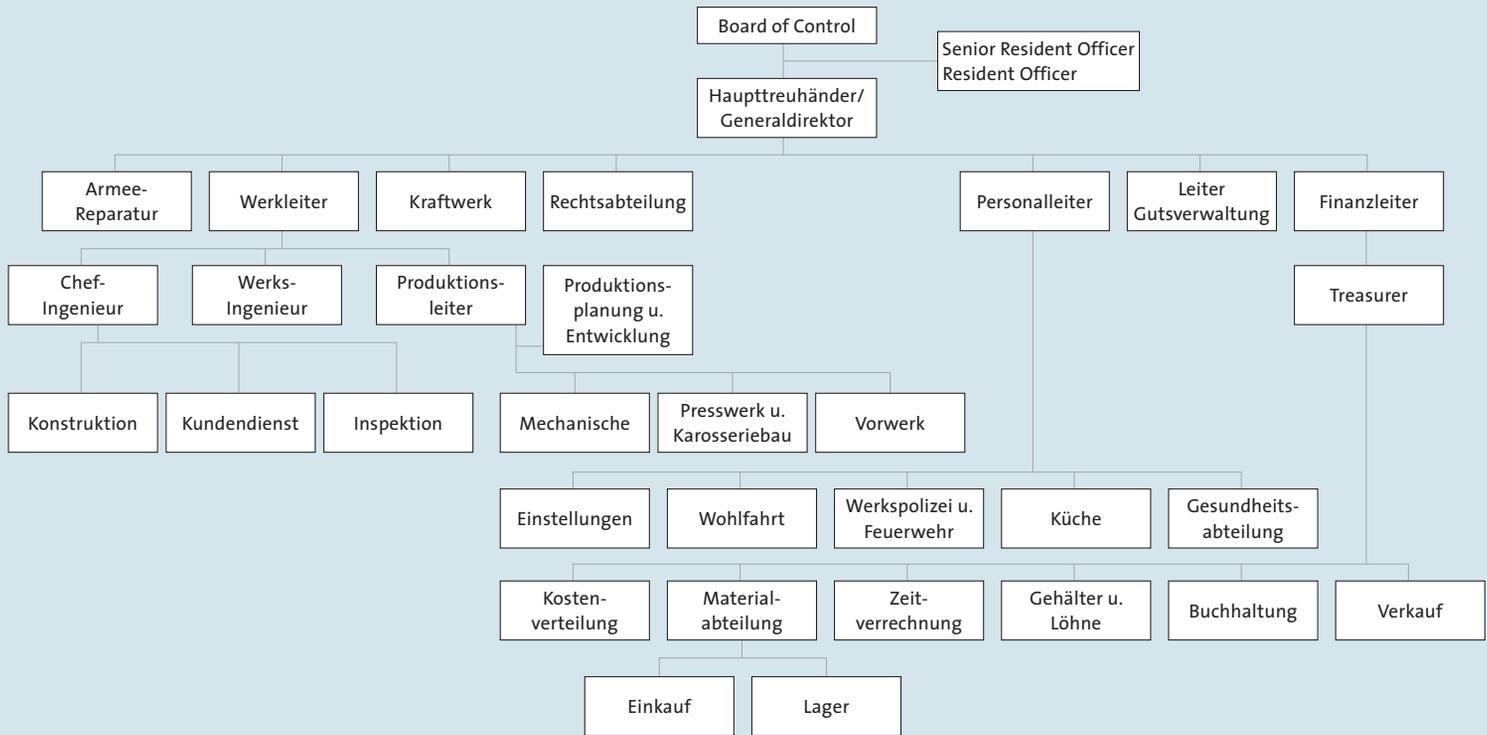
Achsenmontage in beschädigter Halle



Die Reorganisation des Fertigungsprozesses ging mit der Beseitigung organisatorischer Defizite einher. So wurde die zentralisierte Fertigungsplanung in Chassisbau und Presswerk aufgesplittet und zwecks engerer Zusammenarbeit in die Nähe dieser Fertigungsbereiche verlegt. Unvollständige oder fehlerhafte Fertigungspläne wurden ergänzt bzw. berichtigt. An die Stelle eines zentralisierten Terminwesens traten Betriebsterminabteilungen, die während eines vorgegebenen Abschnittes über die Einhaltung der Einzeltermine wachten. Um die permanenten Unstimmigkeiten im Materialwesen auszuräumen, übernahm die Arbeitsvorbereitung die Materialdisposition. Zudem wurde ihr die Aufgabe übertragen, die Einführung von Konstruktionsänderungen termingerecht zu steuern.¹²² Das hierfür entwickelte Verfahren legten die Anfang September 1947 allen Beteiligten übermittelten „Arbeitsrichtlinien für Konstruktionsänderungen“ fest.¹²³

Die Organisationsreform 1946

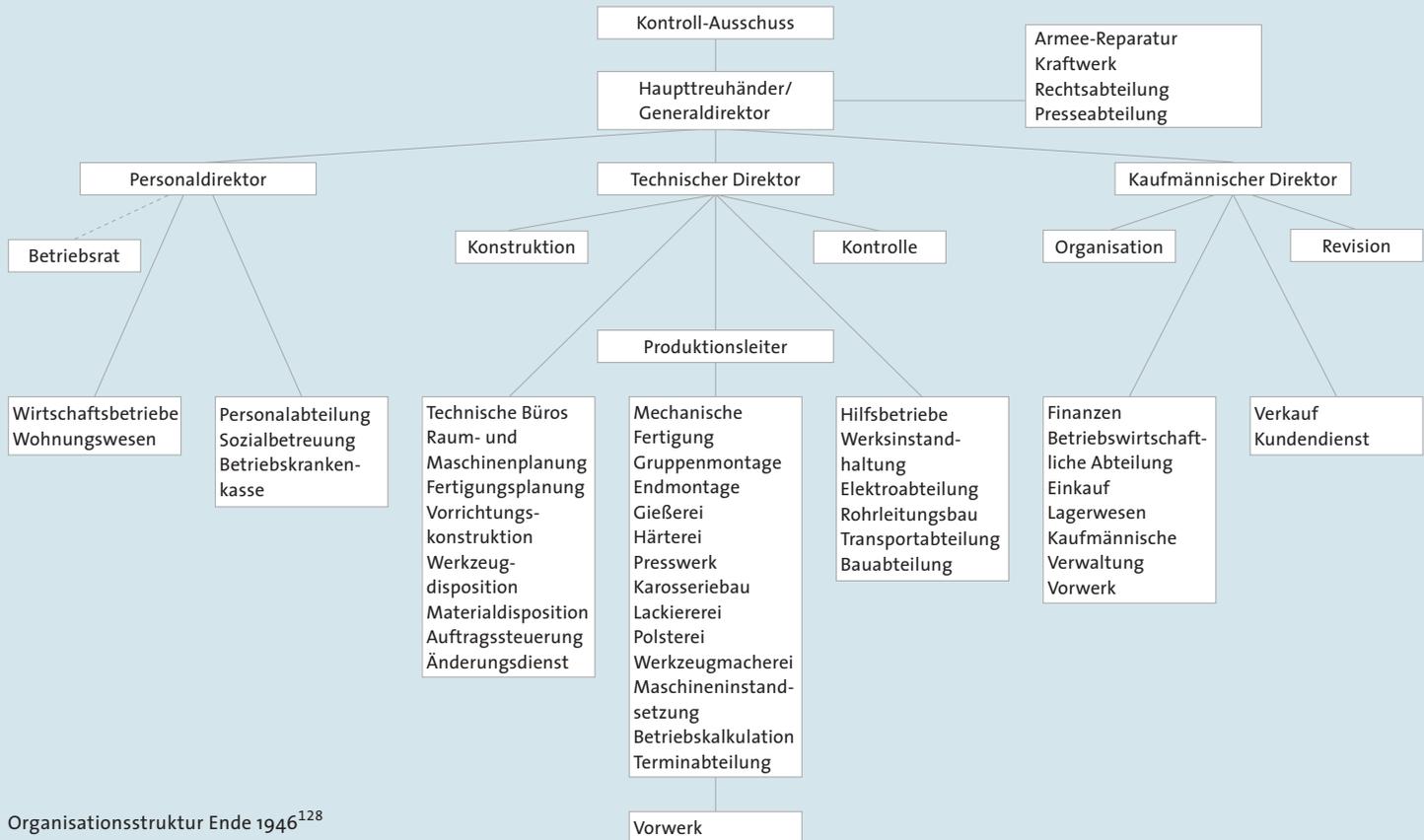
Neben der Reorganisation des Fertigungsprozesses stellte sich nach dem Anlauf der Serienproduktion die vordringliche Aufgabe, die kaufmännische Seite der vom technischen Management dominierten Unternehmensorganisation zu stärken und den nachrangig behandelten Kostengesichtspunkten mehr Geltung zu verschaffen. In dieser Sache zogen der Haupttreuhänder Münch und die britische Werkleitung an einem Strang. Letztere war als Treuhänderin verpflichtet, die Unternehmenssubstanz zu erhalten und legte Wert auf eine „einwandfreie und gerechte Kostengestaltung“, solange seitens der alliierten Besatzungsmächte keine endgültige Regelung für die Fabrik getroffen war. In diesem Zusammenhang legten die Briten fest, das Volkswagenwerk solle „weder mit Verlust arbeiten, noch größere Gewinne erzielen“.¹²⁴



Organisationsstruktur im Juni 1946¹²⁶

Für die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens war der im Frühjahr 1946 begonnene Aufbau eines kaufmännischen Bereichs lebenswichtig. Die Aufgabe übernahm Kemmler, vormals Vorstandsmitglied bei der „Vereinigten Oberschlesische Hüttenwerke AG Gleiwitz“, der seinen Posten als kaufmännischer Leiter im Volkswagenwerk zum 1. April 1946 antrat. Kemmler nutzte die vorübergehende Suspendierung der im Entnazifizierungsverfahren steckenden Führungskräfte, um die Aufteilung der Arbeitsgebiete nach techni-

sehen und kaufmännischen Gesichtspunkten endgültig zu klären, hatte er doch den Eindruck gewonnen, dass personelle Rücksichtnahme die Lösung drängender organisatorischer Fragen blockierte. In einem vertraulichen Schreiben an Münch und Brörmann machte er sich Mitte Mai 1946 für „die Bildung einer einheitlichen Leitung für alle kaufmännischen Belange“ stark. In diesem Zusammenhang regte Kemmler die Eingliederung der Lagerverwaltung in sein Ressort an, zumal als Notlösung bereits eine kaufmänni-



sche Lagerverwaltung etabliert worden war, um der Verschwendung Einhalt zu gebieten und eine „einigermaßen ordnungsmäßige Rechnungslegung“ zu gewährleisten. Gebt dem Kaufmann, was dem Kaufmann gebührt, formulierte Kemmler blumig seinen Grundsatz und legte ein dementsprechendes Organisationschema für den kaufmännischen Bereich vor.¹²⁵

Wie dringlich eine solche Neuordnung war, zeigt die damalige Organisationsstruktur des Volkswagenwerks. Beispielsweise waren der Verkauf und das Materialwesen mit seinen Unterabteilungen Einkauf und Lager der Finanzleitung unterstellt, während der Kundendienst zur Technischen Entwicklung gehörte.

Kemmlers Vorschläge flossen in die mit den britischen Werks-offizieren geführten Beratungen über eine grundlegende Umgestaltung der Unternehmenshierarchie ein. Dabei schaltete sich Hirst von Anfang an in den Diskussionsprozess ein und wirkte, zumindest punktuell, aktiv an der Gestaltung des 1946 umgesetzten Organisationsplans mit. Die im Jahresverlauf durchgeführte Reform, die mit der Etablierung einer Organisationsabteilung im Juli 1946 einsetzte, straffte die organisatorischen Strukturen durch eine klarere Aufgabenverteilung und war insgesamt ein großer Schritt nach vorn. Sie verankerte unterhalb des Generaldirektors eine Führungsebene, bestehend aus dem Technischen, dem Kaufmännischen und dem Personaldirektor, und ordnete unter diesem Dach die einzelnen Abteilungen neu. Auf Nachfrage von Hirst wurde ihm im November 1946 das Organigramm für den kaufmännischen Bereich übermittelt, der nach den Vorstellungen Kemmlers gestaltet worden war.¹²⁷

Die Reorganisation stärkte die kaufmännische Führung des Unternehmens ebenso wie die im August 1946 eingeführte Kostenkontrolle in der Betriebswirtschaftlichen Abteilung. Deren Leiter Striebig konnte bereits zum Jahresende eine erste positive Bilanz ziehen. Das Verfahren habe sich bewährt und einzelne Abteilungsleiter ihre Ausgaben gesenkt.¹²⁹ Dagegen schloss die Revision ihren Jahresbericht mit einer traurigen Bilanz, war doch ihre Arbeit bisweilen durch ein „*offenes Sabotieren aller Kosten kontrollierenden Maßnahmen*“ erschwert worden.¹³⁰ Nach eingehender Prüfung der Transportabteilung wurden der Leiter und einige Beschäftigte

fristlos entlassen, ebenso der Produktionsleiter. Für ihn kam Ende 1946 Wilhelm Steinmeier.

Von der Werkleitung zur Geschäftsführung

Eine funktionierende und kostenorientierte Unternehmensorganisation war aus britischer Sicht nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen geboten, sondern Voraussetzung für die Rückübertragung von Entscheidungskompetenzen. Dass die Industry Division in Minden frühzeitig Interesse an einer Stärkung und Verselbstständigung des deutschen Managements zeigte, entsprach der allgemeinen Forderung des britischen Schatzministers, die Besatzungskosten durch einen Abbau des Verwaltungsapparates drastisch zu verringern. Entscheidender war indes, dass die begonnene Ausrichtung des Unternehmens auf das Zivilgeschäft einen solchen Schritt nahe legte. Im September 1946 schlug Radlyffe den Board-Mitgliedern vor, das britische Kontrollgremium „*on a more commercial basis*“ zu stellen und nach dem Vorbild britischer Firmen in einen Board of Directors umzuwandeln, dem zwei deutsche Direktoren angehören sollten.¹³¹ Wenngleich die Umsetzung des Vorschlags unterblieb, hielten die Briten an ihren Absichten fest und trafen nach Etablierung der neuen Unternehmensorganisation die Entscheidung, dem deutschen Management weitgehende Autonomie bei der Geschäftsführung einzuräumen. Wie Colonel Radclyffe in der Sitzung des Board of Control Anfang Dezember 1946 ausführte, bestehe keine Notwendigkeit zu einer strengen Kontrolle mehr, weil die Produktionsorganisation abgeschlossen

sei und Fahrzeuge in ausreichender Zahl gefertigt würden.¹³² Die Planungen des Board of Control sahen vor, Zuständigkeiten der Mechanical Engineering Branch an die Property Control Branch zu übertragen und deren Vertreter vor Ort, F. T. Neal, zusätzlich mit dem Posten Hirsts zu betrauen, der zusammen mit Colonel Radclyffe durch Stippvisiten eine lockere Aufsicht über den Produktionsbetrieb ausüben sollte. Hirst wurde im Dezember 1946 abgezogen und in den Heimaturlaub geschickt.

Gegen diese Entscheidung hatte die Property Control Bedenken angemeldet, hegte sie doch starke Zweifel, ob unter dem neuen Arrangement die Interessen der Militärregierung in ausreichendem Maße gewahrt würden. Wie sich bald herausstellte, waren diese Bedenken berechtigt. Der erste Versuch, dem deutschen Management die Unternehmensführung zu überlassen, misslang. Auf sich allein gestellt, erwies sich die Werkleitung in der schweren Versorgungskrise 1946/47 als unfähig, den Betrieb in Gang zu halten und die zahlreichen Schwierigkeiten im Sinne der Briten anzugehen. Sie scheiterte in ihren Bemühungen, eine geregelte Rohstoffzufuhr zu gewährleisten, und verstrickte sich stattdessen, jedenfalls in den Augen der Militärregierung, in fragwürdige Schwarzmarktgeschäfte. Glücklicherweise war Hirst trotz seiner offiziellen Abkommandierung die meiste Zeit auf seinem Posten in Wolfsburg geblieben und hatte mit ordnender Hand in die verworrenen Verhältnisse eingegriffen. Im März 1947 wurde er offiziell zurückberufen und bekleidete als Zivilangestellter der German Section im britischen Außenministerium fortan den Posten eines Senior

Control Officers. Nach dieser Erfahrung nahmen die Briten vorerst Abstand von dem Gedanken, die Lenkung des Unternehmens dem Verwaltungsamt für Wirtschaft (VAW) in Minden zu übertragen, das im Zuge des Aufbaus einer bizonalen deutschen Wirtschaftsverwaltung Anfang 1947 errichtet worden war. Wohl zu Recht befürchteten sie, dass nach einer Preisgabe der Kontrolle die Belieferung der Alliierten nicht mehr gesichert sei. Mit Beschluss vom 16. Juni 1947 beließ das Board of Control die Produktion des Volkswagenwerks unter seiner Aufsicht, stimmte sie aber mit dem VAW ab, das im August 1947, zwei Monate vor der Verlegung des Behördensitzes nach Frankfurt am Main, in Verwaltung für Wirtschaft (VfW) umbenannt wurde.¹³³

Die politischen Veränderungen setzten jedoch im Sommer 1947 die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen an das deutsche Management erneut auf die Tagesordnung. Nach dem Scheitern der Moskauer Außenministerkonferenz im Frühjahr 1947 hatte sich die Priorität der amerikanisch-britischen Deutschlandpolitik von der Herstellung der Wirtschaftseinheit auf die ökonomische und politische Integration der Westzonen verschoben. Ende Mai 1947 war für das „Vereinigte Wirtschaftsgebiet“ der Bizone der Wirtschaftsrat in Frankfurt geschaffen worden. Dem deutschen Quasi-Parlament standen der von den Länderregierungen gebildete Exekutivrat und ein Direktorium zur Seite, das sich aus den Leitern der teils in Frankfurt konzentrierten Verwaltungsämter zusammensetzte. Im Kern war damit die spätere verfassungsmäßige Gliederung in Parlament, Ländervertretungen und Regierung vor-

Hirst im Gespräch mit Schmücker



gegeben. Die Parlamentarisierung verlieh den wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Entscheidungen des Wirtschaftsrats ein zunehmendes Eigengewicht.¹³⁴

Ende Juli 1947 machte Major Hirst das Management mit der neuen Situation vertraut. Da der Wirtschaftsrat eine übergeordnete Instanz bilde, könne die Militärregierung künftig keinen Befehlsdruck auf Behörden und Lieferanten in der britischen Zone mehr ausüben. Die Werkleitung solle deshalb in einen mit mehr Verantwortung und größeren Vollmachten ausgestatteten „Vorstand“ umgebildet werden, der durch engste Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsrat und seinen nach geordneten Behörden sowohl für die Produktion als auch für die Beschaffung der notwendigen Materialien sorgen müsse. Hirst sicherte bei den anstehenden Verhandlungen die volle Unterstützung seitens der britischen und amerikanischen Militärregierung zu.¹³⁵

Durch Beschluss des Board of Control vom 1. August 1947 wurde für das Volkswagenwerk eine Geschäftsführung bestellt, dem der Generaldirektor und Haupttreuhänder Münch, der Kaufmännische Direktor Kemmler und der Technische Direktor Steinmeier angehörten. Der Eintrag ins Handelsregister unterblieb wegen juristischer Bedenken, die Münch persönlich in Berlin klären wollte.¹³⁶ Die Bildung der Geschäftsleitung löste erneut eine Grundsatzdiskussion über die Umgestaltung der Unternehmensorganisation aus, denn diese wies nach wie vor gravierende und Kosten treibende Mängel auf: Organisationsrichtlinien existierten noch immer nicht. Der von Münch zwecks laufender Kostenkontrolle eingeforderte Neuaufbau der Revision war unterblieben, und die Zusammenarbeit zwischen kaufmännischem und technischem Sektor entpuppte sich als hartnäckiges Strukturproblem, das erst mit der Neuorganisation des Unternehmens im April 1948 einer Lösung zugeführt wurde.

Konflikte in der Unternehmensleitung

Den neuralgischen Punkt im Organisationsapparat aber bildete das Hollerith-System. 1946 zur Verbesserung der Kostenerfassung, Materialsteuerung und Lohnbuchhaltung eingeführt, hatte das neue Verfahren schwere Störungen sowohl im Produktionsablauf als auch in der Materialverwaltung und Lohnabrechnung verursacht. Die damit verbundenen Kosten einerseits, die Klagen seitens der technischen Leitung und die große Unzufriedenheit in der Belegschaft andererseits gaben der Geschäftsführung auf, hier schnellstens Abhilfe zu schaffen.¹³⁷ Münch bezeichnete die Kostenreduzierung als „*Lebensfrage für unser Unternehmen, die aufs Engste mit dem Organisationsaufbau verknüpft ist*“.¹³⁸

So zielte die anstehende Organisationsreform vor allem auf Kostensenkung ab und rückte den kaufmännischen Bereich in den Fokus, hatte doch hier das Hollerith-System nicht zu den erhofften Einsparungen geführt, sondern die organisatorischen Defizite offen gelegt. Über die Notwendigkeit derartiger Maßnahmen herrschte ein grundlegender Dissens zwischen dem auf Kostenreduzierung drängelnden Generaldirektor Münch und dem kaufmännischen Direktor, der eine weitere Kostensenkung in seinem Bereich als „*nicht möglich*“ erachtete. Um dieses Problem zu lösen, wurde auf Anregung Kemmlers ein externer Gutachter hinzugezogen. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Lang und Stolz erhielt den Auftrag, die Eignung des eingeführten Hollerith-System zu überprüfen, und nahm dabei den gesamten kaufmännischen Sektor unter die Lupe. Ihre Expertise und die Stellungnahmen der

Abteilungsleiter führten am 22. September 1947 zur Kündigung des Vertrages mit der „Deutsche Hollerith-Maschinengesellschaft m.b.H.“ und leiteten die Entlassung Kemmlers ein. Denn dieser sperrte sich gegen die vorgeschlagenen Reformen und hielt die in Aussicht gestellten Einsparungen für unerheblich, da sie sich kaum auf den Wagenpreis auswirkten. Münch und Steinmeier sahen dies anders. Sie schlossen sich der Auffassung der Wirtschaftsprüfer an, die in ihrer Replik auf Kemmler den kommenden Wettbewerb antizipierten und festhielten: „*Rationalisierung bedeutet nicht die Ausmerzung ganz grober und großer Fehler, denn diese sind im allgemeinen direkt wahrnehmbar und deshalb bekannt, sondern die Annäherung aller Kosten an die optimale Grenze. Rationalisierung ist ein Pfennigggeschäft.*“¹³⁹

Kemmler stand somit in der Führungsmannschaft weitgehend isoliert da. Seine Entmachtung hatte bereits im August 1947 eingesetzt, als der Einkauf und die dazu gehörigen Materialabteilungen aus dem kaufmännischen Bereich heraus gelöst und direkt dem Generaldirektor unterstellt worden waren. Anfang Oktober beklagte sich Kemmler beim Kontrolloffizier F. T. Neal, dem Nachfolger von McInnes, dass die gesamte Verantwortung für den kaufmännischen Bereich bereits seit einem Monat bei Münch liege. Doch spielten die Briten den Ball an die Geschäftsführung zurück, die in dieser Angelegenheit selbst entscheiden sollte. Weil sich die Gegensätze in der Frage der Organisationsreform als nicht überbrückbar erwiesen, legte Kemmler sein Amt nieder und schied zum 7. November 1947 aus dem Unternehmen aus.¹⁴⁰

Sein Stellvertreter, Finanzchef Hans Hiemenz, übernahm die Federführung in der von Münch am 8. Oktober 1947 eingesetzten Kommission, die Vorschläge für eine Restrukturierung der Unternehmensorganisation erarbeiten sollte. Kostensenkung hatte auch für Hiemenz oberste Priorität, der das nicht vorhandene Kostenbewusstsein im Unternehmen mit deutlichen Worten anprangerte: *„Ich habe den Eindruck, dass sich jeder darüber freut, recht große Kosten zu verursachen, weil er damit einerseits seiner Größe Ausdruck geben will und andererseits die Überzeugung hat, dass man nicht das Werk schädigt, sondern die britische Militärregierung.“*¹⁴¹

Am 31. Oktober legte die Kommission ihren Vorschlag für eine Neuorganisation vor, die sich an der für deutsche Industrieunternehmen üblichen kollegialen Geschäftsführung orientierte. Unter Beibehaltung eines dem Board of Control berichtspflichtigen Haupttreuhänders sollte die strategische Entscheidungskompetenz einem Generaldirektor übertragen werden, dem ein technischer und ein kaufmännischer Fachmann als Kontrollorgane zur Seite standen. Die Ebene der Hauptabteilungsleiter, die den Rang von Prokuristen bekleideten, sah folgende Gliederung vor: Technische Abteilung, Personalabteilung, Einkaufsabteilung, Verkaufsabteilung, Finanzabteilung und Betriebswirtschaftliche Abteilung.¹⁴²

Die für Januar 1948 avisierte Umsetzung der Organisationsreform unterblieb, war sie doch für das Board of Control mit der Klärung einer wichtigen Personalfrage verbunden, die im Dezember 1947 zur Absetzung Münchs als Generaldirektor führen sollte. Dessen ungeachtet hatte das Volkswagenwerk, gemessen an der Ausgangs-

situation, nicht nur im Hinblick auf die Unternehmensorganisation große Fortschritte gemacht. Auch der Fertigungsprozess hatte die für einen Marktwettbewerb erforderliche Gestalt angenommen, während der Belegschaftsaufbau vor allem wegen der hohen Fluktuation nicht im gleichen Maße vorangekommen war. Major Hirst kommentierte die Entwicklung rückblickend mit der Einschätzung, das Volkswagenwerk habe Ende 1947 angefangen, *„statt einer Parteigesäftsstelle ein richtiges gewinnorientiertes Unternehmen zu werden“*.¹⁴³

3.2 Die fluktuierende Belegschaft

Das Anfang Juli 1945 anlaufende Produktionsprogramm für die Briten konfrontierte das Volkswagenwerk unvermittelt mit dem Problem fehlender Arbeitskräfte und Unterkünfte. Über notwendige Sofortmaßnahmen fand am 3. Juli eine Unterredung mit der Stadtverwaltung statt. Innerhalb einer Woche sollten rund 1.000 Facharbeiter aus anderen Städten der britisch besetzten Zone herbeigeschafft werden. Ihre Unterbringung in Wolfsburg kam nicht infrage, weil die vorhandenen Wohnungen entweder von der britischen Armee bewohnt oder bereits überbelegt waren. Zur Bereitstellung von Unterkünften für die neuen Arbeitskräfte hielten es Werk und Kommune für dringlich, das Lager „Am Hohenstein“ und anschließend das Laagberg-Lager von *„Ausländern freizumachen“*. Wenn möglich, sollten diese gänzlich aus dem Stadtgebiet Wolfsburgs verschwinden, damit die deutschen Beschäftigten ihre Arbeit *„ungestört und unbelästigt durch Fremdländer ausführen können“*.¹⁴⁴

Die geplante Maßnahme richtete sich gegen die „Displaced Persons“ (DPs), so die offizielle Bezeichnung der Alliierten für die auf deutschem Territorium vorgefundenen Ausländer, zumeist ehemalige Zwangsarbeiter und Kriegsgefangene. Viele DPs waren auf Anweisung der US-Truppen in den beschlagnahmten Barackenlagern untergebracht worden, wo sie auf die Rückführung in ihre Heimat oder auf die Möglichkeit zur Emigration nach Übersee warteten. Ihre Zahl war beträchtlich. Unmittelbar vor der Besetzung der Stadt stellten die im Volkswagenwerk tätigen Zwangsarbeiter rund 83 Prozent der 9.121 Beschäftigte zählenden Belegschaft.¹⁴⁵ Weil die Ausländer Wohnraum blockierten und Kosten verursachten, drängten Werkleitung und Stadtverwaltung auf ihre Entfernung aus der Stadt.

Gemäß der Übereinkunft zwischen Bürgermeister Laurent und Werkleiter Brörmann, hatte die Kommune Ende Mai 1945 die finanziellen Lasten für die Verpflegung und Unterbringung der ausländischen Arbeitskräfte übernommen. Von der Zusage, das Volkswagenwerk für die Unterhaltung der Barackenunterkünfte inklusive Mietausfall zu entschädigen, distanzierte sich die Stadtverwaltung jedoch rasch wieder. Weil die Lager und Heime hohe Kosten verursachten, übergab sie Brörmann am 10. Juli 1945 gegen den symbolischen Betrag von einer Reichsmark in die treuhänderische Verwaltung der Kommune. Diese verpflichtete sich im Gegenzug, die Unterkünfte in einwandfreiem Zustand vorzugsweise den Beschäftigten des Volkswagenwerks zu überlassen.¹⁴⁶ Doch die Vereinbarung wurde hinfällig, da die Alliierten in Wolfsburg

ein zentrales DP-Camp errichteten und die britische Militärregierung einen Großteil der Lager requirierte. Wolfsburg wurde vorübergehend zum Sammelbecken für die Repatriierung von DPs. Anfang 1946 lebten hier knapp 9.000 DPs unterschiedlichster Nationalität, und täglich kamen neue hinzu.¹⁴⁷

Die anfängliche Zuversicht der Werkleitung, den Arbeitskräftebedarf problemlos decken zu können, erwies sich als trügerisch. Von der Lücke, die durch die Heimkehr der ausländischen Arbeiter in die Belegschaft gerissen wurde, sollte sich das Unternehmen bis in die 1950er Jahre hinein nicht erholen. Durch Umsiedler und Flüchtlinge aus den ehemaligen deutschen Ostgebieten konnte diese Lücke nicht geschlossen werden. Angelockt durch die Aussicht auf Unterkunft und Verpflegung, kamen sie zwar zu Tausenden nach Wolfsburg, um im Volkswagenwerk Arbeit zu finden. Doch viele von ihnen betrachteten ihre dortige Beschäftigung als Zwischenstation auf dem Weg nach Westdeutschland und blieben nur kurze Zeit, so dass die Stadt in den ersten Nachkriegsjahren einem Durchgangslager für mittellose und entwurzelte Menschen gleich. Entsprechend hoch war die Fluktuation der Beschäftigten, die eine wesentliche Ursache des anhaltenden Arbeitskräftemangels darstellte und allen Bemühungen des Unternehmens zur Rekrutierung einer Stammbeflegschaft Grenzen setzte.¹⁴⁸

Hohe Fluktuation und Facharbeitermangel

Obwohl das Volkswagenwerk überdurchschnittliche Löhne zahlte, betrug die Fluktuation der Arbeiterschaft in den Jahren 1946/47 über 50 Prozent. So schieden im ersten Nachkriegsjahr 4.750 von 8.251 Beschäftigten wieder aus. 1947 verzeichnete das Unternehmen bei stagnierendem Belegschaftsaufbau 4.252 Einstellungen, während 4.131 Beschäftigte ihre Arbeitsstelle verließen. Die Zahl der Facharbeiter sank von 2.905 auf 2.731 Beschäftigte.¹⁴⁹ Die negativen Auswirkungen der Fluktuation auf den Produktionsprozess wurden dadurch verschärft, dass die meisten Arbeitnehmer nicht ankündigten, ihren Arbeitsplatz aufgeben zu wollen. Die Abgänge trafen das Volkswagenwerk dementsprechend unvorbereitet, was jede Personalplanung vereitelte. Anfang Juni 1946 bezifferte die Werkleitung den „unerlaubten Abgang“ seit Jahresbeginn auf 1.431 Beschäftigte. Um den durch die Entnazifizierung gestiegenen Personalbedarf zu decken, benötigte das Unternehmen 600 zusätzliche Arbeitskräfte, die zunächst angelernt werden mussten.¹⁵⁰ Zu diesem Zeitpunkt waren im Volkswagenwerk hunderte externe Zeitarbeiter tätig, versuchten doch verschiedene Abteilungen seit Herbst 1945, den Arbeitskräftemangel durch die Vergabe bestimmter Tätigkeiten an Kleinfirmen zu lindern. Kemmler ordnete deshalb im Sommer 1946 einen sofortigen Stopp dieser Maßnahmen an.¹⁵¹

Die Instabilität der Belegschaft prägte auch die Qualifikationsstruktur insoweit, als sie bis zum Beginn der DM-Ära den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften zementierte. Trotz massiver An-

strengungen gelang es der Personalabteilung nicht, die für einen reibungslosen Produktionsablauf erforderlichen Fachleute in ausreichender Menge zu beschaffen. Von 1945 bis 1948 stieg die Zahl der Facharbeiter nur leicht von 2.406 auf 2.762 Beschäftigte. Selbst der Anteil der angelernten Arbeiter blieb nahezu konstant und pendelte um 550 Beschäftigte, obwohl die Werkleitung bereits 1945 Qualifizierungsprogramme für die neu eingestellten ungelerten Arbeiter startete.¹⁵² Die Auswirkungen des Facharbeitermangels auf die Fahrzeugproduktion waren mitunter gravierend. Der Abgang oder das Fehlen eines erfahrenen, nicht sofort zu ersetzenden Maschinisten oder Werkzeugmachers konnte sowohl die produzierte Menge als auch die Qualität der Produkte einer Abteilung stark beeinträchtigen. Dies galt gleichermaßen für die Bandmontagen, die eine exakte Anzahl von Arbeitern verlangten und nur wenig Spielraum für die in allen Produktionsbereichen verbreiteten Improvisationen ließen.¹⁵³

Die hohe, bis zur Währungsreform 1948 anhaltende Fluktuation hatte verschiedene Ursachen, wobei auch psychologische Faktoren in der durch allgemeine Unsicherheit geprägten Nachkriegszeit eine nicht zu unterschätzende Rolle spielten. So erzeugten die drohende Demontage und die Entnazifizierung tiefe Verunsicherung unter den Beschäftigten, was sich negativ auf deren Arbeitsmoral auswirkte. Gedämpft wurde die Leistungsbereitschaft außerdem durch die hohe Inflation und den rapiden Verfall der Reichsmark, so dass der ausgezahlte Lohn auf einem rasch expandierenden Schwarzmarkt kaum Anreiz für ein stabiles Beschäftigungsverhält-

Triste Baracken



nis bot. Des Weiteren wurde die Fluktuation, zumindest punktuell, durch die Nähe zur Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) beeinflusst, die nur 10 Kilometer östlich von Wolfsburg begann. Während der dreimonatigen Stilllegung des Produktionsbetriebs 1946/47, als weder Löhne gezahlt noch warme Mahlzeiten ausgeteilt wurden, wechselten die Arbeiter mit der Hoffnung auf bessere Verpflegung scharenweise in die SBZ. Die meisten kehrten nicht zurück.

Das wohl größte Hemmnis für eine Verstetigung der Belegschaft aber bildete die desaströse Wohnungssituation, hatten doch die Nationalsozialisten dort, wo die mustergültige KdF-Stadt entstehen sollte, eine Ansammlung von Barackenlagern hinterlassen. Der chronische Wohnraummangel in Wolfsburg war ein Erbe des „Dritten Reiches“ und nicht die Folge alliierter Bombenangriffe. Ende 1945 gab es nur 3.385 Wohnungen für 17.872 Einwohner, und Neubauten konnten aufgrund fehlender Baumaterialien nicht

in Angriff genommen werden. Die meisten Werksangehörigen mussten mit der provisorischen Unterbringung in Baracken Vorlieb nehmen, und selbst diese Unterkünfte standen nicht in ausreichender Zahl zu Verfügung, da sie von den Alliierten zur Unterbringung von DP's genutzt wurden. Die Baracken befanden sich teilweise in einem katastrophalen Zustand. Bis zu acht Arbeiter, getrennt von ihren Familien, teilten sich einen Barackenraum. Diese Zustände führten unweigerlich zu Konflikten unter den Bewohnern. Die Wohnungssituation unterstützte die allgemeine Wanderungstendenz auch bei jenen Flüchtlingen, die nicht nur kurzfristig im Volkswagenwerk arbeiten wollten, sondern eine dauerhafte Beschäftigung suchten und unter anderen Umständen geblieben wären. Überall begehrte Facharbeiter ebenso wie Führungskräfte konnten unter den herrschenden Wohnraumverhältnissen nur schwerlich angeworben werden. Im Gegenteil, wer immer die Möglichkeit hatte, verließ die Stadt.¹⁵⁴

Vor diesem Hintergrund war der im Juli 1945 einsetzende Belegschaftsaufbau kein leichtes Unterfangen. Um den Arbeitskräftebedarf für die Serienfertigung der Limousine zu decken, griff die britische Militärregierung von Anfang an auf den überregionalen Arbeitsmarkt zu und holte allein im Oktober 883 Arbeiter aus ihrer Zone ins Volkswagenwerk. Entlassene deutsche Kriegsgefangene stellten neben den Flüchtlingen das Gros der knapp 3.000 Arbeitnehmer, die von August bis Ende 1945 eine Beschäftigung im Volkswagenwerk aufnahmen und die Belegschaft auf über 6.000 Werksangehörige anwachsen ließen. Unterstützt durch die lokalen, regionalen und Landesarbeitsämter, blieb die zonenweite Rekrutierung von Arbeitern ein wichtiges Instrument zur Bewältigung des Arbeitskräftemangels. Als die Personallücken nicht mehr mit Kriegsgefangenen geschlossen werden konnten, boten die in der britischen Besatzungszone rekrutierten DPs einen willkommenen Ausgleich, zumal sie in gesonderten Lagern untergebracht waren und den lokalen Wohnungsmarkt nicht belasteten.¹⁵⁵ So prägten seit März 1946 die in den Produktionsbetrieben eingesetzten jugoslawischen und lettischen DPs mit einer konstanten Stärke von 500 bis 600 Arbeitern die Belegschaftsstruktur des Unternehmens wesentlich mit. Auch innerhalb dieser Gruppe war die Fluktuationsrate hoch, was vor allem auf die schrittweise Rückführung der DPs in ihre Heimatländer oder ihre Ausreise nach Übersee zurückzuführen war. Außerdem musste in Kauf genommen werden, dass die ausländischen Arbeitskräfte nach dem erlittenen Unrecht nicht immer die aus Sicht des deutschen Managements erforderliche Arbeitsdisziplin an den Tag legten, zumal die in der britischen

Besatzungszone lebenden DPs im Oktober 1946 einer offiziellen Arbeitspflicht unterworfen werden konnten.¹⁵⁶

Die im Juni 1946 vom Board of Control verkündeten Produktionsplanungen ließen den Arbeitskräftebedarf empor schnellen. Um 2.500 Fahrzeuge monatlich zu bauen, musste die Belegschaft um 1.173 Mann aufgestockt werden, wovon 80 Prozent für den Produktionsbetrieb vorgesehen waren. Tatsächlich fehlten schon für das 1.000-Wagen-Programm über 300 Arbeitskräfte, da zu viele Neueingestellte, wie der Produktionsleiter Karl Huland kritisch anmerkte, den unproduktiven Abteilungen zugeführt würden.¹⁵⁷ Stieß schon die Beschaffung der für die Produktionsausweitung notwendigen Arbeitnehmer auf erhebliche Schwierigkeiten, weil das Volkswagenwerk bei der Zuteilung von Arbeitskräften nur in der Dringlichkeitsstufe zwei rangierte, stellte ihre Unterbringung in Wolfsburg das eigentliche Problem dar.

Hunger und Not beim Bandablauf der zehntausendsten Limousine



Wohnungsnot in Wolfsburg

Während einer Direktionsbesprechung im Juni 1946 beklagte Brörmann den unhaltbaren Zustand des Laagberg-Lagers, den er dafür verantwortlich machte, dass die aus dem Lager Friedland für das Volkswagenwerk verpflichteten Arbeiter nach Auszahlung des Vorschusses wieder verschwunden seien. Die acht Wochen zuvor besorgte Einrichtung an Betten, Tischen und Stühlen war erneut entwendet worden. Wegen Plünderungen oder Zerstörungen hatte das Unternehmen bislang bei den an die Kommune übergebenen Lagern rund 140.000 Reichsmark zugesetzt. Major McInnes und die Werkleitung waren sich einig, dass die Kommune für diese Schäden aufkommen müsse.

Über Maßnahmen zur Eindämmung des Wohnraum Mangels beriet die Werkleitung Anfang Juli 1946. Im Laagberg-Lager konnten 12 Baracken eingerichtet und damit Unterkünfte für 1.200 Mann

geschaffen werden, wobei es sich um reine Massenunterkünfte handelte. Durch den Ausbau von 18 weiteren Baracken stellte der Leiter der Bauabteilung Unterkünfte für 1.800 Mann in Aussicht. Die Kosten für beide Projekte beliefen sich auf 547.000 Reichsmark. Zu den mittelfristigen Planungen bestand im Laagberg-Lager die kurzfristige Möglichkeit, innerhalb eines Monats Wohnraum für 300 Arbeiter bereitzustellen. Gegen den Bau von Massenunterkünften sprachen indes die erst kürzlich gemachten Erfahrungen. Die Werkleitung hatte versucht, die ledigen Arbeiter aus dem Kreis Helmstedt in Wolfsburg unterzubringen, weil der eingerichtete Pendelverkehr durch Reifenmangel ins Stocken geraten war. Diese Arbeitnehmer zeigten jedoch wenig Neigung, ihren festen Wohnsitz für eine Barackenunterkunft aufzugeben. Auch die Umsiedlung der Arbeiter aus Soltau erwies sich als undurchführbar, weil es für deren Familien keine freien Wohnungen gab.¹⁵⁸

Der Vorschlag des Personalleiters Huhold, das Reislinger Lager freizumachen und dort neu einzustellende sowie derzeit schlecht untergebrachte Werksangehörige mit ihren Familien einziehen zu lassen, fand deshalb allgemeine Zustimmung. Der noch im Detail zu erarbeitende Plan sah vor, die im Reislinger Lager wohnenden Leute, zum Teil Bauarbeiter fremder Firmen, gegen die in den Baracken untergebrachten Familien zu tauschen. Dass zur Einrichtung der Unterkünfte das mühselig für die Winterarbeiten aufgesparte Baumaterial verwendet werden musste, nahm Generaldirektor Münch, der dem Ausbau der Unterkünfte absolute Priorität einräumte, billigend in Kauf. Neben der „Wohnungstauschaktion“ erklärte die Werkleitung den Ausbau des Laagberg-Lagers und des „Jugendlagers“ zur vordringlichen Aufgabe.

Eine weitere Unterkunftsöglichkeit wurde durch die erklärte Absicht der Kommune blockiert, die im Vorjahr von ihr übernommene Krankenhausbaracke in ein Ledigenheim umzuwandeln. Bisher hatte sie keine Anstalten zur Umsetzung dieser Pläne gemacht. Nach mehreren vergeblichen Versuchen, eine Entscheidung herbeizuführen, setzte Münch der Stadtverwaltung eine Frist bis zum 8. August 1946. Unter dem Druck gab die Kommune schließlich der Forderung nach, das Ledigenheim mit Werksangehörigen zu besetzen. Ob das Heim zur Einrichtung eines Krankenhauses für die Stadt Wolfsburg umgenutzt werden sollte, blieb einer späteren Entscheidung vorbehalten. Der bescheidene Erfolg bei der Wohnraumbeschaffung wurde beinahe zeitgleich durch einen Beschlagnahmefehl des britischen Stadt-Quartiermeisters getrübt. Betroffen waren das Hohensteinlager, die Stadtbau-

büro-Baracken, das Lager östlich der Rothehofstraße, das Lager südlich der Feuerwehr bis zur Ernst-Toller-Straße, fünf Baracken westlich der Stadtwerke und das Lager zwischen Fallerslebener Straße und Eisenbahn.¹⁵⁹

Zur Linderung der Wohnungsmangels verlegte sich das Unternehmen notgedrungen auf die Renovierung und den Ausbau der Behelfsunterkünfte. Im Gemeinschaftslager an der Fallerslebener Straße wurden 1947 die großen Schlafsäle in Stuben für sechs bis acht Personen unterteilt und dadurch wohnlicher gestaltet. Im Reislinger Lager verwandelte die Werkinstandsetzung zwei Kantinebaracken in acht neue Wohnungen. Für die Jungarbeiter und Lehrlinge, die seit November 1946 wieder eine Ausbildung im Volkswagenwerk absolvieren konnten, richtete man das Jugendlager her.¹⁶⁰ Durch den Ausbau des Laagberg-Lagers war die Werkleitung ihrem Ziel, einen Facharbeiterstamm zu bilden, wenigstens einen kleinen Schritt näher gekommen. Bis Ende 1947 fanden hier 140 Familien eine Bleibe, die durch die benachbarten Schrebergärten, die Eröffnung eines Kaufmannsladens und die nahe gelegene Schule zusätzlich an Attraktivität gewann. Trotz voller Unterstützung der britischen Werksoffiziere bemühte sich das Unternehmen bis 1949 vergeblich um die Freigabe des Hohensteinlagers. Dies war umso bedauerlicher, als es sich nach Ansicht Münchs bestens für einen Ausbau zum Familienlager geeignet und einen Wendepunkt beim Aufbau einer Stammebelegschaft markiert hätte. Der Generaldirektor drängte deshalb stetig auf die Rückgabe der werkseigenen Unterkünfte, sah er doch darin den „*Schlüssel zur Entspannung der traurigen Wohnverhältnisse in Wolfsburg*“.¹⁶¹

Karosserien im Rohbau



Belegschaftsaufbau und Arbeitsproduktivität

Während die Werkleitung bei der Wohnraumbeschaffung kleine Fortschritte erzielte, spitzte sich der Arbeitskräftemangel im Frühjahr 1947 zu. Ab April war das Arbeitsamt nicht mehr in der Lage, den Arbeitskräftebedarf aus dem Wolfsburger Raum oder im überbezirklichen Ausgleich zu decken. In Zusammenarbeit mit den Arbeitsämtern Wolfsburg und Uelzen, dem Landesarbeitsamt Hannover und den Flüchtlingslagern war das Unternehmen dazu übergegangen, Arbeiter aus der sowjetisch besetzten Zone anzuwerben. Weil die Werkleitung dabei „keine guten Erfahrungen“ gemacht hatte, sollte der für die Produktionssteigerung notwendige Bedarf durch jugoslawische und lettische Arbeitskräfte aus den Reihen der DPs gedeckt werden.¹⁶²

Für ihre Unterbringung traf die Werkleitung im Sommer 1947 die notwendigen Vorkehrungen, nachdem die Briten die Rückgabe des Gemeinschaftslagers an der Mörserstraße angekündigt hatten. Die dort untergebrachten Letten wurden Anfang August ins Hohensteinlager umquartiert, um die angekündigten 400 Jugoslawen aufzunehmen, von denen bis zum 9. August 1947 lediglich 105 Mann eingetroffen waren. 16 davon kehrten wegen der schlechten Unterbringung noch am gleichen Tag ins DP-Lager nach Esens zurück, 36 waren arbeitsunfähig und weitere neun setzte die britische Kommandantur für eigene Zwecke ein. Zudem verzögerte sich die Rückgabe des für die Unterbringung von DPs benötigten Gemeinschaftslagers, das Ende August restlos belegt war. Andere Unterkunftsmöglichkeiten für die noch erwarteten DPs standen nicht zur Verfügung, weshalb mit dem zuständigen britischen Offizier eiligst über die Bereitstellung einiger Baracken verhandelt werden musste.¹⁶³

Erschöpfter Werksangehöriger



Im September 1947 trafen schließlich die restlichen jugoslawischen Arbeitskräfte ein. Nur wenige hatten eine Berufsausbildung, die meisten kamen aus der Landwirtschaft. Entsprechend ihrer Qualifikation wurden 200 Mann in den unproduktiven und 130 Mann in den produktiven Abteilungen eingesetzt. Über die dabei aufgetretenen Probleme wurde Münch in einem Bericht der Technischen Leitung Anfang Oktober in Kenntnis gesetzt. Da die Jugoslawen keine Arbeitskleidung besaßen und anders nicht zur Arbeitsaufnahme zu bewegen waren, erhielten sie „*die ihnen zum Teil nicht zustehende Schutzkleidung*“, was den Unmut der deutschen Beschäftigten hervorrief, die ihre Arbeitskleidung selber stellen mussten. Darüber hinaus zeigten insbesondere die der Lackiererei zugewiesenen Arbeitskräfte wenig Neigung, die schmutzige und schwere körperliche Arbeit, wie etwa das Reinigen der Rohkarossen und das Schleifen der gespritzten Karossen, zu verrichten, wie sie auch das Arbeiten im Akkord ablehnten. Anfang Oktober fehlte etwa ein Viertel der jugoslawischen Arbeitskräfte wegen

Krankheit oder unentschuldigt. Der Produktionsleiter Höhne war indes zuversichtlich, dass sich die Leute an die Arbeit gewöhnen. Voraussetzung sei allerdings, dass man ihnen den Kauf von Arbeitskleidung ermögliche.¹⁶⁴

Der Arbeitskräftemangel wurde durch eine hohe Abwesenheitsquote verstärkt, die im Fertigungsbereich auf durchschnittlich 25 Prozent im ersten Halbjahr 1947 anstieg. Dass ein Viertel der Belegschaft der Arbeit fernblieb, war einerseits der Notwendigkeit geschuldet, durch Hamsterfahrten und Schwarzmarktgeschäfte das Überleben zu sichern. Andererseits sorgten die schlechte Ernährung und die allgemeine Erschöpfung für erhebliche Ausfälle, so dass der offizielle Krankenstand im Juni 1947 neun Prozent betrug.¹⁶⁵ Von Hunger geplagt, litten viele Arbeiter unter den verschiedensten Krankheiten und nicht selten kollabierten sie während der Arbeit. Im April 1946 wurde deshalb die wöchentliche Arbeitszeit kurzfristig von 48 auf 42,5 Stunden reduziert.¹⁶⁶

Die unzureichende Ernährung war einer der Hauptgründe für das insgesamt niedrige Leistungsniveau der Volkswagen Belegschaft. Aber auch die schlechte Arbeitsmoral, wie die britischen Werksoffiziere mutmaßten, sowie die Qualität der Managements spielten keine unmaßgebliche Rolle. Im März 1947 erfuhr Generaldirektor Münch, dass mehrfach sämtliche Arbeiter einer Abteilung vor dem Glockenzeichen um 16:40 Uhr den Arbeitsplatz verlassen hatten, was der Vorgesetzte nach eigener Aussage nicht hatte verhindern können. Der Vorfall legte nahe, die Eignung der Führungskräfte genauer zu überprüfen. Münch gab deshalb ein Gutachten über die Qualifikation der leitenden Angestellten inklusive Meister und Vorarbeiter in Auftrag und kündigte an, dass er im Wiederholungsfall Umbesetzungen oder Entlassungen vornehmen müsse.¹⁶⁷ Der offensichtliche Autoritätsmangel der Meister bestätigte die Einschätzung der Werkleitung, ihre Eignung liege unterhalb des Niveaus in der übrigen Industrie, wie auch die Vorarbeiter „*schwächere Kräfte*“ seien, so dass die Führungsaufgaben im Betrieb auf diesen Hierarchieebenen „*nicht so durchgeführt werden, wie es eigentlich sein müsste*“.¹⁶⁸

Produktiver und unproduktiver Bereich

Wegen der hohen Fluktuations- und Abwesenheitsrate verharrte die Arbeitsproduktivität des Volkswagenwerks auf niedrigem Niveau. Zudem wirkte sich das ausgeprägte Missverhältnis zwischen produktiv und unproduktiv Beschäftigten negativ auf die Kostenstruktur des Unternehmens aus. Zum unproduktiven Bereich zähl-

ten jene Beschäftigten, die den durch hohen Maschinenverschleiß und Materialmangel beeinträchtigten Produktionsprozess in Gang hielten, indem sie Maschinen reparierten, Werkzeuge herstellten oder die Fabrik instand setzten. Sie unterschieden sich von den produktiven Beschäftigten durch eine insgesamt höhere Qualifikation und ein anderes Entlohnungssystem. Während die unproduktiven einen festen Stundenlohn erhielten, wurden die direkt in der Automobilfertigung eingesetzten Arbeiter auf Grundlage der produzierten Stückzahlen im Akkord entlohnt. Das Missverhältnis zwischen beiden Beschäftigtengruppen mit einer Zweidrittelmehrheit der unproduktiven Arbeiter war ein Erbe der Kriegswirtschaft, und die nach Kriegsende anstehenden umfangreichen Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten zementierten das Ungleichgewicht, das dem Prinzip einer effizienten Automobilfabrik widersprach und auf die Rentabilität des Unternehmens drückte.¹⁶⁹

Über das häufig kritisierte Missverhältnis zwischen produktiver und unproduktiver Arbeit fertigte der Leiter der Betriebswirtschaftlichen Abteilung, Striebig, Mitte Juni 1947 eine Gendarstellung an. Zunächst korrigierte er die Vergleichszahl, indem er aus dem Belegschaftsbestand von 8.100 Beschäftigten 850 Werksfremde – britische Dienststellen, Kraftwerk, Gärtnerei – sowie 1.050 Angestellte und 310 Lehrlinge herausrechnete. Der Angestelltenanteil hatte sich inzwischen auf 14 gegenüber 17 Prozent im Vorjahr verringert, wobei der „*Idealwert*“ bei 12 Prozent lag. Sodann verbuchte Striebig einen Teil der im Vorwerk sowie in der Armee-Reparatur tätigen Arbeiter als produktiv, weil sie Teile her-

stellten, die andere Unternehmen durch den Einkauf beschaffen mussten. Unterm Strich ergab sich ein Verhältnis von 3.020 produktiven zu 2.860 unproduktiven Arbeitern, die in größerer Zahl mit der Beseitigung der Kriegsschäden beschäftigt waren.¹⁷⁰ Allerdings wies auch das von Striebig korrigierte Bild einen zu hohen Anteil unproduktiver Mitarbeiter aus, die letztlich die Produktionskosten in die Höhe trieben und die Spielräume bei der Preiskalkulation für den Volkswagen verengten.

In Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat nahm die Unternehmensleitung Ende 1947 das Problem in Angriff. Münch machte zur Auflage, genaue Ermittlungen über den Bedarf der unproduktiven Abteilungen, insbesondere der Bauabteilung, anzustellen. Diese seien Voraussetzung, um einerseits alle verfügbaren Arbeitskräfte für eine Produktionssteigerung einzusetzen und andererseits die notwendigen unproduktiven Arbeiten mit den finanziellen Möglichkeiten in Einklang zu bringen. Weil der Generaldirektor mit weiteren Preisreduktionen für die Limousine rechnete, sollten im Bedarfsfall die unproduktiven Abteilungen auf einen Schlag verkleinert werden können: *„Wir kommen sonst unweigerlich in finanzielle Schwierigkeiten hinein, aus denen es keinen Ausweg mehr gibt.“*¹⁷¹

Auch sein Nachfolger Nordhoff ergriff in dieser Sache frühzeitig die Initiative und ordnete unmittelbar nach seinem Dienstbeginn im Januar 1948 eine neue *„Auskämmaktion in den unproduktiven Abteilungen“* an, in denen nach seiner Einschätzung teilweise ein

Drittel des Personals eingespart werden konnte.¹⁷² Doch blieben derartige Maßnahmen aus zweierlei Gründen zunächst ohne großen Erfolg: Zum einen zeigten die im unproduktiven Bereich Beschäftigten wenig Interesse an einem Wechsel, da die Arbeiten in der Automobilproduktion meist körperlich anstrengender waren und die geringe Differenz zwischen Akkord- und Stundenlohn kaum materielle Anreize bot. Zum anderen begrenzte der Arbeitskräftemangel die Möglichkeiten der Personalabteilung, Druck auf die Beschäftigten auszuüben. Erst nach Einführung der D-Mark trat hier eine leichte Besserung ein, wenngleich das Volkswagenwerk die Last des zu hohen Anteils unproduktiver Arbeit bis ins nächste Jahrzehnt mitschleppte.¹⁷³

Die Zäsur der Währungsreform

Die Währungsreform im Juni 1948 markierte einen Wendepunkt für den Belegschaftsaufbau und die damit verbundenen Probleme. Das Management war nun in der Lage, das Leistungsniveau und die Struktur der Belegschaft über monetäre Anreize zu steuern, während sich mit der allgemeinen Lebensmittelversorgung auch der Gesundheitszustand der Belegschaft verbesserte. Bereits im März 1948 hatten die bizonalen Behörden dem Volkswagenwerk eine Lohnerhöhung von durchschnittlich 15 Prozent genehmigt, und der Aufhebung der Lohnkontrollen im Oktober folgten weitere Einkommenszugeständnisse an die Arbeitnehmer. Dabei wurden die Löhne für unproduktive und produktive Arbeiter zu Gunsten der letzteren verschoben und Schief lagen im Lohn- und Gehalts-

system korrigiert. Der durchschnittliche Stundenlohn stieg von 1,10 DM im August auf 1,34 DM im November 1948 an, womit das Volkswagenwerk weit über dem Branchentarif rangierte.¹⁷⁴

Der Belegschaftsaufbau kam nach dem Währungsschnitt einen entscheidenden Schritt voran: Gegenüber dem Vorjahr wuchs die Beschäftigtenzahl auf 8.719 Mitarbeiter und stieg bis Ende 1949 noch einmal kräftig auf 10.227 Mitarbeiter. Der Krankenstand verringerte sich von 10 bis 12 Prozent Anfang 1948 auf 2 bis 4 Prozent zum Jahresende. Die schon im April auf unter 10 Prozent gesunkene Abwesenheitsquote fiel bis Oktober auf 4 Prozent und verharrte 1949 auf diesem Stand. Vor allem aber sank die Fluktuationsrate. Zwischen Januar und Juni 1948 traten im Volkswagenwerk 1.407 Beschäftigte eine Stelle an und 1.495 kündigten. Im zweiten Halbjahr waren 758 Neueinstellungen und 333 Abgänge zu verzeichnen. Die Vergleichszahlen für das Jahr 1949 lauteten 2.279 bzw. 771.¹⁷⁵

Der Wohnraumangel in Wolfsburg blieb indes ein schwer zu behandelndes Problem. Im April 1949 verhandelte das Volkswagenwerk mit dem niedersächsischen Arbeitsministerium über den Bau mehrerer Wohnblocks, um die drängende Wohnungsnot zu beseitigen. Noch immer waren die vorhandenen Wohnungen zu dicht belegt und zahlreiche Werksangehörige in Baracken untergebracht. Ein Teil der Belegschaft wohnte außerhalb von Wolfsburg und wurde mit werkseigenen Autobussen zur Arbeit gebracht. Neueinstellungen scheiterten nach wie vor daran, dass das Unterneh-

men den Bewerbern in absehbarer Zeit keine Wohnung in Aussicht stellen konnte. Auch ließen die vorhandenen Unterkünfte bisweilen zu wünschen übrig: Die im Ledigenheim wohnenden 275 Beschäftigten des Volkswagenwerks schlieften noch immer auf mit Holzwolle gefüllten Säcken, bevor Nordhoff Mitte Mai 1949 die Ausstattung der Betten mit Matratzen genehmigte. Darüber hinaus führte das Unternehmen im Jahresverlauf ein im Rohbau befindliches kommunales Wohnungsbauprojekt auf eigene Kosten zu Ende, wodurch 174 Wohnungen für die Werksangehörigen entstanden. Eine Wende in der Wohnraumsituation brachte erst die Ankurbelung der privaten Bautätigkeit, nachdem die Militärregierung im Mai 1949 den Abschluss von Erbbaurechtverträgen genehmigt hatte.¹⁷⁶ Welche Bedeutung dem Wohnungsbau in Wolfsburg für die Belegschaftsentwicklung zukam, unterstrich später die Gründung der „VW-Wohnungsbau-Gemeinnützige-Gesellschaft mbH“ im Januar 1953.

Den gleichen Problemen, die in den ersten Nachkriegsjahren die Bildung einer Stammebelegschaft behinderten, sah sich auch die im November 1945 etablierte Arbeitnehmervertretung gegenüber. Fluktuation und Mangelwirtschaft, aber auch die Kontinuität der „Betriebsgemeinschaft“ mit rechtsradikalem Potenzial drückten der betrieblichen Interessenvertretung ihren Stempel auf und gaben den innerbetrieblichen Arbeitsbeziehungen im Volkswagenwerk ihre spezifische Form.

3.3 Mitbestimmung im Aufbau

Die Betriebsratsarbeit im Volkswagenwerk begann als Provisorium. Mit dem Anlauf der Fertigung für die britische Armee nahm im Juli 1945 die auf Initiative von Sozialdemokraten und Kommunisten gebildete Betriebsvertretung ihre Arbeit auf. Führender Kopf war der spätere Wolfsburger Bürgermeister Karl Hieber, der früher den Betriebsratsvorsitz in einem Mannheimer Unternehmen geführt hatte und seine meist unerfahrenen Kollegen beim Aufbau des ersten Volkswagen Betriebsrats beriet. Die britische Militärregierung hatte die Gründung der vorläufigen, aus sieben Mitgliedern bestehenden Arbeitnehmervertretung zwar genehmigt, gestand ihr jedoch keinerlei Mitbestimmungsrechte zu. Einfluss auf Personalentscheidungen oder auf die Verteilung von Schwerarbeiterkarten besaß sie nicht.¹⁷⁷ Allerdings hatten die REME-Offiziere vor Ort wohl frühzeitig den Wert einer betrieblichen Interessenvertretung für den notwendigen Belegschaftsaufbau erkannt, der allein bis Ende August 1945 durch zonenweite Rekrutierungsmaßnahmen fast 2.000 neue Beschäftigte, vorwiegend entlassene deutsche Kriegsgefangene und Flüchtlinge, ins Volkswagenwerk führte. Die damit verbundenen Probleme ließen sich leichter durch einen in der Arbeitnehmerschaft verankerten Ansprechpartner und Vermittler bewältigen, der die Reibungsverluste bei der Integration der Arbeitskräfte in den Produktionsprozess begrenzen und das Konfliktpotenzial in der amorphen Belegschaft reduzieren konnte.

Da die Existenzsicherung der Wolfsburger Bevölkerung vom Fortbestand des Unternehmens abhing, verfolgte der Betriebsrat von Beginn an eine ausgeprägt betriebsorientierte und von der Ge-

werkschaft unabhängige Linie. Dazu trug bei, dass die Arbeitnehmervertreter in den gewerkschaftlichen Neugründungsprozess in Wolfsburg nicht einbezogen wurden und das Verhältnis zwischen beiden Organisationen anfangs eher durch gegenseitiges Misstrauen geprägt war.¹⁷⁸

Dem Aufbau der Volkswagen Produktion räumte der Betriebsrat absolute Priorität ein, wobei seine Ansprüche an einen demokratischen Neuanfang vorübergehend hinter den ökonomischen Notwendigkeiten zurücktraten. Davon zeugte die am 22. August 1945 verfasste Resolution, mit der die Arbeitnehmervertretung die britische Entnazifizierungspraxis billigte und zugleich auf die Versuche der Werkleitung reagierte, aktive Antifaschisten aus der Belegschaft zu entfernen.¹⁷⁹ Ein Betroffener war etwa der im Mai 1945 in die Werkleitung berufene Gewerkschafter Wilhelm Kiesel. Seine Entlassung im August erfolgte wohl auf Betreiben Brörmanns und mit Zustimmung der britischen Militärregierung, die in dieser Phase an deutscher Mithilfe bei der Entnazifizierung kein Interesse zeigte und der Antifa-Bewegung distanziert begegnete.¹⁸⁰ Konkret führte die Entschließung aus, dass für den raschen Anlauf der Serienfertigung alle Facharbeiter benötigt würden und daher der Betriebsrat vorübergehend die Tatsache akzeptiere, „*that some men keep important jobs although they are objectionable in a political and moral way*“. Im Gegenzug forderte er den Verbleib zweier von der Entlassung bedrohter „*anti-fascist specialist*“ im Unternehmen, deren langjährige im Volkswagenwerk gesammelten Erfahrungen „*could help in our work of reconstruction*“.¹⁸¹

Aus Sicht der britischen Werksoffiziere untermauerte die betriebsorientierte Politik der Arbeitnehmervertretung deren Bedeutung für den weiteren Belegschaftsaufbau und die Überwindung der dabei auftretenden Schwierigkeiten.¹⁸² Außerdem entsprach eine Partizipation der Beschäftigten Hirsts Demokratieverständnis sowie seinen angelsächsischen Vorstellungen von einem offenen, konstruktiven Dialog zwischen Werkleitung und Belegschaft. Beides brachte er in die Arbeitsbeziehungen des Volkswagenwerks ein, nachdem sich herausgestellt hatte, dass die vom Nationalsozialismus geprägte Arbeitsmentalität der Beschäftigten in mancher Hinsicht dem in Großbritannien vorherrschenden negativen Deutschlandbild entsprach.¹⁸³ Das Befehlsempfängertum und der Mangel an Eigeninitiative waren ihm unbegreiflich und aus seiner Sicht auch darauf zurückzuführen, dass die Belegschaft des Volkswagenwerks „*niemals wie der Mitarbeiterstab einer normalen Fabrik funktioniert*“ habe.¹⁸⁴ In dem einst autoritär geführten Betrieb etablierte Hirst einen neuen, auf Kooperation und Beteiligung beruhenden Arbeits- und Führungsstil, der Management und Beschäftigte in die Verantwortung für das Unternehmen einbezog. Zu den Mitarbeitern suchte er einen direkten Kontakt, hatte jederzeit ein offenes Ohr für Probleme und ermunterte sie zum eigenverantwortlichen, selbstständigen Arbeiten.¹⁸⁵ Damit trug Hirst zur Umsetzung des britischen Demokratisierungskonzepts bei und leistete Basisarbeit für die Erziehung zur Demokratie.¹⁸⁶

Die erste gewählte Arbeitnehmervertretung

Noch bevor die Militärregierung eine entsprechende Regulative erlassen hatte, initiierte Hirst die erste Wahl einer Betriebsvertretung und löste die alte im Oktober 1945 auf. Die Kandidaten mussten allerdings ihre Partei- und Gewerkschaftszugehörigkeit verschweigen und sich eindeutiger politischer Aussagen enthalten. Für den Kandidaten Hieber wurde beispielsweise mit dem Attribut geworben, er sei ein „*Fachkenner von Format und Urteilsvermögen*“, dem „*das Wohl der gesamten Menschheit am Herzen*“ liege.¹⁸⁷ Mit personellen Kontinuitäten ging im November 1945 die provisorische in eine demokratisch gewählte Betriebsvertretung über. Sieben Mitglieder des zwölfköpfigen Gremiums gehörten der SPD, zwei der KPD an. Die britische Militärregierung reglementierte die Betriebsratsarbeit mit einer von ihr verordneten Satzung streng. Die Tagesordnungen der Betriebsratssitzungen mussten Hirst zur Genehmigung vorgelegt werden, und die Werksoffiziere hatten das Recht, an den Besprechungen teilzunehmen, in denen Diskussionen über Politik oder die Leitung des Werks grundsätzlich untersagt waren.¹⁸⁸

Satzungen, November 1945

Satzungen der Betriebsvertretung der Wolfsburger Motorenwerke.

1. Die Betriebsvertretung setzt sich aus 12 Arbeitern zusammen. Sie wurde durch freien Vorschlag und freie Wahl unter Aufsicht der Militär-Regierung von den Arbeitern und Angestellten der Wolfsburger Motoren-Werke gewählt, um die Probleme und Schwierigkeiten von Werksangehörigen der Werksteilung vorzutragen. Die Militär-Regierung ordnet an, daß eine Diskussion der folgenden und anderer Angelegenheiten, die von Zeit zu Zeit von der Militärregierung veröffentlicht oder verkündet werden, verboten ist :
 - 1) Politik
 - 2) äußere Angelegenheiten, welche mit dem Werk nichts zu tun haben,
 - 3) über die führung und Leitung des Werkes.
2. Die Betriebsvertretung setzt im Einvernehmen mit der Werksteilung eine wöchentliche Zusammenkunft fest, deren Ort und Zeit noch zu vereinbaren ist.
3. Sollte ein Mitglied nicht in der Lage sein, an der Sitzung teilzunehmen, so hat er dem Vorsitzenden die genauen Gründe seiner Abwesenheit schriftlich mitzuteilen. Diese Auskunft muß den Vorsitzenden der Betriebsvertretung

Constitution of the Workers Council Wolfsburg Motor Works.

1. The Workers Council is a body of 12 workers freely nominated and elected by the workers of the Wolfsburg Motor Works under authority of Mil. Gov. to represent to the Management the problems and difficulties of employees in the Plant. Mil. Gov. orders that the following subjects will NOT be discussed or any others which from time to time may subsequently be published and proclaimed by Mil. Gov. as forbidden :
 - 1) Politics
 - 2) External matters not connected with the Plant.
 - 3) The direction and management of the Plant.
2. The Workers Council will fix a regular weekly meeting at a time to be agreed with the Management.
3. Any member not able to attend a meeting will inform the Chairman in writing, and state the exact reason of his inability to be present. The information must reach

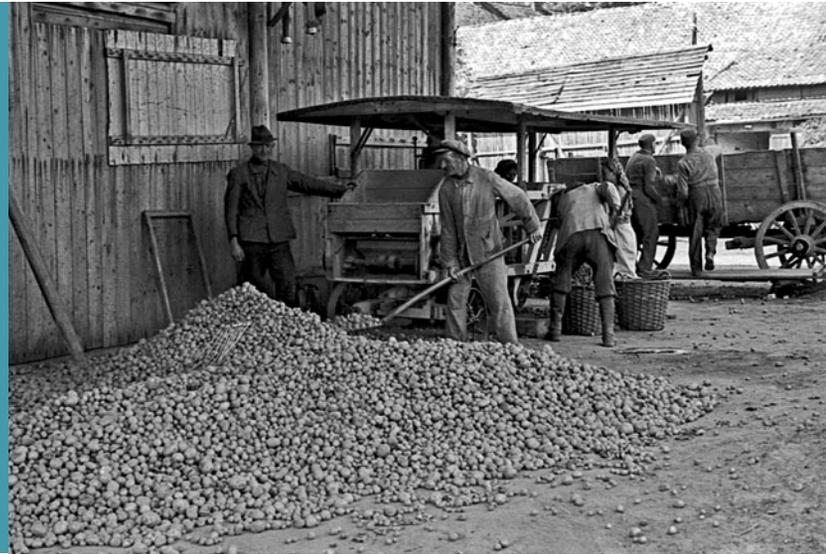
Bis zum Sommer 1946 besaß die Arbeitnehmervertretung weder Mitwirkungs- noch Mitbestimmungsrechte, so dass sich ihre Arbeit im Wesentlichen auf die innerbetriebliche Sozialbetreuung beschränkte.¹⁸⁹ Hierzu zählte etwa die im März 1946 eingerichtete Unterstützungskasse, in die jeder Beschäftigten einen monatlichen Beitrag von 50 Reichspfennig einzahlen konnte. Unter den damals herrschenden Verhältnissen war der Hilfsfonds ein wichtiges Instrument, um in Not geratenen Werksangehörigen finanziell unter die Arme zu greifen. Darüber hinaus machte der Betriebsrat auf Ersuchen der Personalleitung die Steigerung der Arbeitsdisziplin zu seiner Aufgabe und sicherte Maßnahmen gegen jene Beschäftigten zu, die ihren Arbeitsplatz vorzeitig verließen oder die Arbeitskarten von Kollegen stempeln ließen.¹⁹⁰

Nach dem Erlass des alliierten Betriebsrätegesetzes im April 1946 drängte der Betriebsrat bei Hirst auf die Inanspruchnahme der gesetzlich fixierten Mitbestimmungsrechte und traf dafür erste organisatorische Vorbereitungen. Um Einfluss auf Personalentscheidungen nehmen zu können, wurde im Mai eine Kommission zur Überprüfung von Einstellungen und Entlassungen gebildet. Anfang Juli folgte die Einsetzung einer Lohnkommission, die mit der Gewerkschaft über das Tarifgefüge im Volkswagenwerk beraten sollte.¹⁹¹ Doch nahm das Board of Control bei der Umsetzung des Betriebsrätegesetzes im Volkswagenwerk eine abwartende Haltung

ein. Die Anfang Juni 1946 an Hirst herangetragene Bitte, die Betriebsratsarbeit bis zum Erlass der Durchführungsbestimmungen auf der Grundlage des neuen Gesetzes durchzuführen, blieb ohne Antwort.¹⁹² Stattdessen machte sich der britische Pragmatismus in der Mitbestimmungsfrage negativ bemerkbar machte. Nach einmaliger Hinzuziehung des Betriebsrats zu einer Sitzung der Produktions-Kommission lehnte Hirst dessen weitere Teilnahme im Juli 1946 mit der Begründung ab, dass sie keinen Erfolg gebracht habe. Der Betriebsrat protestierte gegen den Ausschluss, da ihm das Betriebsrätegesetz ausdrücklich das Recht zugestand, dem Arbeitgeber Vorschläge für die Verbesserung der Arbeitsmethoden und des Produktionsablaufs zu unterbreiten.¹⁹³

So war es vor allem dem auf Ausgleich bedachten Generaldirektor Münch zu verdanken, dass der Betriebsrat in der zweiten Jahreshälfte 1946 in der Mitbestimmungsfrage vorankam. Denn Münch erkannte klar, dass die von den Briten avisierte Produktionssteigerung und die dafür notwendige Arbeitszeitverlängerung nur mit Unterstützung der Arbeitnehmervertretung durchgeführt werden konnten, wie auch die geplante Umstellung auf Gruppenakkord die Beteiligung des Betriebsrats verlangte.¹⁹⁴ So stand in der von Münch am 22. Juli 1946 einberufenen Sitzung die Erhöhung der Wochenarbeitszeit von 42,5 auf 48 Stunden zur Debatte, was auf die Einführung der Samstagarbeit hinauslief. Gegen die vom

Kartoffeln von den werkseigenen Gütern



Management vorgetragene Forderung erhob der Betriebsrat Einspruch mit dem Hinweis auf die Ernährungslage und den Gesundheitszustand der Beschäftigten, der die Frage aufwarf, ob die Belegschaft ein erhöhtes Arbeitspensum physisch bewältigen konnte. Trotzdem signalisierte er Kompromissbereitschaft, zumal die Briten bei ausbleibender Produktionssteigerung mit der Schließung des Werks gedroht hatten. Die Werkleitung versprach eine verbesserte Lebensmittelversorgung der Belegschaft, insbesondere mit Frischgemüse und anderen auf den werkseigenen Gütern und in der Werksgärtnerei angebauten Erzeugnissen.¹⁹⁵

Mit der Zustimmung zur Arbeitszeitverlängerung verschaffte sich der Betriebsrat eine gute Verhandlungsposition, um seine Mitbestimmungsmöglichkeiten auszuloten. In den Monaten August und September 1946 erhielt er ein Mitwirkungsrecht bei Einstellungen und Entlassungen sowie bei der Neueinstufung von Beschäftigten in den Lohngruppenkatalog. Im Oktober setzte die britische Militärregierung die alte Betriebsratsatzung außer Kraft und gab der Arbeitnehmervertretung die Möglichkeit, ihre Aufgaben auf der Grundlage des Betriebsrätegesetzes selbst zu bestimmen.¹⁹⁶ Es dauerte jedoch weitere neun Monate, bis die Rechte in einer Betriebsvereinbarung festgeschrieben wurden.

Betriebsvertretung!

Die Aufstellung des Herrn

W. Schneppe

als Kandidat für den Wahlkreis 4 wird mit folgender Begründung von den Unterzeichneten gewünscht.

W. Schneppe

arbeitet mit uns seit seiner Einstellung im VW. Im Laufe der gemeinsamen 5 jährigen Berufstätigkeit hat sich Herr

W. Schneppe

als ordentlicher, fleißiger und ehrlicher Kollege gezeigt. Er hat sich als alter Demokrat entpuppt und wir glauben in Herrn

W. Schneppe

keinen Fehlgriff als Betriebsvertreter gemacht zu haben.

ggs. Bromm ggs. Born

Arbeitskollegen, -Kolleginnen!**Wählt!**

Ihr sollt in einigen Tagen Eure Interessenvertreter wählen.

Aber wählt mit Verstand, mit der Vernunft, aber auch mit Gefühl. Laßt nicht um Eure Stimme feilschen, wie wenn man Euch billige Ware für gutes Geld verkaufen möchte. Man weicht nicht um Interessen! Man bejagt sie oder man bejagt sie nicht! Jedenfalls aber sind sie immer ein Teil unserer selbst.

JOSEF ZEIS

aber ist nicht nur Euer Vertreter, er ist ein Stück Eurer selbst. Er ist Arbeiter wie Ihr, er steht täglich unter Euch, er fühlt wie Ihr und tritt leidenschaftlich für Eure Rechte ein.

Er ist also für Euch alle der einzig geeignete Vertreter. Laßt uns keine Phrasen machen, von denen wir genug haben, sondern laßt uns einen Mann wählen, der Eure Sorgen zu seinen macht.

JOSEF ZEIS!**Kollege, Kollegin! Eins rauf ich Dir, Wähl Josef Zeis für die Halle vier!****Männer und Frauen der Küchenbetriebe**

Warum

wählt ihr alle am Wahltag nur
Eure Kandidatin**Ella Rojec?**Nur sie kennt die Nöte und Sorgen
von Euch und Euren Familien!Nur sie bietet die Gewähr für eine kollegiale und
saubere einwandfreie Arbeit -
wie ihr sie alle wünscht!

Deshalb nur

Ella Rojec

Plakate, Dezember 1946

Strukturprobleme der Betriebsratsarbeit

Nachdem die Zusammenarbeit zwischen Sozialdemokraten und Kommunisten in den ersten beiden Betriebsvertretungen mehr oder weniger reibungslos verlaufen war, kam es bei der Wahl des Betriebsratsvorsitzenden im Dezember 1946 zum Konflikt. Die KPD-Genossen fühlten sich durch den Ausgang der Wahlen gestärkt, zumal sie fast die Hälfte der Betriebsratsmitglieder stellten. Sie bestritten den sozialdemokratischen Führungsanspruch und schickten Erwin Blöhm gegen den SPD-Kandidaten Otto Peter ins Rennen. Der erste Wahlgang endete mit einem Patt, im zweiten konnte sich Peter durchsetzen. Die Kommunisten zweifelten daraufhin die ordnungsgemäße Durchführung der Wahl an und blieben der nächsten Betriebsratssitzung aus Protest fern. Doch kehrte schon auf der nächsten Versammlung am 20. Dezember 1946 eine versöhnlichere Stimmung ein. Die Kontrahenten einigten

sich, die Wahlprotokolle künftig sorgfältiger abzufassen und gaben bekannt, dass mit der Werkleitung die Auszahlung einer Weihnachtsgratifikation und die Verteilung von Christstollen an die Werksangehörigen vereinbart worden war.¹⁹⁷

Die internen parteipolitischen Differenzen, die sich punktuell zu Konflikten zuspitzten, stellten kein größeres Hindernis für die Interessenvertretung im Volkswagenwerk dar. Entscheidend beeinträchtigt wurde die Betriebsratsarbeit vor allem durch zwei Faktoren: die Mangelwirtschaft einerseits, die hohe Fluktuation und Struktur der Belegschaft andererseits. Nur wenige der nach Kriegsende im Volkswagenwerk verbliebenen Beschäftigten brachten gewerkschaftliche Erfahrungen aus der Weimarer Zeit mit, und die unter der NS-Diktatur sozialisierte junge Generation war mit den grundlegenden demokratischen Prinzipien in Wirtschaft und

Gesellschaft nicht vertraut. Gleiches galt für Tausende von Soldaten und Flüchtlingen, die ab Juli 1945 stoßweise zum kleinen Belegschaftskern stießen und mit einer hohen Fluktuationsrate die Beschäftigtenstruktur im Volkswagenwerk dominierten.¹⁹⁸ Auf die damit verbundenen Probleme aus gewerkschaftlicher Sicht wies der Vorsitzende der im Dezember 1945 gegründeten Allgemeinen Gewerkschaft, Kiesel, hin, als er im Mai 1946 den geringen Organisationsgrad der Volkswagen Belegschaft beklagte. Die mangelnde Verankerung der Gewerkschaft führte er darauf zurück, dass *„die überwiegende Mehrzahl der Belegschaft sich aus mehreren tausend jungen Landsern und entlassenen Kriegsgefangenen zusammensetzt, die dem Gewerkschaftsgedanken noch sehr fern stehen“*.¹⁹⁹ Außerdem fehlte ein funktionierender Vertrauensleutkörper, der sich an der Basis um Aufnahmen kümmerte. Ein späteres Betriebsratmitglied merkte selbstkritisch an, man habe keine Werbung für die Gewerkschaft gemacht und dadurch bei der Belegschaft den Eindruck entstehen lassen, dass diese Organisation überflüssig sei.²⁰⁰

Neben der fehlenden gewerkschaftlichen Tradition zeichnete sich die Belegschaft des Volkswagenwerks durch ein erhebliches rechtsextremes Potential aus, das sich beharrlich *„durch das Beschmieren der Wände mit Hakenkreuzen und nationalsozialistischen Inschriften“* artikulierte und trotz mehrfacher Verwarnungen nicht verstummte. In einer gemeinsamen Betriebsmitteilung stellten Werkleitung und Betriebsrat 1947 klar, dass die Verbreitung von Nazi-Propaganda den *„guten Ruf und die Zukunft“* des

Volkswagenwerks bedrohe und unter keinen Umständen geduldet werde. Die Abteilungsleiter wurden verpflichtet, die Entwicklung mit großer Aufmerksamkeit zu verfolgen und Zuwiderhandlungen unverzüglich zur Anzeige zu bringen.²⁰¹ Ein solcher Aufruf aber war kaum geeignet, ideologische Kontinuitäten zu unterbrechen.

Die hohe Fluktuation in Verbindung mit einer verbreiteten antidemokratischen Grundhaltung waren Ausschlag gebend dafür, dass der Betriebsrat über keinen großen Rückhalt in der Belegschaft verfügte und für seine Leistungen nur wenig Anerkennung bekam. Vielmehr befand sich die Arbeitnehmervertretung gegenüber einem Großteil der Beschäftigten eher in einer Abwehrhaltung. Ihre schwache Stellung spiegelte sich auch in der Wahlbeteiligung und den Ergebnissen der Betriebsratswahlen wider und zeichnete sich bereits in der ersten im November 1945 ab. Nur 62 Prozent der Beschäftigten nahmen daran teil, wovon 20 Prozent ungültig stimmten. Zwar mag auch die unpolitische Wahlwerbung der in der Belegschaft größtenteils unbekanntesten Kandidaten zur geringen Wahlbeteiligung beigetragen haben. In erster Linie aber war die Zurückhaltung auf mangelndes Interesse an der Betriebsratsarbeit zurückzuführen, was unterschiedliche Gründe hatte. Die einen betrachteten ihr Arbeitsverhältnis im Volkswagenwerk als kurzfristige Angelegenheit, die anderen waren über die Funktion des Betriebsrats nicht unterrichtet oder gingen auf Grund ihrer politischen Überzeugung auf Distanz. So lassen die ungültigen Stimmen auf ein Protestpotenzial schließen, das mit der Betriebsratsarbeit nicht einverstanden war.²⁰²

Versorgung der Belegschaft

Schon für die erste gewählte Arbeitnehmervertretung stand die Verbesserung der Versorgungssituation der Beschäftigten ganz oben auf der Agenda, auch wenn sie auf die Verteilung von Nahrungsmitteln und Kleidung zunächst keinen Einfluss hatte. Lebensmittel waren rationiert, wobei körperlich arbeitende Personen Zulagen erhalten konnten. Bei leichten Tätigkeiten war das nicht viel, bei Schwer- und Schwerstarbeit konnten sie beträchtlich sein. Weil die ausländischen Hilfslieferungen ausblieben, wurden im März 1946 die ohnehin kargen Rationen noch einmal gekürzt, so dass für den Normalverbraucher täglich nur 1.014 Kalorien zur Verfügung standen und Münch beim Hannoveraner Landesernährungsamt die ersten Anzeichen körperlichen Verfalls in der Belegschaft beklagte.²⁰³ Die wichtigsten Forderungen der im Juli 1946 als Branchenabteilung der Allgemeinen Gewerkschaft gegründeten Wirtschaftsgruppe Metall lauteten deshalb, die Fettationen zu erhöhen und die Gewerkschaften in die Kontrolle der Lebensmittelerzeugung und -verteilung einzubeziehen. Für die Erfüllung dieser Forderungen setzte sich der Betriebsrat des Volkswagenwerks mit Nachdruck ein, so dass bis November des Jahres 73 Prozent der Werksangehörigen Zulagen bekamen.²⁰⁴ Ab Ende 1946 schrittweise mit Versorgungsaufgaben betraut, betrieb die Arbeitnehmervertretung eine zur Mangelwirtschaft passende Verteilungspolitik, bei der es nicht um Einkommensverbesserungen, sondern in erster Linie um Lebensmittel und lebenswichtige Gebrauchsgüter ging. Der Betriebsrat wirkte bei der Vergabe von Zulagen mit, übernahm die Kontrolle der Werksküche,

um die Unterschlagung von Lebensmitteln zu unterbinden, und war an der Beschaffung und Verteilung von Kleidung, Schuhen und Haushaltsgegenständen beteiligt. Darüber hinaus initiierte er eine „Soziale Betriebshilfe“, die ab Mai 1947 Reparaturarbeiten ausführte und alltägliche Gebrauchsgegenstände herstellte. Wegen der hohen Belegschaftsfluktuation sah sich der Betriebsrat Mitte 1947 gezwungen, die Betriebszugehörigkeit zum entscheidenden Verteilungskriterium für die Mangelwaren zu machen. Anfang 1948 wurde die Frist von drei Monaten auf ein Jahr erhöht, was die neu hinzukommenden Beschäftigten wohl als Benachteiligung empfanden und im Zweifelsfall dem Betriebsrat anlasteten.²⁰⁵ Die Verteilung von Mangelwaren erwies sich letztlich als undankbare Aufgabe. Wer Knappheit verteilte, musste früher oder später damit rechnen, der Vetterwirtschaft bezichtigt zu werden. Denn dies war die andere Seite des Verteilungsgeschäfts, das es eine Klientelpolitik begünstigte.

Werksangehöriger am Tor



Trotz des Zulagensystems blieben Unterernährung und Mangelerscheinungen in der Belegschaft ein virulentes Problem. Im Herbst 1947 betrug die in Niedersachsen ausgegebenen täglichen Rationen für Normalverbraucher 1.653, für Teilschwerarbeiter 1.790, für Schwerarbeiter 2.443 und für Schwerstarbeiter 3.041 Kalorien. Bei einer von der Public Health Branch im November des Jahres durchgeführten Reihenuntersuchung von 773 Arbeitern und Arbeiterinnen des Volkswagenwerks, von denen weit mehr als die Hälfte zusätzliche Nahrungsmittel aus Schwarzmarkt- und Tauschgeschäften oder aus dem eigenen Garten bezogen, stellten die Ärzte eine unzureichende Kalorienversorgung der untersuchten Personen fest. Das Durchschnittsgewicht der Männer lag bei 58,4 Kilogramm, das der Frauen bei 49,1 Kilogramm. Die 221 unter-

suchten Schwerarbeiter waren im Vergleich zu früheren Erhebungen nicht einmal in der schlechtesten Verfassung. Extrem unterernährt waren vor allem die Normalverbraucher.²⁰⁶ Eine spürbare Verbesserung für die Beschäftigten brachte erst der aus dem Exportgeschäft anfallende Devisenbonus, der Ende November 1947 44.000 Reichsmark betrug. Die Hälfte davon wurde im Einvernehmen zwischen der Werkleitung und dem Betriebsrat für die Versorgung der Belegschaft mit Lebensmitteln und Kleidung, die andere Hälfte für den Wiederaufbau des Werks genutzt.²⁰⁷

Materielle Fortschritte für die Beschäftigten

Für Einkommensverbesserungen der im Volkswagenwerk Beschäftigten bestand bis zur Währungsreform wegen des von den Alliierten verhängten Lohn- und Preisstopps nur geringer Spielraum. Diesen nutzte der Betriebsrat für kleine tarifpolitische Fortschritte. Hierzu zählte etwa die im Sommer ausgehandelte Regelung, wonach sowohl Jugendlichen unter 21 Jahren als auch Frauen, die im Akkord arbeiteten, die gleichen Löhne wie erwachsenen männlichen Akkordarbeitern gezahlt wurden.²⁰⁸ Im Oktober 1947 genehmigte das Arbeitsministerium in Hannover die beantragte Lohnerhöhung für Jugendliche sowie die finanzielle Gleichstellung der weiblichen Beschäftigten, die Männerarbeit verrichteten. Einen allgemeinen Lohnzuschlag hingegen lehnte die Behörde ab. Bei der Besprechung in Hannover zeigte sich, dass der Betriebsrat im Einvernehmen mit der Werkleitung den Lohnstopp durch Umgruppierungen unterlaufen hatte. Im Vergleich zu den Durchschnittsverdiensten des Jahres 1946 stellten die Ministerialbeamten in den Lohngruppen 4 und 5 eine Verschiebung nach oben fest. Die Behörde tolerierte das, wies aber den Betriebsratsvorsitzenden Peter warnend darauf hin, dass eine allgemeine Erhöhung der Löhne gegen den bestehenden Lohnstopp verstoße.²⁰⁹

Die Aussicht auf Einkommenszuwächse bestimmte auch die Haltung des Betriebsrats zu der im Sommer 1946 eingeleiteten Umstellung auf Gruppenakkord, die sich über mehrere Jahre hinzog. Das Management argumentierte, dass die Betroffenen im Durchschnitt eher mehr als weniger verdienen würden. Die Rechnung

konnte freilich nur aufgehen, wenn durch den Akkord tatsächlich weniger Arbeiter mehr produzierten. Der Betriebsrat lehnte die Einführung nicht generell ab und erklärte sich bereit, die Beschäftigten mit dem Prinzip des Gruppenakkords bekannt zu machen. Er gab aber zu bedenken, dass in bestimmten Abteilungen Einzelakkorde eher zu einer Produktionserhöhung führen würden.²¹⁰ Außerdem sah die Arbeitnehmervertretung im Gruppenakkord mögliche Ungerechtigkeiten, weil „für einen schlecht arbeitenden Mann alle anderen büßen“ müssten. Brörmann hielt dies für ein vorübergehendes Problem und hob die „Ausmerzungen der schlecht arbeitenden Leute“ durch die Belegschaft selbst als einen höchst willkommenen Nebeneffekt der gruppenbezogenen Leistungsentlohnung hervor.²¹¹

Nicht Lohnerhöhungen, sondern die Verhinderung von Einkommenseinbußen waren ein wichtiges Motiv des Betriebsrats, wenn er die Werkleitung bei der Umsetzung von Arbeitskräften aus unproduktiven in produktive Abteilungen unterstützte.²¹² Für das Management zielte die arbeitsorganisatorische Maßnahme vor allem auf Kostensenkung ab, während die Arbeitnehmervertretung hierin eine Möglichkeit sah, die Beschäftigten entsprechend ihrer beruflichen Qualifikation einzusetzen. Die Werkleitung wurde angehalten, möglichst jeden Mann an den richtigen Platz zu stellen, wobei der Betriebsrat darauf drängte, dass die Umsetzung nicht zu Lohnausfällen führen dürfe.²¹³ Schätzungsweise 400 Beschäftigte in den produktiven Abteilungen standen an einem Arbeitsplatz, der ihrer Qualifikation nicht entsprach, und leisteten niederwertige

gere Arbeit. Nach Auffassung der Personalabteilung ließ sich das Problem am besten durch eine Produktionssteigerung lösen. Dadurch würde sich Bedarf für die Besetzung höherwertigerer Arbeitsplätze ergeben, während die Arbeitsplätze der niedrigen Lohnstufen 1 bis 3 durch Anwerbung ungelerner Arbeitskräfte besetzt werden könnten.²¹⁴

Während die Ernährungskrise im Winter 1946/47 eine landesweite Streik- und Demonstrationswelle auslöste, der sich allein im Rhein-Ruhr-Gebiet, in Hannover und Braunschweig eine Million Menschen anschlossen, überstand das Volkswagenwerk diese krisenhafte Zeit ohne größere Proteste seiner Arbeiter.²¹⁵ Denn die Flüchtlinge und entlassenen Kriegsgefangenen waren auf die Sozialleistungen des Unternehmens, insbesondere auf die werkseigenen Unterkünfte angewiesen, was ihre Streikbereitschaft dämpfte.²¹⁶ Außerdem blieben Werk und Stadt dank des agrarischen Umlands und des Eigenanbaus auf den Gütern Mörse und Wolfsburg von den schlimmsten Auswirkungen der Ernährungskatastrophe verschont, die in ganz Deutschland und insbesondere im Ruhrgebiet die Menschen zu „Hungermärschen“ auf die Straße trieb.²¹⁷ Lediglich die Belegschaft des Vorwerks hatte sich im April 1947 der allgemeinen Streikbewegung angeschlossen, woraufhin sich Münch für den Braunschweiger Betriebsrat eingesetzt und bei der Militärregierung die Wogen geglättet hatte. Im Dezember stand erneut die Beteiligung der Vorwerk-Belegschaft an einem Proteststreik in Braunschweig zur Diskussion. Auslöser war das nach Auffassung vieler Gewerkschafter und Betriebsräte zu milde

Gerichtsurteil gegen zwei ehemalige SA-Männer. Generaldirektor Münch setzte sich daraufhin mit dem Betriebsratssekretär Fritz Hesse in Verbindung und gab ihm zu verstehen, dass ein Streik „*im Augenblick ganz störend wirken könne*“, hatten doch die Briten für Dezember unbedingt die Produktion von 1.000 Fahrzeugen und zur Erreichung des Solls auch Mehrarbeit eingefordert.²¹⁸ Hesse und Münch waren sich einig, dass der Streik verhindert werden müsse. Der Betriebsrat intervenierte im Vorwerk, woraufhin sich die Arbeiter gegen eine Beteiligung aussprachen. Noch am gleichen Tag gab Münch der britischen Werkleitung Streikentwarnung.²¹⁹

Die partizipative Betriebsvereinbarung

In Münch fand der Betriebsrat einen kooperativen Partner, der ebenso nach einvernehmlichen Regelungen strebte und den wirtschaftsfriedlichen Kurs der Arbeitnehmervertretung entsprechend honorierte. Die gute Zusammenarbeit schlug sich in der zwischen Februar und Mai 1947 ausgehandelten Betriebsvereinbarung nieder, für die das Kontrollratsgesetz Nr. 22 über die Mitbestimmung der Betriebsräte als Richtschnur diente. Sie trat zusammen mit der neuen Betriebsordnung am 10. Mai 1947 in Kraft und sicherte der Arbeitnehmervertretung volle Rechte nach dem alliierten Betriebsrätegesetz zu. Hierzu gehörten die Mitbestimmung bei Einstellungen und Entlassungen, bei Versetzungen, Lohn- und Gehaltsfragen sowie bei betrieblichen Veränderungen, ferner die Aufsicht über die Werksküche und die Verteilung der auf den Gü-

tern des Volkswagenwerks angebauten Nahrungsmittel. Darüber hinaus räumte die Betriebsvereinbarung Mitwirkungsrechte bei der Festlegung des Produktionsprogramms und Einsicht in die Geschäftsunterlagen ein.²²⁰

Die der Betriebsordnung vorangestellten „10 Grundsätze für die Arbeit im Volkswagenwerk“ ließen indes ein Fortwirken der DAF-Tradition erkennen. Mit deutlichem Anklang an die Betriebsgemeinschaftsideologie des Dritten Reiches bezeichneten die Verfasser „alle Arbeit im Werk“ als „Dienst am Volke zum Nutzen der Allgemeinheit“, die Arbeiter und Angestellten als „eine geschlossene, demokratisch geführte Leistungsgemeinschaft“ und verkündeten zum Schluss, „Vergehen gegen den Arbeitsfrieden und Disziplinlosigkeit gegenüber dem Leistungswillen der Betriebsgemeinschaft“ energisch zu bekämpfen. Diese Grundsätze demonstrieren, wie unter Hinweis auf die nationale Bedeutung des Volkswagenwerks sozialpolitische Interessengegensätze beiseite gedrängt wurden.²²¹ Für die Arbeitnehmervertretung stellte die Betriebsvereinbarung gleichwohl einen Fortschritt dar, zumal sie ihrer Forderung nach Mitbestimmung bei Einstellungen, Entlassungen und Höhergruppierungen gegen das von der Werkleitung vorgeschlagene Anhörungsrecht Geltung verschaffen konnte. Münch bezeichnete das Zugeständnis als „Probe auf die demokratische Gesinnung“.²²²

Die Besetzung eines zukünftigen Aufsichtsrats oder die Einsetzung eines Arbeitsdirektors waren nicht Gegenstand der Betriebsvereinbarung. Eine aus Betriebsrats- und Gewerkschaftssicht wünschenswerte Antwort auf die offenen Fragen gab die in der rheinisch-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie im März 1947 eingeführte paritätische Mitbestimmung. Doch die auf Beschluss der Betriebsversammlung vom November 1947 geforderte Bestellung eines Arbeitsdirektors stieß bei der britischen Militärregierung auf Ablehnung. Denn einerseits war eine Beteiligung der Arbeitnehmer an der Unternehmensleitung dem angelsächsischen Modell des industriellen Interessenausgleichs fremd. Entsprechend fiel die Begründung aus, wonach kein Mensch zugleich Management und Belegschaft vertreten könne. Die Aufgabe des Betriebsrats bestehe in der Wahrnehmung der Arbeitnehmerinteressen, während der Arbeitsdirektor als Mitglied der Werkleitung die Interessen des Unternehmens zu wahren habe. Andererseits betrachteten sich die Briten als Treuhänder auf Zeit und wollten in dieser zentralen Frage eine künftige Unternehmensleitung nicht vor vollendete Tatsachen stellen.²²³

Lohnauszahlung

**Erosion der betrieblichen Mitbestimmung**

Auch Nordhoff, der zum 1. Januar 1948 seine Stellung als Generaldirektor antrat, widersetzte sich strikt der Einsetzung eines Arbeitsdirektors.²²⁴ In seinen Beziehungen zur Arbeitnehmersvertretung weniger auf Ausgleich bedacht als sein Vorgänger, schmiedete er mit einem paternalistischen Führungsstil von Beginn an ein enges Bündnis mit der Belegschaft, hierbei der festen Überzeugung folgend, „*dass es kein natürlicheres Bündnis gibt, als das einer Werkleitung zu ihren Mitarbeitern*“.²²⁵ Die Prägestkraft der in weiten Teilen der Belegschaft fortwirkenden NS-Betriebsgemeinschaftsideologie unterstützte sein Führungskonzept und half bei der Durchsetzung seines Machtanspruchs. Hingegen wurde die ohnehin schwache Stellung des Betriebsrats in der Belegschaft weiter unterminiert, obwohl die Währungsreform und die ihr folgende

Aufhebung des Lohnstopps den Boden für tarifpolitische Fortschritte bereitete. Bereits im April 1948 hatten sich Unternehmensleitung und Betriebsrat auf eine durchschnittliche Lohn- und Gehaltserhöhung von 15 Prozent geeinigt, die zum 1. September in Kraft trat.²²⁶ In den unteren Lohngruppen konnte die Arbeitnehmersvertretung in weiteren Verhandlungen Einkommensverbesserungen von bis zu 50 Prozent erzielen.²²⁷ Doch die tarifpolitischen Erfolge, die das Lohnniveau im Volkswagenwerk weit über den westdeutschen Durchschnitt anhoben, stärkten nicht die Legitimationsbasis von Betriebsrat und Gewerkschaft. Sie wurden vielmehr von einem Großteil der Beschäftigten dem Wirken des Generaldirektors gutgeschrieben, während die Arbeitnehmersvertretung von zwei Seiten unter Druck geriet und auf eine handfeste Vertrauenskrise zusteuerte.

So waren die Betriebsratswahlen im Juni 1948 von scharfen parteipolitischen Auseinandersetzungen begleitet, da die sozialdemokratische Mehrheit in der IG Metall entgegen früherer Gepflogenheiten eine überwiegend mit ihren Mitgliedern besetzte Liste durchsetzte. Dies führte zur Gründung einer oppositionellen Liste, auf der sich die CDU- und KPD-Kandidaten gemeinsam mit Parteilosen präsentierten. Der Wahlkampf geriet zu einer regelrechten Schlammschlacht, bei der sich die Beteiligten gegenseitig mit Korruptionsvorwürfen überzogen.²²⁸ Zudem stellte der wachsende Einfluss rechtsradikaler Kandidaten den Betriebsrat vor eine harte Zerreißprobe. Bei der Betriebsratswahl 1948 tauchte erstmals eine Gruppierung auf, die sich als gewerkschaftliche Oppositionsliste verstand. Diese Kräfte erhielten Auftrieb durch den Ausgang der Kommunalwahlen im November 1948, die der aggressiv revisionistischen, rechtsnationalistisch orientierten Deutschen Rechtspartei (DRP) mit 64 Prozent der Stimmen einen erdrutschartigen Sieg in Wolfsburg beschert hatten. Dass der Rechtsextremismus das aus prekären Lebensverhältnissen resultierende Protestpotenzial mobilisieren konnte, war auch Ausdruck für die in dieser Phase gescheiterte politische Integration in der Flüchtlingsstadt.²²⁹

Das Wahlergebnis in Wolfsburg ordnete sich in die erste Welle von Wahlerfolgen des organisierten Rechtsextremismus ein, der von den ökonomischen und sozialen Verwerfungen in den Nachkriegsjahren profitierten konnte. Bei der ersten Bundestagswahl 1949 erzielten rechtsextremistische Parteien zusammen 1,4 Millionen Stimmen (5,7 Prozent). Mehr als ein Drittel davon entfiel auf die

1946 als Sammelbecken unterschiedlicher Strömungen gegründete DRP, die fünf Bundestagsmandate gewann und vor allem in Niedersachsen erfolgreich war. Ihr bundesweiter Stimmenanteil lag bei 1,8 Prozent, in Niedersachsen bei 8,1 Prozent. Der neofaschistische Flügel verließ kurz danach die DRP und gründete im Oktober 1949 die Sozialistische Reichspartei (SRP), die 1951 bei den Landtagswahlen in Niedersachsen immerhin 11 Prozent erzielte.²³⁰

Mit Blick auf den Ausgang der Kommunalwahlen in Wolfsburg und die Belegschaftsstimmung, die für die anstehende Betriebsratswahl im Mai 1949 nichts Gutes verhieß, räumten die IG Metall und die Deutsche Angestellten Gewerkschaft sechs rechtsextremen Kandidaten einen Platz auf ihrer gemeinsamen Liste ein, von denen fünf in den Betriebsrat gewählt wurden. Gemessen am Wahlergebnis, erwies sich die auf Einbindung der oppositionellen Kräfte abzielende Neutralisierungsstrategie als erfolgreich. Keine der gewerkschaftsfeindlichen Gruppierungen konnte ihre Kandidaten durchsetzen, wozu auch das zwischenzeitlich erlassene Verbot der DRP beigetragen haben mag.²³¹ Doch war die Strategie letztlich ein Zeichen der Schwäche und forderte einen hohen Preis, den die Arbeitnehmervertretung mit einer in der Belegschaft wachsenden Akzeptanz rechtsextremer Kandidaten und deren steigendem Einfluss im Betriebsrat bezahlen musste.

Hinzu kamen die gegen den Betriebsratsvorsitzenden erhobenen Korruptionsvorwürfe, die im November 1949 zu seiner Amtsenthebung führten. Peter holte daraufhin öffentlich zum Gegenschlag

aus und belastete den gesamten Betriebsrat. Subtrahiert man die persönlichen Motive in der Auseinandersetzung, dann bleibt eine Grauzone, in der die Grenzen zwischen Kooperation und Korruption anscheinend fließend waren. Für Peter rückte der Sozialdemokrat Ernst Rahm in die Position des Vorsitzenden auf. Zu seinem Stellvertreter wurde Helmut Hillebrecht gewählt, Mitbegründer der SRP, die 1952 als verfassungswidrig verboten wurde. Seinen Tiefpunkt erlebte der unter Korruptionsverdacht geratene Betriebsrat in der Betriebsversammlung am 23. Dezember 1949, als ihm die Anwesenden auf Antrag eines rechtsradikalen Sprechers das Misstrauen aussprachen.²³²

Die Absetzung der Arbeitnehmervertretung stand am Ende einer Entwicklung, die 1948 mit dem Führungswechsel zu Nordhoff und dem wachsenden Einfluss rechtsextremer Gruppierungen begonnen hatte. Der seitdem schwindende Rückhalt in der Belegschaft verengte die Spielräume für eine selbstbewusste, die Mitbestimmungsrechte offensiv nutzende Interessenvertretung, obwohl die Betriebsvereinbarung die Möglichkeit hierzu bot. Dass die Arbeitsbeziehungen unter Nordhoff in eine „*Spielart des industriellen Feudalismus*“ zurückfielen, lag aber nicht zuletzt an der fehlenden Konfliktbereitschaft des Betriebsrats, der sich in die vom paternalistischen Führungsstil vorgegebene Rolle einfügte.²³³ Für die meisten Betriebsratsmitglieder war Nordhoff unantastbar. Der offene Konfrontationskurs, den der 1949 vom IG Metall-Hauptvorstand nach Wolfsburg entsandte Gewerkschaftssekretär Sührig gegen den Generaldirektor fuhr, stieß bei ihnen auf Ablehnung und

führte im Nachgang zu Loyalitätserklärungen gegenüber Nordhoff. Dabei zeigte sich, wie in den industriellen Beziehungen des Wolfsburger Unternehmens die Betriebsgemeinschaftsidee fortlebte.²³⁴ Erst unter dem Sozialdemokraten und Gewerkschafter Hugo Bork, der 1951 den Betriebsratsvorsitz übernahm, definierte die Arbeitnehmervertretung ihre Rolle neu und betrieb eine offensive Verteilungspolitik, während wachsender Wohlstand den materiellen Boden zur allgemeinen Durchsetzung demokratischer Prinzipien in der Volkswagen Belegschaft bereitete.²³⁵

3.4 Die unstete Produktion

Material- und Arbeitskräftemangel begrenzte in den Jahren 1946/47 das Produktionsvolumen des Volkswagenwerks, weshalb der Ausstoß trotz britischer Unterstützung und größter Anstrengungen seitens der Werkleitung auf dem Niveau von 1.000 Fahrzeugen monatlich blieb. Gleichwohl fuhr die im Dezember 1945 angelaufene Serienproduktion rasch hoch. Anfang Februar 1946 wurde die Fertigung vom Typ 51 auf die Limousine mit normalem Chassis umgestellt. Im März feierte die Belegschaft zusammen mit den Werksoffizieren den Bandablauf der eintausendsten Volkswagen Limousine.²³⁶ Zudem erreichte die Produktion in diesem Monat erstmals die befohlene Menge von 1.000 Fahrzeugen. Das rapide Wachstum der Stückzahlen schürte bei den britischen Treuhändern Optimismus, der sich im Mai 1946 in der Vorgabe niederschlug, bis Jahresende die Produktion schrittweise auf 2.500 Fahrzeuge zu erhöhen. Dafür stellten die Briten ein monatliches Kontingent von 1.500 Fahrzeugen für den Export in Aussicht.²³⁷

Feier zum Bandablauf der eintausendsten Limousine,
März 1946



Die beabsichtigte Produktionssteigerung löste nicht nur bei der deutschen Werkleitung eher Bedenken als Zuspruch aus, wie sich während der Unterredung am 21. Juni 1946 herausstellte. Selbst der für Produktionsfragen zuständige Offizier Berryman hegte Zweifel und gab den schlechten Zustand der Werkzeugmaschinen sowie die Arbeitskräfte- und Ernährungssituation zu bedenken. Brörmann machte Schwierigkeiten im Werkzeugbau, bei der Maschinenreparatur sowie der allgemeinen Instandhaltung des Werks geltend. Darüber hinaus mahnte er die Beseitigung von Kriegsschäden an, um den Werkzeugbau und die Montage aus dem Sockelgeschoss in die Halle zu verlegen und Vorkehrungen für den Winter zu treffen. Die Zahl der zusätzlich benötigten Arbeitskräfte bezifferte Brörmann auf 2.000 Mann. Aus Sicht der Personallei-

tung bereitete schon das 1.000-Wagen-Programm wegen der hohen Belegschaftsfluktuation ernsthafte Probleme. Weder die Militärregierung noch die Arbeitsämter konnten den Arbeitskräftebedarf decken, weil das Volkswagenwerk in einer zu niedrigen Dringlichkeitsstufe lag. Nach wie vor herrschte akuter Wohnraum-mangel. Außerdem fehlten Kleider, Arbeitsanzüge und Schuhe für die Belegschaft, insbesondere für die neu einzustellenden Arbeiter. Doch das Board of Control blieb optimistisch, verschob aber das Erreichen einer Monatsfertigung von 2.500 Wagen ins Jahr 1948.²³⁸

Den ersten Schritt zur Ausweitung der Produktion befahlen die Briten umgehend und setzten für August das Programm auf 1.500 Wagen fest. Ob das Volkswagenwerk diese Vorgabe erfüllen konnte, hing entscheidend von der Freigabe der notwendigen Kontingente für Stahl, Textilien oder Glas ab. Lieferzeiten für Stahlbleche betragen bis zu drei, für Textilien und Fertigaggregate bis zu fünf Monaten. Trotz bevorzugter Behandlung wurden dem Volkswagenwerk die Kontingente bisweilen verspätet zugeteilt, und wegen Rohstoffmangels konnten die Zulieferer den Bedarf nur lückenhaft decken. Gegen das August-Programm erhob denn auch die Einkaufsabteilung ihre Stimme, weil die bisher eingereichten Kontingente für Textilien und Glas auf 1.000 Fahrzeuge abgestimmt waren. Die Freigaben für die von der Firma Kronprinz hergestellten Scheibenräder reichten lediglich für eine monatliche Produktion von 800 Fahrzeugen, und die dringend erforderlichen Eisenscheine für das dritte Quartal waren noch nicht eingegangen. Der Einkaufsleiter Julius Paulsen machte eine nüchterne Rechnung auf: Während die knappen Bleche bei einer Monatsfertigung von 1.500 Wagen bis Ende September ausreichten, stünden neue Bleche frühestens Mitte Oktober zu Verfügung. Bei Durchführung des Programms sei deshalb Anfang Oktober 1946 an mehreren Stellen mit Engpässen zu rechnen.²³⁹

Abgesehen von den Beschaffungsproblemen war die befohlene Erhöhung der Stückzahlen auch aus kaufmännischer Sicht problematisch, da sie die Fertigungskosten in die Höhe trieb und der britischen Forderung nach Kostensenkung zuwiderlief. Auf diesen

Punkt machte Kemmler Anfang August 1946 den leitenden Werks-
offizier aufmerksam und äußerte dabei grundsätzliche Kritik an der britischen Produktionspolitik, die aus seiner Sicht weder den betrieblichen Möglichkeiten noch den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Rechnung trug. Denn die beste Planung, so Kemmler, müsse Schiffbruch erleiden, „*wenn die technische Leitung weiterhin auf Grund der von den britischen Dienststellen erteilten Anweisungen gezwungen wird, ihr Hauptaugenmerk auf die mehr oder weniger gewaltsame Erreichung des Produktionssolls zu richten, ohne dass die notwendigen Voraussetzungen hierfür geschaffen sind*“.²⁴⁰

Wenn an einem Arbeitstag mitunter 150 Teile entweder gar nicht oder nur in unzureichender Anzahl zur Verfügung stünden, wie Kemmler ausführte, dann könne das Fabrikationsprogramm von 1.000 Fahrzeugen monatlich nur durch eine geschickte Improvisation erfüllt werden. Maschinenbelegungen mussten geändert, Arbeitskräfte ausgetauscht und Materialnachschub umdisponiert werden. Infolgedessen kam es zu Stockungen an den Bändern, und die Transportabteilung brachte des Öfteren die Einzelteile stückweise zu den Bearbeitungsmaschinen. Verschärfend wirkte sich die hohe Fluktuation der Arbeitskräfte aus, die immer wieder neu angelernt und in den Fertigungsprozess integriert werden mussten. Kemmler hatte für den Monat Juli 1946 die hierdurch entstandenen Verluste an produktiver Arbeit auf knapp 51.900 Stunden addiert, bei einem Arbeitssoll von 123.700 Stunden. Sein Vorschlag, das Fertigungsprogramm für einen Monat auszusetzen,

Bekanntmachung zum zweiten
Entnazifizierungsverfahren, Juni 1946

MIL.-GOV. - NOTICE

Denazification Wolfsburg Motor Works (Volkswagenwerk GmbH.)

1. The further examination of all staff, and other persons in responsible positions at the Main Plant (Wolfsburg) by German Denazification Committees is now completed, and Military Government decisions have been received from Lüneburg.
2. All persons to be dismissed from the Main Plant have been informed.
3. Certain persons who fall technically within the Removal categories but who are considered by Military Government to have a good chance of Appeal have been retained in employment pending the result of Appeal. These individuals have been informed, also.

Mil. Gov. / CCG Works Control

Bekanntmachung der Militär-Regierung

Entnazifizierung in den Wolfsburger Motoren Werken (Volkswagenwerk GmbH.)

1. Die Durchprüfung sämtlicher Angestellten sowie Personen in leitenden Stellungen im Hauptwerk (Wolfsburg) ist durch den deutschen Entnazifizierungs-Ausschuß nunmehr beendet und die endgültigen Entscheidungen von der Militär-Regierung Lüneburg sind eingetroffen.
2. Alle infrage kommenden Werksangehörigen, die auf Grund dieses Beschlusses aus dem Hauptwerk zur Entlassung kommen, sind benachrichtigt worden.
3. Eine Anzahl von Werksangehörigen, die an sich mit in die Gruppe der Entlassenen fallen, haben jedoch, falls eine Berufung eingelegt wird, eine gute Chance weiterhin in Beschäftigung zu bleiben. Diese Angestellten haben entsprechende Benachrichtigung erhalten.

Englische Werksleitung
(Kontroll-Kommission für Deutschland)

6/1/46 215

um der Planung und Arbeitsvorbereitung Luft für die notwendigen Vorbereitungsarbeiten zu geben und auf dieser Grundlage einen Stock an Einzel- und Ersatzteilen für mindestens 14 Tage zu schaffen, wurde jedoch abgelehnt.²⁴¹

Die zweite Entnazifizierungsrunde

Neben der Mangelwirtschaft beeinträchtigte die zweite, im Juni 1946 anrollende Entnazifizierungswelle vorübergehend die Produktion des Volkswagenwerks. Gestützt auf die im Januar erlassene Direktive Nr. 24, mit der die Entnazifizierungspraxis in den Westzonen einigermaßen vereinheitlicht wurde, behandelten die von deutscher Seite beschickten Entnazifizierungsausschüsse

mehr als 1.000 Personalfälle. Insgesamt wurden 228 Mitarbeiter wegen Betätigung für die NSDAP zur Entlassung angezeigt, darunter vier Abteilungsleiter, der technische Leiter, ein Betriebsleiter und der Werkleiter Brörmann.²⁴² Zu dessen Nachfolger ernannten die Briten am 17. Juni 1946 Münch, der nunmehr das Amt des Haupttreuhänders und Generaldirektors in Personalunion ausübte.²⁴³ Die von Hirst angeforderten Stimmungsberichte vom 20. Juni 1946 zeichnen ein eher düsteres Bild von den Auswirkungen der Entnazifizierung auf Produktion und Belegschaft. Bei der ohnehin knappen Personaldecke hatten die Entlassungen zum Teil empfindliche Arbeitskräftelücken in einzelne Abteilungen gerissen. Besonders betroffen waren der Werkzeug- und der Schweißmaschinenbau, die Mechanische Werkstatt, die Karosseriemontage

und die Planungsabteilung. Letztere verlor 11 Leute, darunter *„drei selbst in normalen Zeiten sehr schwer zu ersetzende Kräfte“*.²⁴⁴ Der Produktionsleiter Karl Huland rechnete mit einem starken Rückgang der Stückzahlen, weil die seit Jahren im Werk beschäftigten Arbeiter nicht ohne weiteres ersetzt werden könnten. Um Schlimmeres für den Produktionsfortgang zu verhindern, genehmigte Hirst für einige Schlüsselkräfte die Weiterbeschäftigung während der laufenden Verfahren. Doch konnte diese Maßnahme den auch durch die Werksferien bedingten Produktionseinbruch auf 422 Fahrzeuge im Juni 1946 nicht verhindern. Das Soll im Juli war nach Ansicht des Werkleiters nur dann zu erreichen, wenn die zehn bis zwölf entnazifizierten Spitzenkräfte wiedereingestellt werden konnten.²⁴⁵

Die Wirkung der Entnazifizierung auf die Stimmung der Belegschaft gab ebenfalls Anlass zur Sorge. Brörmann vermutete hinter den zahlreichen Störungen an den Werkzeugmaschinen Sabotageakte, mit denen die Arbeiter ihre Abneigung gegen die Handhabung der Entnazifizierung kundtaten.²⁴⁶ Münch registrierte eine wachsende Unruhe unter der Arbeiterschaft, hervorgerufen durch eine *„absolute Unsicherheit über ihre eigene Zukunft“*. Die Belegschaft befürchte, dass die gesamte Existenz des Volkswagenwerks untergraben werde. Den Berichten der Abteilungsleiter zufolge hatte die Arbeitsfreude in den Monaten März und April einer *„sehr starken Ermüdung und Depression Platz gemacht“*.²⁴⁷ Deshalb sei es zweifelhaft, ob die auf dem Engagement der ganzen Belegschaft beruhenden Leistungen der letzten Monate wieder erreicht wer-

den könnten. Inwieweit die Entnazifizierung von Führungskräften die Reorganisation und Leitung des Unternehmens oder die Produktqualität beeinträchtigten, ist schwer zu sagen. Vor allem die Entlassung Brörmanns, den Hirst als technischen Fachmann schätzte, hinterließ eine Lücke, die sich bemerkbar machte und erst mit der Berufung Nordhoffs geschlossen werden konnte. Die Auswirkungen der Entnazifizierung auf das Produktionsvolumen jedoch waren letztlich begrenzt und vorübergehend, da die Militärregierung mindestens 138 der insgesamt 190 Berufungsverfahren stattgab.²⁴⁸

Trotz Entnazifizierung, Arbeitskräfte- und Materialmangel kletterte im August 1946 die Monatsfertigung mit 1.223 Fahrzeugen auf den höchsten Jahresstand, fiel dann aber in den beiden Folgemonaten auf rund 1.000 Wagen zurück. Vor allem die Stahlverknappung machte den Briten einen Strich durch ihre Produktionsplannungen. Wegen der andauernden Stromkürzungen konnten die Walzwerke die vereinbarten Liefertermine nicht einhalten. Das Ohler Eisenwerk wie auch die Eisen- und Hüttenwerke Bochum meldeten Terminverschiebungen von drei bis vier Wochen. Bei der Firma Continental führte die rationierte Energieversorgung zur Einschränkung ihrer Produktion, so dass die Vorräte des Volkswagenwerks spätestens im Dezember 1946 aufgebraucht waren. Obwohl sich die Zulieferer bemühten, stellte die Reichsbahn nicht genügend Waggons bereit. Und häufiger trafen Waggons mit wichtigen Materialien nicht in Wolfsburg ein, weil sie tagelang in den Reparaturwerkstätten der Reichsbahn standen. Deshalb war das Volkswagenwerk inzwischen vom Bahnversand zum Transport mit Lkw übergegangen.²⁴⁹

Produktionsstillstand im Krisenwinter 1946/47

So stiegen die Stückzahlen im November noch einmal auf 1.193 Fahrzeuge an, bevor der Aufschwung im Dezember 1946 abrupt endete. Insofern teilte das Volkswagenwerk das Schicksal der im britisch-amerikanischen Besatzungsgebiet gelegenen Industrie. Nach einer beachtlichen Konjunktur brach deren Produktion in der Energiekrise des Winters 1946/47 zusammen. Der akute Mangel an Kohle war nicht vorrangig auf Förderprobleme zurückzuführen, bahnte sich doch gerade im Kohlenbergbau im Oktober 1946 die Wende zum Besseren an. Ein interner Bericht des Volkswagenwerks vermerkte hierzu, dass Kohlevorräte in großen Mengen zur Verfügung stünden.²⁵⁰ Allerdings machten sich mit einiger Verspätung die Folgen der alliierten Bombenangriffe bemerkbar, zumal der extrem kalte Winter alle Wasserwege blockierte und den Warentransport auf die Reichsbahn konzentrierte. Das zerstörte Transportsystem kollabierte und lähmte die Versorgung mit Rohstoffen und Zwischenprodukten.²⁵¹

Über die Konsequenzen der ausbleibenden Rohstoff- und Materiallieferungen beriet das Board of Control am 6. Dezember 1946 und fasste den Entschluss, die Fabrikation bis zum neuen Jahr einzustellen und im Januar mit 500 Wagen wieder anlaufen zu lassen. Allein diese kurze Stilllegung verursachte Kosten von 1,5 Millionen Reichsmark, und sie stiegen, weil akuter Kohlemangel der Produktion erneut ein Ende setzte, noch bevor sie richtig begonnen hatte. Am 6. Januar 1947 war der Kohlenbestand des Volkswagenwerks auf 500 Tonnen abgesunken, womit bei einer Fabrikation im bishe-

rigen Umfang nicht einmal der Energiebedarf für zwei Tage gedeckt werden konnte. Neue Kohle für die Produktion war nicht in Sicht. Die von der Norddeutschen Kohlenverteilungsstelle angelieferte Menge von knapp 700 Tonnen war zweckgebunden, um das Werk in Gang zu halten und eine notdürftige Beheizung und Beleuchtung der Stadt sicherzustellen. In einzelnen Werkshallen war die Temperatur inzwischen auf -7 Grad Celsius abgesunken, weshalb ein Weiterarbeiten mit Rücksicht auf die Gesundheit der Arbeiter nicht mehr verantwortet werden konnte. Zudem beeinträchtigte der Frost die Funktionsfähigkeit der Maschinen; einige Schweißmaschinen waren bereits eingefroren. Bis zum 10. März 1947 stand der Produktionsbetrieb still.²⁵²

Die Krise versetzte den britischen Produktionsplanungen einen Dämpfer. So orientierte sich der von den zuständigen Kontrollbehörden am 18. März 1947 gefasste Beschluss an den bisherigen Stückzahlen und gab vor, in den kommenden sechs Monaten mindestens 1.000 Fahrzeuge für die Alliierten zu bauen. Danach sollte der Ausstoß der Fabrik bis Juli 1948 auf 2.500 Wagen erhöht werden, um die über den absinkenden alliierten Bedarf hinausgehende Fahrzeugproduktion der deutschen Wirtschaft und dem Export zuzuführen.²⁵³ Ein entsprechendes Diskussionspapier brachte die Industry Division im März 1947 in die Beratungen der Bizonalen Wirtschaftskommission ein. Die Verhandlungen, bei denen die Sicherung einer maximalen Fahrzeugproduktion in der Vereinigten Zone auf der Tagesordnung stand, stellten die immer noch schwebende Zukunft des Volkswagenwerks auf eine stabile materielle

Achsenmontage



Grundlage. Im Ergebnis nahmen sie für die Autoindustrie inoffiziell vorweg, was zwischen den Bizonenmächten auf der Moskauer Außenministerkonferenz im April 1947 beschlossen, doch mit Rücksicht auf den französischen Partner erst Ende August 1947 offiziell bekannt gemacht wurde. Der neue Industrieniveauplan für die Bizone, der vermutlich schon im Vorfeld der Zonenfusion mehr oder weniger beschlossene Sache war, orientierte sich an den ökonomischen Kennzahlen des Jahres 1936. Er setzte die deutsche Stahlproduktion von 5,8 auf 10,7 Millionen Tonnen und die den Deutschen zugestandene Fahrzeugproduktion von 40.000 auf 160.000 Wagen herauf.²⁵⁴

Am 23. Juli 1947 überbrachte Hirst der Werkleitung die frohe Nachricht, es sei „als fast sicher anzunehmen, dass ein Abtransport des Werks nicht in Frage kommt“.²⁵⁵ Er fügte allerdings hinzu, das Volkswagenwerk werde noch solange unter britischer Kontrolle bleiben, bis eine Regierung für Gesamtdeutschland gebildet worden sei. Davon war man inzwischen weiter entfernt denn je. Auf der Moskauer Außenministerkonferenz 1947 waren die Positionen der Westmächte und der Sowjetunion bei der Behandlung der Deutschlandfrage als unüberbrückbare Gegensätze hervorgetreten: Der „Kalte Krieg“ brach nun offen aus.²⁵⁶

Konflikte zwischen Deutschen und Briten

Nach Wiederanlaufen des Betriebs Anfang März 1947 verschärfen sich die widrigen Produktionsbedingungen des Volkswagenwerks durch zwei gegenläufige Entwicklungen: Während sich die Versorgung mit Rohstoffen und Materialien zusehends verschlechterte, wurde die Werkleitung vom VAW zu Produktionssteigerungen angespornt, um den deutschen Markt zu beliefern. Dies geschah im Einverständnis mit dem Board of Control, sofern das Volkswagenwerk seinen Produktionsverpflichtungen für die Alliierten nachkam und das VAW die zusätzlichen Kontingente bereitstellte. Denn auch die Briten waren an einer möglichst raschen Ausweitung der Stückzahlen interessiert, um noch in diesem Jahr das Exportgeschäft anlaufen zu lassen. Angesichts der herrschenden Materialknappheit aber zeichnete sich rasch ab, dass die Interessen der britischen Treuhänder und des VAW nicht ohne weiteres unter einen Hut zu bringen waren. Dies sorgte für Konflikte.

Bei der Produktionsbesprechung Anfang April 1947 meldete Hirst Bedenken gegen das geplante Programm an. Auf Drängen Fritz Wenks, des Leiters der VAW-Abteilung Fahrzeugindustrie, hatte die Werkleitung für diesen Monat die Fertigung von 1.250 Wagen avisiert. Hirst wies auf die Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Blechen hin und warnte vor einem Produktionsstillstand durch Materialabriss. Generaldirektor Münch hielt dem beschwichtigend entgegen, dass Wenk die Beschaffung der zusätzlich erforderlichen Materialkontingente fest zugesagt hatte.²⁵⁷ Allerdings ging die erhöhte Produktion zu Lasten der Reparaturaufträge. So

hatte die Werkleitung Weisung erhalten, den durch die Zwangspause aufgelaufenen Reparaturstau an den britischen Fahrzeugen zu beseitigen und das Ersatzteillager der REME wieder aufzufüllen. Weil sie diesen mit Priorität versehenen Auftrag vernachlässigt hatte, erinnerte der Werksoffizier Neal das Management an seine Pflichten. Durch Befehl vom 24. April 1947 stellte er klar, dass eine Produktionserhöhung über die 1.000 Wagen hinaus die Lieferung von Ersatzteilen nicht beeinträchtigen dürfe.²⁵⁸

Ein gutes Stück vom gesteckten Ziel entfernt, verließen im April 1947 unter größten Anstrengungen 1.055 Volkswagen die Montagehalle der Fabrik. Davon wurden fünf Fahrzeuge an die Versorgungszentrale des deutschen Bergbaus ausgeliefert, die einen Auftrag über 600 Fahrzeuge erteilt hatte. 50 Fahrzeuge aus der Überschussproduktion waren für die Hauptlieferanten vorgesehen und diesen bereits angekündigt worden, um die zunehmend durch Kompensationsgeschäfte geprägte Belieferung mit wichtigen Materialien aufrecht zu erhalten. Allerdings hatte die Werkleitung für die zivile Fertigung britisches Material verwenden müssen, da weder die Kontingente für den Bergbau noch die für die deutsche Wirtschaft geliefert worden waren. Erschwerend kam hinzu, dass vom Eingang der Stahlkontingente bei den Walzwerken bis zur Anlieferung der Bleche, je nach Auslastung der Firmen und den zunehmenden Stromkürzungen, Wochen vergehen konnten.²⁵⁹ Anfang Mai wurde das VAW über die bestehende Gefahr eines Materialabrisses unterrichtet. Eine Überbrückung bereitete Schwierigkeiten, weil der Instanzenweg viel Zeit kostete. Wenk

forderte die Einkaufsabteilung zu einer Sonderaktion bei der Beschaffung von Blechen auf und versprach seine volle Unterstützung.²⁶⁰

Inzwischen hatten die Briten die Auslieferung der für die Lieferanten vorgesehenen 50 Wagen gestoppt. Diese blieben im Besitz der Militärregierung und sollten erst nach Eingang des Materials für die deutsche Wirtschaft freigegeben werden. Das eigenmächtige Vorgehen des deutschen Managements tadelte Hirst scharf. In der Sitzung Anfang Juni 1947 mahnte er an, dass die Programmgestaltung sowie die Freigabe aller Fahrzeuge „*an diesem Konferenz-tisch*“ besprochen und entschieden würden. Weder deutsche noch externe britische Dienststellen seien befugt, der Werkleitung Anweisungen erteilen. Außerdem stellte Hirst klar, dass Fahrzeuge für die deutsche Wirtschaft oder den Export erst nach Anlieferung der Bleche und Materialien gefertigt werden dürften. Jeder Vorgriff auf britisches Material sei strengstens untersagt. Doch bei aller Kritik war auch das Board of Control daran interessiert, die Fertigung über das 1.000-Wagen-Programm hinaus zu erhöhen und die vom VAW zugewiesenen Kontingente zu nutzen, dies unter der Maßgabe, dass die Überschussproduktion auch der Militärregierung zur Verfügung stand und eine Verrechnung mit den zivilen Kontingenträgern erst nach Eingang ihres Materials im Werk erfolgte.²⁶¹

Dem Auftrag des Bergbaus fügte das Landeswirtschaftsamt Niedersachsen eine neue Bestellung über 1.580 Wagen hinzu. Dies sicherte dem Volkswagenwerk über die befohlene Fertigung hinaus Abnehmer für 2.180 Wagen, was jedoch seine Möglichkeiten bei Weitem überstieg. Während einer Unterredung im Juni 1947 forderte Wenk verbindliche Angaben über die monatliche Fertigung bis zum Jahresende ein, nachdem das Volkswagenwerk die für 1947 avisierte Überschussproduktion von 4.000 auf 2.300 Wagen nach unten korrigieren musste. Generaldirektor Münch sah sich indes zu verlässlichen Angaben über den Produktionsfortgang nicht in der Lage und wies unter anderem auf den akuten Arbeitskräftemangel hin, der durch den plötzlichen Abzug von 300 lettischen Arbeitern entstanden war. Mit Blick auf die geschilderten Zustände hielt Wenk eine Auftragsvergabe an das Volkswagenwerk für nicht vertretbar und drohte, alle noch anfallenden Verbraucherkontingente an die Firmen Daimler-Benz und Opel zu leiten.²⁶²

Über mangelnde Aufträge brauchte sich das Volkswagenwerk Mitte 1947 nicht zu beklagen. Doch traf die steigende Nachfrage mit einer Verschlechterung der Materialversorgung zusammen. Verringerte Rohstoffzuteilungen und Stromkürzungen, die in den Walzwerken durchschnittlich 40 Prozent betrugten, machten sich auch bei den Zulieferfirmen bemerkbar und störten den Materialnachschub empfindlich. Die Situation für die Einkäufer verschärfte sich durch die Weigerung der Lieferanten, ihre Produkte ohne Kompensation herauszugeben. Weil das Unternehmen seine Zusa-

gen nicht eingehalten hatte, machte sich bei ihnen eine „*passive Resistenz*“ bemerkbar. Einige forderten fast täglich die ihnen versprochenen Fahrzeuge. Je näher die Währungsreform rückte, umso stärker verkam die überbewertete Reichsmark zu bloßem Papier. Eine Tauschwirtschaft machte sich breit, und viele Engpassmaterialien waren nur noch über Kompensationsgeschäfte zu besorgen.

In stiller Übereinkunft mit der Hauptverwaltung Straßen und Verkehr in Bielefeld durften Autohersteller wie Daimler-Benz, Opel, Ford oder Büssing fünf Prozent der Produktion an ihre Zulieferfirmen abgeben. Dies wog schwerer als die „Mandatory-Priorität“ des Volkswagenwerks, die auf Lieferanten immer weniger Eindruck machte. Das VAW bekundete, dass es Rohstoffe nicht zuweisen könne, weil keine mehr zur Verfügung stünden. Im Übrigen galt die Dringlichkeitsstufe weder für die Fertigungsindustrie noch reichte sie aus, um für die Stahlindustrie Auflagen zu erwirken. Für Textilzuteilungen beispielsweise war die Anerkennung der Dringlichkeitsstufe an die Auflage geknüpft, dass die Militärregierung den gesamten Materialwert in Dollar beglich. Die aber hatte abgelehnt, weil nicht alle Wagen für ihren Bedarf produziert wurden.²⁶³

Bei der CCG standen Kompensationsgeschäfte nicht hoch im Kurs, obwohl der Volkswagen ein begehrtes Objekt war und gegen bis zu 150 Tonnen Zement oder 200.000 Backsteine getauscht werden konnte. Diese halblegalen Praktiken billigte die CCG nur wider-

willig, wobei die berechnete Befürchtung mitschwang, dass die zum Tausch bestimmten Fahrzeuge aus Materialien für das Besatzungsprogramm gefertigt würden. Nach mehreren vergeblichen Vorstößen erneuerte die Werkleitung Ende Juli 1947 ihre Forderung, einen bestimmten Prozentsatz der Produktion für die Lieferanten abzuzweigen. Höchste Eile gebot der Mangel an Baumaterialien, um das Werk winterfest zu machen.²⁶⁴ Unter dem Druck des Materialnotstandes segnete Hirst den Vorschlag der Werkleitung ab und gab Anfang August 1947 Anweisung, aus gebrauchten Teilen schnellstens 30 Second-Hand-Wagen für die Lieferanten zu bauen. Dass hierfür auch neue Teile verarbeitet werden mussten, nahm Hirst in Kauf.²⁶⁵

Weniger konziliant reagierte der Werksoffizier auf die Anmahnung des britischen Kontingents für das 3. Quartal. Wenn es nicht kurzfristig eingehe und die Militärregierung trotzdem auf Auslieferung von 1.000 Fahrzeugen bestehe, so Paulsen, dann müssten die Kontingente des Bergbaus und der deutschen Wirtschaft hierfür verwendet werden. Hirst kommentierte lapidar, es sehe „*ernst aus für den Bergbau und die deutsche Wirtschaft*“.²⁶⁶ Münch verwies auf das Bezugsrecht des Bergbaus, was Hirst mit der Drohung parierte, dass die Fahrzeuge requiriert werden könnten.

Von Blechbeständen konnte inzwischen kaum mehr die Rede sein. Im Juli 1947 waren unter großer Anstrengung 1.025 Fahrzeuge über den Zählpunkt gebracht worden, um wenigstens den Bergbau für die zugeteilten Kontingente mit 25 Fahrzeugen zu beliefern.

Weil dafür einige Blechformate bis zum letzten Rest verarbeitet werden mussten, waren verschiedene Karosseriebänder leer gelaufen und standen Anfang August für einige Tage still. Dies provozierte schwere Vorwürfe seitens des Senior Resident Officers sowie die Frage, warum die Produktion nicht früher gedrosselt worden sei. Tatsächlich hatte die Werkleitung fest mit der Anlieferung von neuem Material gerechnet. Doch weil sie über keinen Materialpuffer verfügte, machten sich die unerwarteten und rigorosen Stromabschaltungen der letzten Wochen stoßartig bemerkbar.²⁶⁷ Davon betroffen waren unter anderem die Walzwerke Eichen und Ohle, die zudem Lieferauflagen für die sowjetische und französische Zone erhalten hatten und daraufhin ihre dem Volkswagenwerk gegebenen Zusagen zurückziehen mussten. Weil die Entwicklung der Rohstoff- und Energieversorgung unvorhersehbar war, zog Kemmler die durchaus treffende Bilanz, dass *„jede sinnvolle Planung einer Produktionssteigerung für die nächsten Monate außerhalb der Diskussion“* stehe.²⁶⁸ Wie von Kemmler empfohlen, wurde die Produktion im August 1947 auf 800 Fahrzeuge gedrosselt.

Die Belieferung des Bergbaus wurde dadurch nicht beeinträchtigt. Anfang September gaben die Briten jeweils 25 Fahrzeuge für die Lieferanten und den Bergbau frei. Doch sorgte das Distributionssystem erneut für Komplikationen. Hirst stellte hierzu klar, dass die Kontingenzuteilung über den Bergbau *„falsch gelaufen“* sei und fortan zentral von der Highways and Highway Transport Branch (Hauptverwaltung Straßen und Verkehr) gesteuert und durch das Landeswirtschaftsamt abgewickelt werde.²⁶⁹ Bei diesem

Tauziehen verlor die Versorgungszentrale des deutschen Bergbaus langsam die Geduld. Ende September 1947 wurde Münch dort vorstellig, um die drohende Verlagerung der Aufträge zu Opel abzuwenden, handelte es sich doch um einen für die Zukunft wichtigen Großabnehmer. Um der Lieferverpflichtung für den Bergbau nachzukommen, instruierte er Steinmeier, die Marge von 1.000 Fahrzeugen möglichst schon im Oktober 1947 zu überschreiten.²⁷⁰ Doch offensichtlich hatte Münch *„die Lage nicht richtig erkannt“*, und Hirst klärte ihn darüber auf, dass erst alle Rückstände des Mandatory-Programms aufgeholt werden müssten, bevor andere einen Wagen bekämen. Überdies kritisierte der britische Offizier die eigenmächtigen Zusagen an den Bergbau und wies die Werkleitung in ihre Schranken. Die Fahrzeugproduktion des Volkswagenwerks werde von den alliierten Behörden verteilt; die Unternehmensleitung sei nicht befugt, in Verhandlungen mit anderen Institutionen einzutreten.²⁷¹

Produktionskosten und Wagenpreis

Neben den Schwierigkeiten, die es bei der Belieferung des Bergbaus zu überwinden galt, machte dem Management die schlechte Kostenstruktur des Unternehmens zu schaffen. So hatte Wenk bereits mehrfach auf den zu hohen Wagenpreis hingewiesen und mit der Frage kritisiert, warum das deutsche Volk bezahlen solle, was das Volkswagenwerk zu teuer produziere. Selbst der Technische Direktor Steinmeier gestand zu, dass der Volkswagen im Vergleich zum Opel zu teuer sei und höchstens 3.500 Reichsmark kosten

dürfe.²⁷² Dieses Problem wurde akut, als die Preisbildungsstelle des Niedersächsischen Wirtschaftsministeriums ohne vorherige Rücksprache mit dem Volkswagenwerk den Wagenpreis ab August 1947 auf 3.600 Reichsmark festlegte. Die „*willkürliche Preisfestsetzung*“ ging selbst den gleichermaßen auf Preissenkung drängenden Briten zu weit, und Neal versprach, sich persönlich um die Angelegenheit zu kümmern. Den Interventionsmöglichkeiten der britischen Militärregierung waren indes Grenzen gesetzt, hatte sie doch selbst die Zuständigkeit für die Preisbildung den deutschen Behörden übertragen. Mit Rückendeckung der Treuhänder gelang es der deutschen Werkleitung dennoch, in der abschließenden Verhandlung Ende Oktober 1947 den Wagenpreis ab Werk auf 3.910 Reichsmark festzuschreiben. Hinzu kam eine 15-prozentige Großhändlerspanne, so dass die Volkswagen Limousine rückwirkend zum 1. August 4.600 Reichsmark kostete.²⁷³

Selbst diese Regelung, gemessen an der Kalkulation für Oktober mit einem Wagenpreis von 4.270 Reichsmark, verlangte dem Volkswagenwerk eine Senkung der Fertigungskosten um rund 360 Reichsmark pro Fahrzeug ab. Zur Bewältigung der Aufgabe schnürte Finanzchef Hiemenz ein breites Maßnahmenbündel, das quer durch alle Unternehmensbereiche die Senkung der Gemeinkosten vorgab: im Transportwesen, in der Lagerhaltung, im Einkauf, in der Inspektion und im Laboratorium, darüber hinaus im Fertigungsbetrieb, wo Hiemenz vor allem bei den variablen Gemeinkosten, wie unproduktiven Löhnen, Gehältern, Reparaturmaterial, Werkzeugverbrauch oder Reisekosten, Einsparungs-

möglichkeiten sah. Von der zum 1. Januar 1948 geplanten organisatorischen Neuordnung erwartete er eine Reduzierung der Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten um 10 Prozent. Darüber hinaus hielt Hiemenz einschneidende Maßnahmen für erforderlich, um den Energieverbrauch des Unternehmens zu senken und die Rentabilität des Kraftwerks verbessern, das die Betriebsstellen mit 13 Reichspfennig pro Kilowattstunde belastete. Damit war der Preis fast doppelt so hoch wie der durchschnittliche Energiepreis in anderen Industriezweigen. Eine Beschneidung des kalkulatorischen Gewinns, der einschließlich Kapitalverzinsung acht Prozent betrug, kam für Hiemenz nicht in Frage, weil das Volkswagenwerk seine außerordentlichen Aufwendungen finanzieren müsse.²⁷⁴

Der neu festgesetzte Wagenpreis erhob die Umsetzung des Kostensenkungsprogramms zur zwingenden Notwendigkeit. Andernfalls musste das Volkswagenwerk einen laufenden Vermögensverzehr hinnehmen. Aber selbst bei Erreichen der Einsparziele blieb für Hiemenz das größte strukturelle Kostenproblem bestehen. Denn bei der Preisfestsetzung werde die Kapazität des Werks in den Abschreibungen „*in so einschneidendem Maße berücksichtigt*“, dass zur Vermeidung von Verlusten eine Produktionssteigerung auf mindestens 1.500 Wagen notwendig sei.²⁷⁵

Einer Erhöhung der Kapazitätsauslastung aber waren durch die Mangelwirtschaft Grenzen gesetzt, und die vergangenen Monate gaben kaum Anlass zu der Hoffnung, dass hier rasche Änderung eintreten würde. Wenigstens bei der Versorgung mit Zulieferteilen

Blick vom Kraftwerk auf die Südstraße des Werks



zeichnete sich Besserung ab. Denn die Briten hatten ihre restriktive Haltung gegenüber Kompensationsgeschäften pragmatisch der wirtschaftlichen Realität angepasst. Unter der Voraussetzung, dass die Produktion für die Alliierten nicht beeinträchtigt wurde, gab das Board of Control Mitte November 1947 die Erlaubnis, eine beschränkte Anzahl von Wagen an die Zulieferbetriebe abzugeben, um das gute Einvernehmen zwischen diesen Firmen und dem Volkswagenwerk aufrecht zu erhalten. Da der Typ 11 nicht lieferbar war, kamen hierfür Gebrauchtwagen, Vorführ- und Versuchswagen sowie jene Fahrzeuge in Betracht, die aus von der Inspektion verworfenen Karosserien und Fahrgestellteilen montiert wurden. Vor Abgabe musste die Werkleitung die endgültige Genehmigung des Board of Control einholen und diesem künftig einen monatlichen Bericht über derartige Verkäufe zuleiten.²⁷⁶

1947 war ein schwieriges Jahr. Wegen Material- und Arbeitskräftemangel verharrte die Produktion auf dem Niveau des Vorjahres und blieb weit unterhalb der Möglichkeiten, die durch die zivile Nachfrage nach Volkswagen und die Kontingenzuteilung bestanden. Lediglich 583 Fahrzeuge flossen auf den Inlandsmarkt. Von den 600 Fahrzeugen, die der Bergbau beauftragt hatte, wurde bis Jahresende nur ein kleiner Teil ausgeliefert. Reichspost und Reichsbahn, die im Vorjahr insgesamt 300 Fahrzeuge erhalten hatten, gingen 1947 leer aus.²⁷⁷ Gleichwohl blieben diese Großkunden dem Volkswagenwerk erhalten, da die Konkurrenten ihre Pkw-Fertigung erst 1947/48 langsam hochfuhren.

Mit den Produktionseinbrüchen im zweiten Halbjahr 1947 hatte das Volkswagenwerk die schwierigste Wegstrecke hinter sich gebracht und seine 1946 begonnene Entwicklung zum Marktunternehmen fortgesetzt. Trotz Material- und Arbeitskräftemangel war es gelungen, den Produktionszusammenhang nach Effizienzkriterien neu zu ordnen und die Organisationsstruktur zu reformieren. Diesen Prozess hatte das britische Management mit Rat und Tat unterstützt, dessen Ausgestaltung jedoch weitgehend der deutschen Werkleitung überlassen, wobei Hirst auf die 1946 etablierte Organisationsstruktur Einfluss genommen hatte. Auch behielten die Briten die Zügel fest in der Hand, wenn es um die Entwicklung der für ein Marktunternehmen erforderlichen Kernbereiche ging: Produkt und Kunde. Im Mittelpunkt standen die Verbesserung der Produktqualität sowie der Aufbau einer Verkaufs- und Kundendienstorganisation im Inland, jene Bereiche also, in denen das deutsche Management über keine großen Erfahrungen verfügte und die Briten wichtige Entwicklungsimpulse setzten. Die größte Bedeutung aber kam zweifellos dem Export der Volkswagen Limousine zu, weshalb die Öffnung von Vertriebswegen in die noch nicht rekonstruierten europäischen Märkte zum Hauptanliegen der Unternehmer in Uniform wurde.

4. Weichenstellungen der Briten



4.1 Wege zum Kunden

Dem Volkswagenwerk stand nur eine rudimentäre Kundendienstorganisation zur Seite, als die Militärregierung im August 1945 den Produktionsauftrag über 20.000 Limousinen erteilte. Doch setzten die Briten zu dieser Zeit andere Prioritäten. Anfang Oktober ordnete Hirst an, die Kundendienstwerkstatt im Werk zu schließen und unterband damit die Reparaturen an zivilen Wagen. Den Service für diese Fahrzeuge sollten örtliche Werkstätten, Reparaturen an den Werksautos die Abteilung Kraftwagenpark übernehmen. Die Kundendienstabteilung erhielt Anweisung, eine Ersatzteilliste für 100 Limousinen zu erstellen, da mit Anlaufen der Serienfertigung ein Auftrag zur Herstellung von Ersatzteilen erteilt würde. Die Ernennung von Händlern sowie das Wiedereröffnen der Kundendienstreparaturwerkstätte vertagte Hirst auf einen späteren Zeitpunkt, „wenn Fahrzeuge für den zivilen Bedarf freigegeben sind“. ²⁷⁸ Die Kundendienstabteilung wurde damit auf den Anlauf der Serienfertigung ausgerichtet und konzentrierte sich zunächst auf die Koordination der Ersatzteilmontage und -versorgung, während die Kundendienstschule die Bediensteten der Reichspost in der Wartung und Reparatur von Volkswagen unterwies. Als Abteilungsleiter setzte Hirst im Oktober 1945 Karl Feureissen ein, der zuvor bei der Auto Union und Porsche tätig gewesen war. ²⁷⁹ Unterstützt wurde die Abteilung durch die REME-Werkstatt, die einen Kundendienst für die britische Armee unterhielt. ²⁸⁰

Der Startschuss für den Aufbau einer Vertriebs- und Serviceorganisation fiel im Sommer 1946, als die von den Briten avisierte Produktionssteigerung auch den Anlauf des Zivilverkaufs erwarten ließ. Vor allem der Kundendienst und die Ersatzteilversorgung war für die Treuhänder mit Blick auf die Markteinführung der Limousine von größter Wichtigkeit. Das deutsche Management hingegen hatte laut Hirst „*very different ideas about Kundendienst because they'd never operated a car company*“. ²⁸¹

Die Aussicht auf das Zivilgeschäft löste im Volkswagenwerk hektische Betriebsamkeit aus. Unter der Leitung Feureissens liefen die organisatorischen Vorbereitungen für den raschen Aufbau einer Verkaufs- und Kundendienstorganisation an, damit der Volkswagen durch einen mangelhaften Service nicht in Misskredit geriet. ²⁸² Um gemäß den Bestimmungen der Highways and Highway Transport Branch Hauptverteiler und Verteiler für bestimmte, fest umrissene Gebiete ernennen zu können, bedurfte es zunächst einer Flurbereinigung. Anfang 1939 hatte die Deutsche Arbeitsfront mit dem Aufbau eines Werkstattnetzes begonnen. Verträge über die Kundenbetreuung sowie den Vertrieb von Ersatzteilen waren bis 1943 mit 243 Hauptwerkstätten und 843 Nebenwerkstätten geschlossen worden, die jedoch mangels ziviler Fahrzeuge ihre Funktion nicht erfüllen konnten und in den Kundendienst für Wehrmachtfahrzeuge eingebunden worden waren. ²⁸³ Im Sommer 1946 hob das Volkswagenwerk die noch bestehenden Werkstattverträge auf. Damit sollte unterbunden werden, dass sich Vertragspartner, die den neuen Anforderungen nicht mehr genügten, als Volkswagen Händler betätigten. ²⁸⁴

Aufbau der Händlerorganisation

Im Unterschied zu Daimler-Benz und zur Auto Union folgte die Struktur der Handelsorganisation dem hierarchische System von Haupt- und Nebenwerkstätten, das auf die Vertriebsorganisation übertragen wurde, zumal auch die Briten den Einbau einer Großhandelsstufe favorisierten.²⁸⁵ Das von Feureissen vorgelegte Konzept gab vor, für fest umrissene Gebiete Hauptverteiler und ihnen unterstellte Verteiler zu ernennen, die als selbstständige Unternehmer auf eigene Rechnung arbeiteten. Wegen des zunächst geringen Umfangs des zivilen Fahrzeugverkaufs riet der Kundendienstleiter, das Vertriebsnetz nicht zu dicht zu spannen, um das Auskommen der Händler zu sichern. Direkten Geschäftskontakt sollte das Unternehmen nur zu den Hauptverteilern unterhalten, die gegenüber dem Volkswagenwerk für die Auslieferung der Fahrzeuge, den Kundendienst und den Vertrieb von Ersatzteilen verantwortlich waren. Die Ernennung der Händler erfolgte im Einvernehmen zwischen Werk und Hauptverteiler, der die Händlerbetriebe belieferte, beriet und beaufsichtigte, wobei sich das Unternehmen das Recht vorbehielt, die Händler durch den Einsatz von Reiseinspektoren zu kontrollieren und die Entwicklung der Verkaufsorganisation in seinem Sinne zu beeinflussen. Am 28. Oktober 1946 ernannte die Highways and Highway Transport Branch 10 Großhändler und 28 Händler für die britische Zone. Hinzu kam Anfang Dezember 1946 ein Hauptverteiler für Berlin, der von der Kundendienstabteilung unter drei von Hirst benannten Firmen ausgewählt wurde.²⁸⁶

Zur größtenteils neuen Außenorganisation, die Ende 1946 schon 46 Firmen umfasste, nahm das Volkswagenwerk umgehend Kontakt auf. An Ort und Stelle wurden die technische Ausstattung, die finanzielle Leistungsfähigkeit und die Reputation der in Wolfsburg zum Teil unbekanntem Betriebe systematisch überprüft.²⁸⁷ Diese Aufgabe übernahm der im August 1946 eingerichtete Reisedienst, bestehend aus zwei Ingenieuren, die auch vor Ort Schulungen des Werkstattpersonals durchführten. Sie hielten Kontakt zu den britischen Dienststellen und den deutschen Händlern. Letztere wurden nicht nur in allen Fragen der Wartung und Instandsetzung beraten, sondern zugleich einer strikten Qualitätskontrolle unterzogen. Die frühen Reiseberichte über Besuche bei den Händlern zeichneten das Bild einer provisorischen Organisation. Die auch hier spürbaren Folgen der Mangelwirtschaft quittierten die Reiseinspektoren verschiedentlich mit scharfer Kritik, wie der Essener Großhändler Gottfried Schultz Ende April 1947 am eigenen Leib erfahren musste: Mit zweckmäßigen Räumlichkeiten, guter Maschinenausstattung und monatlich 160 bis 180 Reparaturwagen nahm sein Werkstattbetrieb unter den Hauptverteilern eine führende Stellung ein. Dem Inspektionsbericht konnte er indes entnehmen, dass „*die dort geleistete Arbeit kaum als mittelmäßig zu bewerten*“ sei und den Ansprüchen von Volkswagen nicht genüge. Dies wurde im Wesentlichen auf das Fehlen einer geeigneten Leitung für den technischen Betrieb sowie auf eine mangelhafte Aufsicht der Meister und Vorarbeiter über die Montage zurückgeführt. Der Reiseinspektor nahm deshalb kleinere Eingriffe in die Arbeitsorganisation vor und empfahl Umbesetzungen in der Belegschaft.²⁸⁸

Ein weiteres Beispiel für Organisationsmängel lieferte die Firma Hülpert & Müller in Dortmund, die laut Prüfungsbericht ihrer Rolle als Hauptverteiler nicht gerecht wurde. Im ganzen Bezirk fehle es „an den primitivsten Voraussetzungen wie Ersatzteillisten, Skizze für Anfertigung des Reklameschildes, technische und allgem. Mitteilungen sowie Rundschreiben des Werkes, Sonderwerkzeug und Ersatzteileausstattung“. Lediglich ein Verteiler habe durch Selbsthilfe und Unterstützung des Werks brauchbare Voraussetzungen geschaffen. Das Fazit war vernichtend: „Die Fa. Hülpert & Müller arbeitet in keiner Beziehung in dem von uns gedachten und geforderten Sinne. Die gezeigten Auffassungen zwingen geradezu die Verteiler zu Selbständigkeitsbestrebungen. Da diese Arbeitsweise auch bei anderen Hauptverteilern festzustellen ist, liegt der Schluß nahe, daß dann die Einschaltung des Hauptvertailers für die Betreuung unseres Fabrikates eher hinderlich als nützlich ist.“²⁸⁹

Entwicklung der Kundendienstabteilung

Ebenso wie die Außenorganisation wurde auch die Binnenstruktur auf das zu erwartende Zivilgeschäft ausgerichtet. Der bisher der Finanzabteilung unterstehende Verkauf wurde Ende 1946 an die Hauptabteilung Kundendienst angegliedert, verbunden mit einem Umzug in neue Räume. Der Kundendienst untergliederte sich nun in die Abteilung Ersatzteile, die Technische Abteilung und die Kundendienstschule, die im Februar 1946 die Lehrgangstätigkeit aufgenommen hatte. In einem großen Werkstatt- und Schulungsraum im Sockelgeschoss der Halle 1 fanden Lehrgänge für Briten und Deutsche statt, namentlich für die Bediensteten von Reichspost und Reichsbahn sowie für die Monteure der Vertragswerkstätten. Wegen steigender Frequentierung wurde die Kundendienstschule 1947 in den Südrandbau verlegt und erweitert.²⁹⁰

The Expert VW Driver

DER SICHERE VW FAHRER



• VOLKSWAGENWERK •

CCG (BE)

Die Technische Abteilung unterrichtete die Vertragswerkstätten über die durchgeführten Verbesserungen und verschickte 1946 insgesamt 24 „Kundendienst-Briefe“, in denen die technischen und konstruktiven Änderungen zusammen mit Instandsetzungshinweisen bekannt gegeben wurden. Eine systematische Reparaturanleitung gab das 1947 aufgelegte Instandsetzungshandbuch, mit dem die Technische Abteilung die Kundenbetreuung der Werkstätten unterstützte. Für die technisch weniger versierten Kunden entwickelte sie die neuartige, weil ausschließlich mit Bild Darstellungen arbeitende Betriebsanleitung „Der sichere VW-Fahrer“. Den wohl wichtigsten Fortschritt des Kundendienstes markierte eine umfassende Schadenskartei, die aus der monatlichen Auswertung der Gewährleistungsfälle sowie der Verbraucher- und Kundendienstberichte hervorging und ab 1947 zur Verfügung stand. Alle wichtigen der rund 3.300 im ersten Halbjahr registrierten Schäden wurden der Technischen Leitung gemeldet, um die Fehler abzustellen. Als neue Serviceleistung durchliefen die Neufahrzeuge im Werk einen kostenlosen Kundendienstcheck.²⁹¹

Die chronische Unterversorgung mit Austauschteilen verschaffte dem Ersatzteillager eine geradezu strategische Bedeutung. Dies war nicht zuletzt seinem Leiter Schulz zu verdanken, der während des Krieges eine Reparaturwerkstatt geleitet hatte und mit Mangel-situationen bestens vertraut war. Für den logistischen Aufbau des Ersatzteillagers war seine Initiative unentbehrlich. Schulz erstellte einen neuen Ersatzteilkatalog in deutscher und englischer Sprache, der im Februar 1946 mit einer Auflage von 16.000 Stück zur

Verteilung gelangte, und setzte gegen den Willen Feuereissens die Einführung von Austauschaggregaten durch. Die mit den Stückzahlen wachsenden Aufgaben verlangten bereits im Folgejahr eine weitere Differenzierung. Mit der Export-Verkaufsabteilung und der Altteile-Aufbereitung kamen 1947 zwei neue Unterabteilungen hinzu. Um den ansteigenden Ersatzteilbedarf in möglichst kurzer Zeit zu befriedigen, wurde zudem ein Verpackungsband für britische Lieferungen und eine elektrische Verladeanlage für Aggregate aufgestellt. Die Maßnahmen trugen zu einer effizienteren Lagerverwaltung bei. Doch obwohl 1947 die Versorgung des Kundendienstes mit 50.000 Ersatzteilen monatlich mehr als verdoppelt wurde, blieben diese Mangelware.²⁹²

Komplettiert wurde die interne Verkaufs- und Serviceorganisation durch die Kundendienstwerkstatt, die Anfang 1947 den Betrieb wiederaufnahm. Nach anfänglichen Schwierigkeiten, ihre Aufgaben zur Pkw-Reparatur und Versuchswerkstatt genau abzugrenzen, schloss sie eine wichtige Lücke und kompensierte die mangelhafte Kundenbetreuung mancher Händler. Allerdings wurde die werkseigene Kundendienstwerkstatt häufiger frequentiert, als dem Management lieb war. Anlässlich eines dort vorgenommenen Motorwechsels bei einem Privatfahrzeug fragte Münch bei der Produktionsleitung an, warum der Kunde nicht zur Reparaturwerkstatt in Braunschweig gehe, wo er eigentlich hingehöre. Weil sich solche Fälle häuften, schlug Hirst Anfang Dezember 1947 andere Töne an. Jede Reparatur für Privateigentümer im Werk, so die Weisung des britischen Offiziers, sollte künftig Nachforschungen zur

Kundendienstschule, 1950



Folge haben, ob der betreffende Händler seinen Verpflichtungen nachgekommen sei.²⁹³

Im Gegenzug ließ das Volkswagenwerk seine Händler kritisch zu Wort kommen, so dass sich allmählich ein Erfahrungsaustausch entwickelte, von dem beide Seiten profitierten. In einer Direktionsbesprechung Mitte Juli 1947 führte Generaldirektor Münch dazu aus, dass sich der Volkswagen in absehbarer Zukunft in Konkurrenz mit anderen Fahrzeugen behaupten müsse. Deshalb sei es wichtig, die Meinungen der Volkswagen Händler über den Verkauf der Produkte zu hören. Der Essener Großhändler Schultz legte eine Liste mit Ersatzteilen vor, von denen seine Firma kein einziges mehr auf Lager hatte, darunter Pleuelstangen, Kurbelwellen,

Rundbolzen, Lenkgetriebe, Achsschenkelbolzen und Schalthebel. Wegen der fehlenden Ersatzteile lag die Hälfte der Volkswagen bei der Reichspost in Düsseldorf und Hannover still. Aus den Erfahrungen seines Werkstattbetriebs brachte Schultz verschiedene Reklamationsfälle vor. Seine Verbesserungsvorschläge wurden im Einzelnen besprochen und an die Technische Leitung weitergegeben.²⁹⁴

Mitte 1947 waren erste, etwa bei der Aufteilung der Verkaufsgebiete entstandene Anlaufschwierigkeiten ausgeräumt und die Überprüfung der Hauptverteiler und Verteiler in der britischen Zone abgeschlossen. Im gleichen Zuge intensivierte das Volkswagenwerk den Kontakt zu seinen Händlern: zum einen durch regel-

mäßige Zusammenkünfte, in denen das Werk über die aktuelle Geschäftsentwicklung informierte, zum anderen durch die in der britischen und französischen Zone eingesetzten Bezirksinspektionen, die die Werkstätten als direkte Ansprechpartner vor Ort betreuten. Beides trug dazu bei, dass sich zwischen den Großhändlern und dem Automobilhersteller eine vertrauensvolle Partnerschaft entwickelte.²⁹⁵

Vertriebswege in der amerikanischen und französischen Zone

Die bevorstehende Zonenfusion legte eine rasche Ausdehnung der Vertriebsorganisation auf die US-Zone nahe. Einen Vorstoß in diese Richtung unternahmen die Briten am 18. Oktober 1946 anlässlich eines Treffens mit Captain Phillips vom US Army Exchange Service, bei dem sie den Aufbau einer Händlerorganisation in Frankfurt und Umgebung anregten. Der Vorschlag fand die Zustimmung der US-Offiziere, die um Bekanntgabe der autorisierten Verteiler baten. Allerdings erteilte die US-Militärregierung erst 1947 die Genehmigung für die Errichtung eines Vertriebssystems. Auf die Dringlichkeit einer solchen Maßnahme wies Feureissen mit der Bemerkung hin, dass Opel und Daimler-Benz sehr aktiv den Aufbau ihrer Händlerorganisation in der US-Zone betrieben. Deshalb müsse sich das Volkswagenwerk rasch um gute Händler bemühen, bevor diese vertragliche Bindungen mit den Konkurrenzfirmen eingingen.²⁹⁶

Münch empfahl in diesem Zusammenhang, hohe Ansprüche an die Qualität der Händlerbetriebe zu stellen. Schließlich beurteile der Kunde den Hersteller und sein Produkt zuallererst danach, wie der Händler das Unternehmen repräsentiere und die Fahrzeuge warte. Um sich über die Geschäftspolitik der Händler auf dem Laufenden halten und deren Bilanzen zu überprüfen, wollte Münch eine neue Kontrollstruktur schaffen. Er schlug vor, in einigen Städten Deutschlands eigene Verkaufsfilialen zu gründen, die als Versuchsfeld und zugleich als Vorbild für den Aufbau des Vertriebssystems dienen sollten. Der Generaldirektor berief sich dabei auf die großen Automobilhersteller Opel, Daimler-Benz und Adler, die vor dem Krieg mit einem solchen Filialsystem gearbeitet hatten. Die notwendigen Investitionen hielt er im Vergleich zum Ertrag für gering. Da sich die Entwicklung Frankfurts zu einer „*Metropolis des Verkehrs und des Handels*“ schon damals abzeichnete, sollte hier, so Münchs Votum, die erste „*Volkswagen Dealer Organisation*“ entstehen.²⁹⁷

Fahrzeuglieferung in die
französische Zone



Die größten Schwierigkeiten bereitete der Aufbau einer Handelsorganisation in der französischen Besatzungszone. Die dortige Generalvertretung des Volkswagenwerks sowie die Verteilung der Fahrzeuge hatte die französische Militärverwaltung 1946 im Einvernehmen mit den britischen Treuhändern an die Oberrheinische Automobil AG (ORAG) übertragen. Die Reparatur von Volkswagen hingegen übernahmen Vertragswerkstätten der Daimler-Benz AG, nachdem das Vorhaben einiger ehemaliger Mitarbeiter der Porsche KG im Sande verlaufen war, kurz nach dem Krieg unter der Leitung eines französischen Offiziers einen Volkswagen Kundendienst aufzubauen. Allein in Baden-Baden lag der monatliche Werkstättendurchlauf im Mai 1947 bei 300 Fahrzeugen. Doch während die Reparaturaufträge zunahmen, ver-

schlechterte sich die Versorgung der Werkstätten mit Ersatzteilen zusehends. Nachdem die ORAG das in Muggensturm gelegene Ersatzteillager einer französischen Einheit übernommen hatte, erhielt Daimler-Benz Ende Februar 1947 den Befehl, Volkswagen Ersatzteile selbst herzustellen. Das Unternehmen machte bei der französischen Militärregierung Bedenken gegen die Fertigung fremder Aggregate geltend und lud Generaldirektor Münch im Mai 1947 zu einem klärenden Gespräch nach Gaggenau. Während der Unterredung teilte Direktor Gutter vertraulich mit, dass Daimler-Benz kein Interesse an dem Volkswagen Reparaturgeschäft habe. Es sei jedoch nichts dagegen einzuwenden, wenn Volkswagen mit den Vertragswerkstätten von Daimler-Benz Werkstattverträge abschließe.²⁹⁸

Mit dieser Übergangslösung aber war die kundendienstliche Betreuung der im französischen Sektor anwachsenden Zahl von Volkswagen nicht zu gewährleisten. Im Dezember 1947 fragte die dortige Militärregierung beim Volkswagenwerk an, ob ihre Fahrzeuge in Wolfsburg repariert werden könnten. Eine direkte Hilfe lehnte Hirst ab, weil 800 Fahrzeuge auf eine Überholung warteten und die personellen wie räumlichen Kapazitäten voll ausgelastet waren. Dafür versprach er, die Franzosen bzw. die ORAG beim Aufbau einer Werkstatt mit praktischen und technischen Ratschlägen zu unterstützen. Weil der Handel mit Volkswagen einen immer größeren Raum in der deutschen Wirtschaft einnahm, informierte die französische Militärregierung im Februar 1948 die britischen Treuhänder des Volkswagenwerks über den Beschluss, durch die ORAG ein Verteilernetz in der französischen Zone aufziehen zu lassen. Die Aufsicht führende Dienststelle, die für die Bizone die Stahlkontingente zuteilte und deren Verwendung kontrollierte, sicherte dem Volkswagenwerk eine bessere Versorgung mit Rohstoffen und eine gerechte Verteilung zu. Die Wagen und Ersatzteile sollten an die mit Sorgfalt auszuwählenden Händler nach dem Kundenaufkommen zugeteilt werden, ohne Rücksicht auf das zu betreuende Gebiet.²⁹⁹ Ende 1948 zeigten die Absprachen erste Erfolge: Das Volkswagenwerk vermeldete, dass die französische Besatzungszone in das Vertriebsnetz einbezogen und das Unternehmen dort von einer Generalvertretung, zehn Großhändlern, fünf Händlern und drei Vertragswerkstätten vertreten wurde.³⁰⁰

Die gelungene Aufbauarbeit in den drei westlichen Besatzungszonen ließ sich Ende 1948 in Zahlen fassen. Über ihre 234 Händler und Werkstätten umfassende Organisation setzte das Volkswagenwerk 19.593 Fahrzeuge ab, wobei nach der Währungsreform die Auslieferungen an die Alliierten rapide zurückgingen und der Absatz an die Wirtschaft, Behörden und öffentlichen Einrichtungen das Hauptgeschäft ausmachte. Allerdings wurde der zivile Verkauf nach der Währungsumstellung noch durch die aus der Zwangsbevirtschaftung stammenden und bevorzugt zu beliefernden Bezugs- und Berechtigungsscheine belastet. Anfang Oktober 1948 lagen noch 3.600 Berechtigungsscheine vor, von denen bis Jahresende 1.700 beliefert wurden.³⁰¹ Gleichwohl vollzog das Volkswagenwerk im zweiten Halbjahr 1948 den Übergang von der Kontingentverteilung zum Produktverkauf auf dem Markt und begann, seine Händler auf die damit verbundenen neuen Aufgaben und Kundenbeziehungen einzuschwören.³⁰²

Dieser Perspektivwechsel fand in organisatorischen Anpassungen und in der verbesserten Steuerung der Außenorganisation seinen Niederschlag. Die neue Gruppe „Marktbeobachtung und Statistik“ sammelte Informationen über die Volkswagen Käufer, die an die Handelsorganisation in Veröffentlichungen wie dem „VW Informationsdienst“ weitergegeben wurden. Anleitungen zum Aufbau eines Ersatzteillagers und effizienten Werkstattbetriebs mit professioneller Buchführung halfen den Händlern und Werkstätten, sich besser zu organisieren. Auf die Etablierung von Qualitätsstandards zielte ebenso die Einrichtung einer Bauberatung für Händler in der Wolfsburger Kundendienstabteilung Ende 1948 ab. Da im Zuge der steigenden Auslieferungen ein großer Teil der Betriebsanlagen bei den Volkswagen Vertretungen erweitert werden musste, sollte die Bauberatung den Händlern bei ihren Bauvorhaben „*spätere Enttäuschungen und evtl. nochmalige Umbauten*“ ersparen, vorbildliche Bauvorschläge unterbreiten und bei der Ausgestaltung der Verkaufsräume behilflich sein.³⁰³

Als 1949 die Lieferverpflichtungen an die Besatzungsmächte entfielen, wurde der Ausbau der Verkaufs- und Kundendienstorganisation noch einmal beschleunigt. Diese wuchs bis Jahresende auf 59 Großhändler, 164 Händler und 213 Vertragswerkstätten an, die den Vertrieb und die Betreuung der 37.580 im Inland verkauften Volkswagen abwickelten. Acht Prozent davon gingen an deutsche Behörden, 10 Prozent an öffentliche Einrichtungen und 80 Prozent an die Wirtschaft. Hier vereinigte die Industrie mit 27 Prozent den größten Anteil der Inlandsverkäufe auf sich, Handel und Gewerbe sowie die freien Berufe lagen mit jeweils 14 Prozent gleichauf.³⁰⁴ Erst jetzt machte sich der seit Oktober 1946 vom britischen und deutschen Management forcierte Aufbau der Handelsorganisation bezahlt. Innerhalb von wenigen Jahren war es gelungen, ein ausreichend dichtes Händlernetz über die westlichen Besatzungszonen zu spannen und damit einen gravierenden Wettbewerbsnachteil des Volkswagenwerks gegenüber den Konkurrenten zu beseitigen.

4.2 Ringen um Qualität

„Zu häßlich und zu laut“ – so beurteilte 1945 SMMT-Präsident Rootes die in Kriegszeiten gefertigte Version der Volkswagen Limousine und knüpfte daran seine düstere Prognose: „*Ein Automodell wie dieses wird für zwei oder drei Jahre populär bleiben, wenn überhaupt*“.³⁰⁵ Über dessen zukünftige Entwicklung sollte Rootes sich täuschen. In den 1950er Jahren riss der Volkswagen die deutsche Gesellschaft aus ihrem automobilen Tiefschlaf und wurde als „*rollendes Wirtschaftswunder*“ zum Inbegriff des neuen deutschen Selbstbewusstseins.³⁰⁶ Der Käfer entwickelte sich zum Exportschlager und brach 1972 mit 15.007.043 verkauften Modellen den legendären Erfolg der Ford'schen „Tin Lizzy“. Seine Symbolkraft und spätere Reputation lassen gelegentlich vergessen, dass der in den ersten Besatzungsjahren gefertigte Volkswagen den Standards englischer oder französischer Automobile in mancher Hinsicht nicht genügte. Zwischen der Nachkriegsversion und dem Wirtschaftswunder Volkswagen lagen wenn nicht Welten, so doch ein weites Feld substanzieller Verbesserungen. Für diesen Qualitätssprung leisteten das britische und deutsche Management in den ersten Nachkriegsjahren eine Sisyphusarbeit. Auf Fortschritte folgten unter den widrigen Rahmenbedingungen immer wieder Rückschläge. Denn mit schlecht gepflegten und untergebrachten Beschäftigten, fehlenden Facharbeitern, einem unstillen, durch Improvisationen geprägten Produktionsprozess sowie einer ungenügenden Materialgüte und -versorgung war das Volkswagenwerk kaum in der Lage, ein Qualitätsprodukt herzustellen.

Britische Qualitätspolitik

Eine hohe Fehlerquote und vielfältige Beanstandungen gehörten seit dem Serienanlauf der Limousine zum Tagesgeschäft. So mussten im Mai 1946 an 200 von 231 Wagen, die binnen drei Tagen produziert wurden, umfangreiche Reparaturarbeiten durchgeführt werden. Dass die Fehler überhaupt erkannt wurden, wertete Bryce, Chef der britischen Werksinspektion, einerseits als Erfolg. Andererseits wiesen die produzierten Mängel auf eine nicht hinreichende Inspektion der Fahrzeuge während der einzelnen Fertigungsschritte hin.³⁰⁷ Deshalb hatte sich Hirst den Aufbau einer Qualitätskontrolle bereits Anfang 1946 auf die Fahne geschrieben. Mangels deutscher Fachkräfte betraute er mit dieser Aufgabe ein kleines Team von Unteroffizieren, das die britische Armee auf seine Bitte hin ins Volkswagenwerk geschickt hatte. Vor allem aber Bryce, ein Metallurge, der als Inspektionsoffizier für Armeefahrzeuge über reichhaltige Erfahrungen auf diesem Gebiet verfügte, steuerte gute Ideen für die Qualitätsverbesserung der Fahrzeuge bei und entwickelte zusammen mit Hirst ein Fehlerrückmeldesystem. Die Inspektion sollte der deutschen Werkleitung unterstellt werden, sobald ein geeigneter Fachmann gefunden würde.³⁰⁸ Jedoch verging mehr als ein Jahr, bis Helmut Orlich, der zuvor bei Opel in Rüsselsheim gearbeitet hatte, im Sommer 1947 seinen Posten als Inspektionschef antrat.³⁰⁹

SERVICE BULLETIN No. 13 | 4

Kundendienst-Brief Nr. 13 | 4

WOLFSBURG MOTOR WORKS



VOLKSWAGENWERK

Wolfsburg, 9 July 1946

Subject: Silencing Engine.

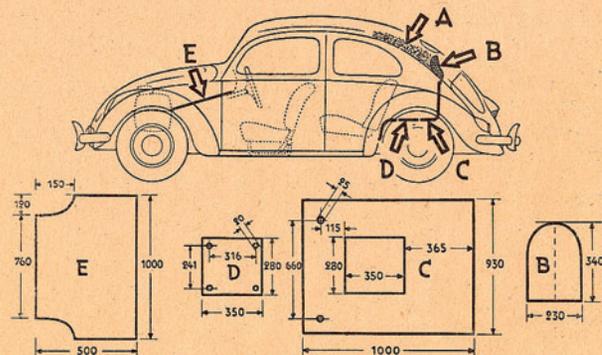
To silence the engine the following modifications have been introduced effective from chassis No. 1-057893, body No. 66991.

- 1) The rear portion of the roof side members are stuffed to a length of 20" (50 cm) with sound proofing material. (Fig. A.)
- 2) To prevent sound proofing material from falling out, a small bag filled with sound proofing material is inserted between roof side member, rear window frame and outer panel, and pasted in place. (Fig. B.)
- 3) The rear luggage compartment, part No. 802771, is covered with felt, .39" (1 cm) thick, which is to be pasted in place. On top of this felt is placed the floor mat (consisting of cardboard and protective mouldings), using metal screws. (Fig. C-D.)
- 4) Felt, .39" (1 cm) thick, is also to be pasted on the partition between instrument board and petrol tank. (Fig. E.) The cardboard previously used is placed on top of the felt.

Betr.: Dämpfen der Motorgeräusche.

Zur Dämpfung der Motorgeräusche werden ab Fahrgestell-Nr. 1-057 893, Aufbau-Nr. 66 991, folgende Änderungen durchgeführt:

- 1) Der hintere Teil der Dachholme wird in einer Länge von 50 cm mit Dämpfungswatte gefüllt. (Abb. A.)
- 2) Als Abschluß dieser Füllung wird zwischen Dachholm, Rückblickfensterrahmen und Außenwand ein mit Dämpfungswatte gefülltes Säckchen eingeschoben und angeklebt, um ein Herausfallen der Watte zu verhindern. (Abb. B.)
- 3) Der hintere Kofferboden nebst Rückwand und der Kofferdeckel, Ersatzteil-Nr. 802771, werden mit einem 1 cm starken Jutfilz beklebt. Darüber wird der Kofferbodenbelag (bestehend aus Bodenpappe mit Schutzleisten) mit Blechschrauben befestigt. (Abb. C-D.)
- 4) Die Vorderwand zwischen Schaltbrett und Kraftstoffbehälter wird ebenfalls mit einem 1 cm starken Jutfilz beklebt. (Abb. E.) Die früher verwendete Pappe wird darüber gelegt.



Die Aufgabenliste der für Qualitätsverbesserungen zuständigen Stellen im Volkswagenwerk war lang. Der im Juli 1946 herausgegebene „Kundendienst-Brief Nr. 13“ etwa informierte über erste Erfolge bei dem Versuch, die Motorgeräusche zu dämpfen. Zu diesem Zweck war der hintere Teil der Dachholme mit Dämpfungswatte gefüllt, der hintere Kofferboden nebst Rückwand und Kofferdeckel mit einem Jutefilz beklebt und darüber ein Kofferbodenbelag befestigt worden. Der immer noch hohe Geräuschpegel konnte im Jahr darauf durch „Antidröhnmasse“ weiter verringert werden.³¹⁰ Für optische Irritationen sorgten die bis zum Frühjahr 1947 eingebauten „bunten Motore“ – mit dunkelgelbem Luftfilter, grüner Abdeckplatte sowie schwarzen und grauen Rohrleitungen. Während dieser kleine Schönheitsfehler durch einheitliche Farbgebung relativ einfach zu beheben war, ließen sich einige technische Mängel zunächst nicht abstellen. Bryce empfahl daher, in den Kundendienstmitteilungen des Werks auf die schwergängige Lenkung, die Kupplungsgeräusche und die an die Stoßdämpferbolzen stoßenden Reifen hinzuweisen und den Volkswagen „Benutzern“ nahe zu legen, die Probleme selbst zu beheben.³¹¹ Auch die einwandfreie Fahrzeuglackierung stellte ein vielschichtiges und deshalb schwer zu lösendes Kardinalproblem dar. Wie die Verkaufsabteilung im Dezember 1946 berichtete, war ein Teil der im Vormonat angelieferten Fahrzeuge mit einer starken Staubschicht überzogen, die auf der Außenhaut der Lackierung sichtbare und nur durch eine Neulackierung zu behebende Schäden hinterlassen hatte. Die meisten Fahrzeuge zeigten starke Rostansätze an den Türscharnieren, am Falz der vorderen und hinteren Abdeckhaube und den

Wasserableitrinnen. Wegen mangelhafter Lackierung und Rostansätzen an Dach und Abdeckhaube wies der Inspektor der US-Armee bei der Abnahme durchschnittlich 20 bis 25 Prozent der bereit gestellten Fahrzeuge zurück.

Ursachen der Qualitätsmängel

Die Lack- und Rostschäden waren teilweise auf mangelnde Abstellmöglichkeiten für die Neufahrzeuge zurückzuführen. Der dem Verkauf zugewiesene Lagerraum in der Gießerei erwies sich als ungeeignet, da die Dächer zum Teil stark beschädigt und trotz mehrfacher Anmahnung bei der Werksbauabteilung noch nicht einwandfrei abgedichtet waren. Bei Regen- und Schneewetter wurden die Karossen durch Kalkspritzer so stark beschädigt, dass bei fast allen ausgelieferten Fahrzeugen ausgebessert oder neu lackiert werden musste. Deshalb kündigte die Verkaufsabteilung im Dezember 1946 an, dass sie künftig die Annahme der Fahrzeuge verweigern werde.³¹² Während sich die räumlichen Verhältnisse besserten, blieben die Probleme mit der Wagenlackierung bestehen. Im Juni 1947 mussten 220 Fahrzeuge neu gespritzt werden. Drei Monate später meldete die Inspektion, dass die abgestellten grünen Karossen für die amerikanische Armee nach kurzer Zeit durch „Zersetzungserscheinungen zwischen Spachtel- und Lackschicht“ unansehnlich geworden waren und nicht ausgeliefert werden konnten. Aus dem gleichen Grund musste eine Reihe von grauen Wagen für die französische Zone und von grünen Fahrzeugen für die britische Armee neu lackiert werden.

Limousinen vor zerbombter Halle



Um den „Ruf des Volkswagens nicht fahrlässig zu gefährden“, forderte die Inspektion dazu auf, die Qualität der verwendeten Materialien dringend zu verbessern. Das Labor müsse durch entsprechende Einrichtungen in den Stand versetzt werden, die angelieferten Farben, Spachtel und Verdünner zu prüfen. Außerdem bedürfe es eines Experten, der mit den neuesten Lackherstellungsverfahren vertraut sei und die Lackiererei von dem „*primitiven handwerklichen Niveau*“ auf einen „*modernen Betrieb*“ umstelle.³¹³ Durch Maßnahmen zum Schutz gegen Korrosion ließ sich das Problem zwar lindern, aber nicht beseitigen. Eine Lösung bahnte sich erst im Januar 1948 durch die Einstellung eines Fachmannes an, der die Volkswagen Lackierung verbessern sollte.³¹⁴

Andere Mängel im Erscheinungsbild des Volkswagen entsprangen einem Fertigungsprozess, der durch mindere Materialqualität, Werkzeugmangel, Maschinenverschleiß und Arbeitskräfteengpässe empfindlich gestört wurde und das Improvisieren quasi zur Re-

gel machte. Darüber hinaus leistete die infolge der Mangeler-nährung stark geminderte Leistungsfähigkeit und Motivation der Belegschaft einer ungenauen Teilefertigung und Montage Vor-schub: Die Türen und Hauben schlossen nicht richtig, die Hand-schuhkastenverkleidung rollte sich auf, und wegen zu großer Spannung sprangen die Gläser der Scheinwerfer und Innenleuch-ten selbst dann, wenn die Fahrzeuge gar nicht bewegt wurden. Über die Optik des Volkswagens machte sich die Werkleitung kei-nerlei Illusionen. Bei der Produktionsbesprechung im Juni 1946 stimmten alle Beteiligten überein, dass Aussehen und Montage wesentlich verbessert werden müssten.³¹⁵

Auch Josef Kales, der Leiter des Konstruktionsbüros, legte seinen Finger in diese Wunde, als er Generaldirektor Münch im Dezem-ber 1946 auf die in manchen Punkten zu beanstandende Ausführ-ung der Volkswagen Limousine hinwies. Für ihn waren es Kleinig-keiten in der Teilefertigung und -montage, die den Ruf des

„*technisch noch in vorderster Front marschierenden Volkswagen*“ gefährdeten. Leise Kritik an den britischen Produktionsvorgaben klang in der Feststellung an, die Fertigung habe mehr die Quantität als die Qualität im Auge. Es dürfe nicht vorkommen, warnte Kales, dass Anforderungen an die Oberflächengüte aus irgendeinem Grund missachtet werden, dass ein Teil „*statt öldicht verstemmt nur einige Meißelschläge erhält oder dass ein Zylinder statt zylindrisch alle anderen Formen hat*“. In der Großserienproduktion hielt der Chefkonstrukteur die „*saubere und gewissenhafte Vorbereitung*“ für die wichtigste Voraussetzung, angefangen bei der Güte der Materialien über die Funktionsfähigkeit der Vorrichtungen und Maschinen bis hin zur genauen Montage jedes Einzelteils.³¹⁶

Die Zuversicht, dass der Volkswagen trotz seiner zu diesem Zeitpunkt schlechten Verarbeitung den Vergleich mit der Konkurrenz nicht zu scheuen brauchte, zogen Treuhänder und Management aus dem Vertrauen in seine Konstruktion. Seine inzwischen sprichwörtliche Robustheit war ein Pfund, mit dem das Unternehmen wuchern konnte. Davon sichtlich beeindruckt, demonstrierte Berryman drei Ford-Ingenieuren die strukturelle Stabilität der Limousine, indem er hinter dem Werk über schlaglochgepflasterte Straßen fuhr. Bis auf klappernde Türen überstand der Wagen die Marterstrecke unbeschadet.³¹⁷ Eine Bilanz der ersten internationalen Automobilausstellung in Paris jedenfalls fiel nach Kales' Ansicht positiv für den Volkswagen aus. Trotz seiner 10 Jahre alten Konstruktion könne er sich in jeder Weise mit den französischen Neuschöpfungen messen, betonte Kales, auch wenn die Limousine

einige Schwachstellen aufweise. Da aber die Produktion auf diese Ausführung abgestimmt sei, müsse das Unternehmen unter kaufmännischen Gesichtspunkten daran festhalten. So erwies sich die Konstruktion der Lenkung als keineswegs gelungen, weil für das Lenkgehäuse Blech statt Guss verwendet wurde und die geforderten hohen Genauigkeiten in der Produktion kaum eingehalten werden konnten. Infolgedessen ging die Steuerung schwer und wackelte.³¹⁸ Außerdem waren der luftgekühlte, lautstarke Motor, das fehlende Synchrongetriebe sowie die Seilbremsen kaum Ausweis einer modernen Fahrzeugtechnik.

Die Liste der auftretenden Mängel blieb lang. Für Reklamationen sorgte beispielsweise ein lautes „*Ticken*“ des Ventilstößels auf der rechten Seite des Motors. Weder die Einfahrinspektion noch die Nachreparatur waren in der Lage, das Problem zu beheben. Undichte Kraftstoffhähne gehörten zu den unangenehmsten Beanstandungen, zeigte sich dieser Fehler doch erst nach dem Auftanken. Im Mai 1947 mussten zehn Kraftstoffbehälter ausgebaut und abgedichtet, im Juni 15 Kraftstoffhähne ausgetauscht werden. Der in der Verkaufsabteilung tätige Karl Martens vermutete die Ursache im „*Anschlag der Spurstangen*“ und forderte die Konstruktionsabteilung auf, hier eine Sofortlösung zu finden. Zu einem Dauerbrenner unter den Beanstandungen entwickelte sich der Vergaser, der oftmals schon vor Auslieferung starke Verschmutzungen zeigte. Bei der Reinigung kam eine „*bräunlich-schwarze, schmirgelähnliche Masse*“ zum Vorschein, die sich im Schwimmergehäuse niederschlug und die Düsen verstopfte. Aus

Qualitätskontrolle am Zählpunkt 17



diesem Grund blieben 20 der im April 1947 nach Hamburg überführten Fahrzeuge auf der Strecke liegen. Zudem bereitete die richtige Einstellung der Vergaser Probleme. Der Werkstattmeister des Großhändlers Schultz bemängelte bei Abnahme der Fahrzeuge, dass die Vergaser keinen Übergang hätten und sich beim plötzlichen Durchtreten des Gaspedals „*verschlucken*“. Getriebeschäden, gebrochene Nockenwellen und eine Lenkung, die sich nach Kurvenfahrten nicht von selbst auf „*Geradeausfahrt*“ einpendelte, rundeten das Negativbild ab.³¹⁹

Probleme der Werksinspektion

Die Verkaufsabteilung hatte mehrfach eine verschärfte Endinspektion eingeklagt, damit die bisher aufgetretenen Mängel nicht erst bei der Auslieferung beseitigt werden mussten. Nachdem die mit der Inspektion vereinbarten strengeren Abnahmebedingungen am 20. März 1947 in Kraft getreten waren, ging die Zahl der Beanstandungen auf ein erträgliches Maß zurück. Die im Mai 1947 gezogene Zwischenbilanz zeigte erste Erfolge: Im Vergleich zum Vorjahr fielen die Toleranzen der Motorteile geringer aus. Insbesondere bei den Zylindern hatte sich die Material- und Oberflächengüte wie auch die Maßgenauigkeit verbessert. Die höhere Fertigungspräzision verringerte die Laufgeräusche der Zahnräder von Getriebe und Hinterachse. Durch verschiedene Änderungen und die genau-

ere Ausführung des Vergasers gelang es, einen einwandfreien Leerlauf und Übergang bei Beschleunigung zu erzielen und den Kraftstoffverbrauch zu senken, während die Motorleistung um 2 bis 3 PS gesteigert wurde.³²⁰ Im Juli 1947 konnte Martens positiv vermelden, dass mit Ausnahme der undichten Kraftstoffhähne frühere Mängel nicht wiederaufgetreten seien.³²¹

Dass die Inspektionsabteilung zum selben Zeitpunkt ein drastisches Absinken des Qualitätsniveaus beobachtete, trübte die Freude umgehend, zumal der in greifbare Nähe rückende Export den Druck, Qualitätsfortschritte zu erzielen, immens erhöhte. In dieser Situation trieb Hirst die Qualitätspolitik resolut und systematisch voran, um den Volkswagen für sein Debüt auf europäischen Automobilmärkten fit zu machen. In der Direktionsbesprechung Ende Juli 1947 verkündete er ein Drei-Phasen-Programm zur Weiterentwicklung des Fahrzeugs. Phase eins beinhaltete die Versuche, besseres Material zu beschaffen und die Herstellungsgenauigkeiten einzuhalten. Die zweite Phase sah die Beseitigung von Fehlern sowie Verbesserungen des Fahrzeugs und der Ausstattung vor, ohne konstruktive Änderungen vorzunehmen. In Phase drei, vom Board of Control einstweilen zurückgestellt, sollte die Neukonstruktion eines Fahrzeugs in Angriff genommen werden.³²²

Die deutsche Werkleitung zog am selben Strang, als sie über die zur Jahresmitte 1947 einsetzenden Qualitätsverschlechterungen eine sich über mehrere Wochen und Abteilungen erstreckende Ursachendiskussion führte. Dabei zeigte sich, dass die Qualitätsmän-

gel auch auf organisatorischen Defiziten beruhten.³²³ Wie der Chef der Einkaufsabteilung, Paulsen, im Juli 1947 ausführte, blieb das bestellte Material oftmals vier bis acht Wochen liegen, bis es von der Eingangsinspektion einer Kontrolle unterzogen wurde. Zudem hatten es die zuständigen Abteilungen mehrfach versäumt, Änderungswünsche und modifizierte technische Zeichnungen rechtzeitig an die Zulieferer weiterzugeben. Zwischen der Identifizierung und der Beseitigung eines Qualitätsproblems verstrich dadurch unnötig viel Zeit.³²⁴ Die wegen Materialmangel immer wieder stockende Produktion ging ebenso zu Lasten der Qualität wie die schlechte Koordination des Personaleinsatzes. Fehlzeiten von Facharbeitern schlugen sich in einer steigenden Fehler- und Ausschussquote nieder,³²⁵ und die „*allgemein durch Ernährung und Aussichtslosigkeit bedingte Gleichgültigkeit*“ der Belegschaft ließ nur wenig auf ein steigendes Engagement in Qualitätsfragen hoffen.³²⁶

Obwohl innerhalb des deutschen Managements die Notwendigkeit einer raschen Qualitätsverbesserung unstrittig war, verfügte die Inspektionsabteilung keineswegs über die nötige Ausstattung und Rückendeckung. Wie Orlich im Oktober 1947 anmahnte, fehlte es allenthalben an geeigneten Instrumenten und geschultem Personal, wobei der im Vergleich zu den Produktionsabteilungen geringere Verdienst die Attraktivität des Inspektorenpostens minderte und die Einstellung von Fachkräften erschwerte.³²⁷ Abgesehen davon, blieb die Inspektion innerhalb des Werks aufgrund ihres Aufgabenbereichs ein ungeliebtes Kind. Unter den herrschenden

Offiziere vor der Limousine



Material- und Arbeitskräfteverhältnissen und den damit verbundenen Kompromissen war es schwierig, einen angemessenen Qualitätsstandard aufrecht zu erhalten. Unzulänglichkeiten in der Produktion waren eher Regel denn Ausnahme und die produzierenden Abteilungen wohl kaum daran interessiert, sich permanent ihre Fehler vorhalten zu lassen. Um die Akzeptanz der Inspektion stand es folglich nicht zum Allerbesten. Ihre Entscheidungen wurden laufend bagatellisiert, vielfach auch missachtet. Hirst hatte Anfang Oktober 1947 einige direkt vom Band gelaufene Wagen gefahren und war mit der geleisteten Arbeit nicht zufrieden, wie er Generaldirektor Münch schriftlich mitteilte. Die Geschäftsführung müsse bei allen Abteilungsleitern darauf dringen, die Qualität zu verbessern, denn die jetzige Produktion sei keineswegs konkurrenzfähig. Die Fehlerquelle machte Hirst in einer ungenügenden Aufsicht im Karosseriebau und in der wohl am stärksten durch die Gebäudeschäden beeinträchtigten Mechanischen Werkstatt aus. Dadurch werde „*minderwertige Arbeit*“ auf allen Stufen durchgelassen.³²⁸

Mit seiner Vermutung, die Inspektion werde von den Produktionsabteilungen übergangen, lag Hirst nicht falsch. Nur wenige Tage später landete auf Münchs Schreibtisch eine Beschwerde des Inspektionsleiters. Im Presswerk und in der Härterei, so Orlich, hätten sich die Meister in „*frivolster Weise*“ über die Entscheidung des Inspektors hinweggesetzt und die von ihm gesperrten Telleräder an die Produktion weitergeleitet, ohne den Zählpunkt zu passieren.³²⁹ Dies war kein Einzelfall und insofern Beleg, dass die Inspektionsarbeit in ihrem Stellenwert für eine marktfähige Serienproduktion noch weithin unterschätzt wurde. Die Inspektionsleitung war nicht bereit, sich derartige Übergriffe gefallen zu lassen und forderte, die Schuldigen zur Rechenschaft zu ziehen. Münch nahm diese Beschwerde nicht auf die leichte Schulter und verlangte eine grundsätzliche Klärung, um nicht noch einmal böse Überraschungen zu erleben. Erst kürzlich waren bei vier Fahrzeugen die Steuerarme wegen schlechter Materialqualität gebrochen, weshalb die Unternehmensleitung im Rahmen der Möglichkeiten

eine Austauschaktion beschlossen hatte. Weil sich der Fehler nicht ohne weiteres beheben ließ, hatte Hirst von der britischen Armee einen Detektor besorgt, mit dem künftig alle wichtigen Lenkungsteile einer magnetischen Rissprüfung unterzogen wurden.³³⁰

Dass der Weg zur Fertigung technisch und qualitativ einwandfreier Fahrzeuge noch weit war, demonstrierten ausgerechnet die ersten für den Export bereitgestellten Volkswagen. Obwohl diese Wagen bereits mit „*ausgesuchten Aggregaten*“ gefertigt worden waren, wiesen alle schwer wiegende Fehler auf. Dies war umso peinlicher für das Volkswagenwerk, als die Mängel nicht durch die Werksinspektion, sondern durch Vertreter der Firma Pon's Automobilhandel festgestellt wurden. Die Holländer mahnten u.a. nicht funktionierende Winker, ein defektes Haubenschloss, einen nicht angeschlossenen Heizungsgriff, eine schwerfällige Gangschaltung, verbeulte Radkappen, eine schlecht verchromte Stoßstange, einen Schmutzfleck auf der Rückenlehne und unpräzise eingebaute Lenkrohre an. Dass sich solche Beanstandungen im Interesse eines erfolgreichen Exportgeschäfts nicht wiederholen durften, stand für die deutsche Werkleitung außer Frage.³³¹

Fortschritte in der Produktqualität

Trotz der leicht verunglückten Export-Premiere konnte Münch am Ende des Jahres 1947 eine positive Bilanz ziehen. Die Entwicklung eines neuen Filz-Luftfilters und eine in der Kühlluftansaugung eingeführte Blende unterbanden die starke Verschmutzung und die Unterkühlung des Motors. Dies wirkte sich positiv auf die Lebensdauer der Zylinder aus, deren Qualität durch eine Umstellung der Legierungsbestandteile und eine veränderte Bearbeitung verbessert worden war. Nach Verlängerung der Zylinder und Kolben lief der Volkswagen ruhiger. Durch Umstellung der Fertigungsstraße wurden höhere Genauigkeiten bei der Herstellung von Kurbelwellen erzielt. Die Lockerung des Nockenwellenrades ließ sich durch eine verbesserte Nietung beseitigen. Häufig auftretende Laufgeräusche beim Teller- und Kegelrad verschwanden dank einer neuen Vorrichtung, die eine genaue Einstellung ermöglichte. Im Getriebe war die Maßgenauigkeit und Oberflächengüte bei Zahnrädern, Laufteilen und Lagersitzen erhöht worden. Um die Laufgeräusche von Differential und Getriebe zu überprüfen, wurde ein neuer Getriebeabhörprüfstand gebaut. Das Klappern in der Vorderachse war verschwunden, die Lenkung funktionierte gut. Bei der Montage der Blechteile hatten entsprechende Korrekturen dazu geführt, dass die Türen und Hauben jetzt einwandfrei schlossen.³³²

Eine wichtige Neuerung befand sich erst im Konstruktionsstadium. Anfang September 1947 begann Kales mit dem Einbau einer Hydraulikbremse der Firma Teves.³³³ Allerdings sollten noch mehr als zwei Jahre vergehen, bis das neue Bremssystem Serienreife erlangte. Gleichwohl hatte die Limousine seit Produktionsbeginn eine Art Metamorphose durchgemacht, die Hirst rückblickend am Beispiel der Lenkung demonstrierte: *„Wir begannen mit einem Auto, das eine wacklige Steuerung hatte. Ich sagte, okay, wechselt die Stoßdämpfer, balanciert die Räder aus, das wurde gemacht. Tauscht das Lenkgehäuse, wurde gemacht. Wechselt die Frontachse aus, wurde gemacht. Und wir hatten ein anderes Auto (...).“*³³⁴

4.3 Export nach Europa

Der Export deutscher Waren war für den zerrütteten britischen Staatshaushalt eine existenzielle Frage. Obwohl als Sieger aus dem Krieg hervorgegangen, entwickelte sich die Verwaltung der industriell geprägten und mit Flüchtlingen überfüllten britischen Zone zu einer finanziellen Belastung, wobei die Nahrungsmittelimporte aus dem Ausland einen hohen Anteil der Besatzungskosten ausmachten. Unter diesem finanziellen Druck erhöhten die Briten im Frühjahr 1946 einseitig das Produktionsniveau in ihrer Besatzungszone, um durch eine Steigerung der Exporteinnahmen die Besatzungskosten zu reduzieren.³³⁵ Etwa zur gleichen Zeit rückte auch im Volkswagenwerk die Exportfrage auf die Agenda des Board of Control. Nachdem sich die monatliche Fertigung des Volkswagenwerks im April auf dem Level von 1.000 Wagen stabili-

siert hatte, strebten die Briten bis Jahresende eine Produktionssteigerung auf 2.500 Wagen an, wovon 1.500 Fahrzeuge in den Export fließen sollten.³³⁶

Um das Vorhaben der britischen Regierung nahe zu bringen, reiste Leslie Barber von der Property Control Branch im Juni 1946 nach London, wo er die Pläne auf einer Sitzung des Control Office for Germany and Austria erläuterte. Gegen die Demontageabsichten führte er das Argument ins Feld, dass die Einwohner Wolfsburgs vom Volkswagenwerk als Arbeitgeber abhängig seien, weil alternative Beschäftigungsmöglichkeiten fehlten. Barber hielt es für unverantwortlich, den Beschäftigten ihre Arbeitsplätze zu nehmen und die Unterkünfte verfallen zu lassen. Stattdessen schlug er die Produktion von monatlich 2.500 Wagen vor, davon 1.000 für die britische Militärregierung, 1.000 für den Export und 500 für die deutsche Wirtschaft.

Einen Vorstoß in die gleiche Richtung unternahm der Vorsitzende des National Savings Committee, Gibson, der die Möglichkeiten einer Produktionsausweitung des Volkswagenwerks für den Überseehandel ausgelotet hatte. Im Juli 1946 unterbreitete er dem britischen Schatzminister Hugh Dalton den Vorschlag, unter britischer Kontrolle für eine begrenzte Dauer von zwei Jahren Volkswagen in die Schweiz und nach Schweden zu exportieren. In der Zwischenzeit, so Gibsons Überlegung, könne sich die britische Fahrzeugindustrie auf die Automobilnachfrage in Europa einstellen, während der Export von Volkswagen eine Arrondierung des

europäischen Automobilmarktes durch die US-amerikanischen Hersteller verhindere. Um das Projekt dem Schatzkanzler schmackhaft zu machen, stellte Gibson Deviseneinnahmen von 7 Millionen Pfund in Aussicht.³³⁷

Ministerieller Konflikt um den Volkswagen Export

Dies war ein schlagendes Argument für Dalton, der seinerseits auf eine Verringerung der Besatzungskosten drängte, um die Staatskasse zu entlasten. Zur Finanzierung des Krieges hatte Großbritannien einen Großteil seines Auslandsvermögens verkaufen müssen und pumpte nunmehr seine schwindenden Dollarreserven in den Kauf von Nahrungsmitteln und Rohstoffen für die britische Zone, während die Bevölkerung Großbritanniens unter der Rationierung von Lebensmitteln litt. Das Haushaltsloch war schließlich für die britische Regierung ein wesentlicher Grund für die Zonenfusion, die einen Abbau des Besatzungsapparates und mithin die Reduktion der Besatzungskosten ermöglichte. Das Schatzministerium plädierte deshalb dafür, im Wolfsburger Regiebetrieb Einnahmen und Devisenbestand zu erhöhen, wenn nötig durch den Export von Volkswagen. Zusammen mit dem Außenministerium und der Militärregierung bildete es in der Exportfrage eine geschlossene Front. Letztere hatte schon seit längerer Zeit angeregt, keine Möglichkeit für den Export aus Deutschland auszulassen.

Das Handels- und das Versorgungsministerium bekämpften die Pläne, stand doch für sie der Schutz der heimischen Automobilindustrie obenan. Beide befürchteten nicht ganz unberechtigt, dass jede Produktionssteigerung für Exportzwecke nach der absehbaren Revision des Industrieniveauplans zu einem wachsenden Fahrzeugausstoß führen werde. Dadurch würden nicht nur der heimischen Autoindustrie die für den ökonomischen Wiederaufbau benötigten Stahllieferungen entzogen, sondern auch jenen deutschen Unternehmen, die für eine Rekonstruktion der englischen Wirtschaft unmittelbar von Bedeutung seien. Im Sommer 1946 erlangen das Handels- und das Versorgungsministerium einen vorläufigen Sieg, und die Akte Volkswagen Export wurde einstweilen geschlossen.³³⁸

Allerdings gestattete ein vorläufiger Kompromiss, die über 1.000 Wagen hinaus gehende Produktion des Volkswagenwerks an die Angehörigen der britischen und amerikanischen Militärregierung für 100 Pfund abzugeben. Mit diesem Discountpreis sollte kompensiert werden, dass der Volkswagen außerhalb Deutschlands nicht wiederverkauft werden durfte. Doch brachten schließlich die Verhandlungen zur Zonenfusion das Verbot zu Fall, denn die Amerikaner votierten für den uneingeschränkten Verkauf zu einem realistischen Preis. Auf ihren Druck hin wurde im Oktober 1946 der Beschluss gefasst, den Volkswagen an das Personal der Militärregierungen, der Militärmissionen und der Vereinten Nationen zum vollen Exportpreis von 160 Pfund zu veräußern. Der Wiederverkauf war erlaubt, womit die Briten die ersten indirekten Exporte von Volkswagen genehmigt hatten.³³⁹

Das gescheiterte Exportprojekt

Die zwischen Amerikanern und Briten im Juli 1946 beginnenden Verhandlungen zur Errichtung der Bizone bahnten schließlich den Weg zum Volkswagen Export. Gegen den Widerstand der britischen Automobilindustrie und des Versorgungsministerium setzte die Militärregierung im September 1946 die Demontage des Volkswagenwerks für vier weitere Jahre aus.³⁴⁰ Im März 1947 revidierte die Bipartite Control den Industrieniveauplan, so dass die britische Militärregierung nach dem Wiederanlaufen des Produktionsbetriebs die Weichen für den Volkswagen Export zu stellen begann.³⁴¹ Im folgenden Monat nahmen die britischen Exportpläne konkrete Gestalt an. Die belgische Regierung hatte Interesse an der Einfuhr unmontierter Volkswagen geäußert, um die Beschäftigung in der heimischen Autoindustrie zu fördern. Eine Unterredung zwischen britischen und belgischen Vertretern mündete in dem Vorschlag, 5.500 Volkswagen nach Belgien zu exportieren. Davon waren 500 als Karossen und 5.000 in Blechteilen mit Motoren, Getrieben und Achsen anzuliefern, wobei die belgische Automobilindustrie die Montage und die Ausstattung mit Glas, Textilien, Batterien etc. übernehmen wollte.³⁴² Der Direktor der Mechanical Engineering Branch in Minden, E. Harle, hielt dies für einen lukrativen Handel, weil die Brüsseler Regierung die Zulieferung hochwertiger Bleche versprochen hatte und das Presswerk des Volkswagenwerks über unausgelastete Kapazitäten verfügte.

Zur Anbahnung des Exportgeschäfts unterbreitete Harle dem Chef der Industry Division im Berliner Hauptquartier den Vorschlag, die Produktion der Volkswagen Fabrik auf der Grundlage des verfügbaren Stahls bis zum Limit anzuheben, um die verschiedenen Interessenten zufrieden zu stellen. Monatlich sollten 1.000 Wagen für die Militärregierung sowie 1.000 Wagen für den Export gefertigt und jede darüber hinaus gehende Produktion der deutschen Wirtschaft zur Verfügung gestellt werden.³⁴³ Das Versorgungsministerium erhob Einspruch und wies warnend auf die knappen Stahlressourcen hin, doch waren die Würfel für den Export der Volkswagen Limousine gefallen. Im Juni 1947 brachten die Briten mit dem belgischen Importeur Electrobél einen Liefervertrag über 350 Fahrzeuge zu einem Preis von 160 Pfund unter Dach und Fach. Weil die dafür notwendigen Bleche angeliefert werden sollten, stellten das Versorgungs- und das Handelsministerium ihre Bedenken zurück.³⁴⁴

Der Vorschlag, den Volkswagen nicht als komplettes Fahrzeug, sondern in Baugruppen zerlegt zu exportieren, stieß bei der Werkleitung auf allergrößtes Interesse. Die Vorteile eines solchen Geschäftes, die der Kaufmännische Direktor Kemmler Mitte Juli 1947 in einem Schreiben an Hirst erläuterte, lagen auf der Hand. Indem das Volkswagenwerk die Probleme bei der Beschaffung knapper Materialien umging, konnte das Exportgeschäft wesentlich früher anlaufen als bei der Lieferung kompletter Fahrzeuge. Devisen flossen so schneller in den britischen Importfonds, aus dem die Militärregierung Nahrungsmittel und Rohstoffe aus dem Ausland

finanzierte. Ein Teil der Ausfuhrerlöse kam dem Volkswagenwerk als frei verfügbarer Exportbonus direkt zugute, der etwa für die Einfuhr von Engpassmaterialien dringend benötigt wurde. Durch die Belieferung mit Blechen und den Verzicht auf die Ausstattung konnte dieser Auftrag zügiger durch die Produktion laufen, wobei die Materialbereitstellung durch den Importeur nur einen geringen Anteil am Exporterlös ausmachte. Entscheidend für die Beurteilung des Geschäfts blieb nach Auffassung Kemmlers der zu erzielende Devisengewinn.³⁴⁵ Doch die Stahlknappheit in Europa ließ das Geschäft mit Electrobél platzen. Als die britischen Werks-offiziere gemeinsam mit Vertretern des Importeurs und der Brüsseler Regierung die belgischen Stahlwerke besuchten, stellte sich heraus, dass diese bis zur Kapazitätsgrenze für die britische Automobilindustrie arbeiteten und keine Stahlbleche nach Wolfsburg liefern konnten.³⁴⁶

Trotz solcher Rückschläge hielt die britische Militärregierung an der von London abegesegneten Entscheidung fest, die Volkswagen Limousine auf Auslandsmärkten abzusetzen, zumal sie bis Jahresende 1947 ein Absinken ihres Transportbedarfs erwartete. Die hierdurch frei werdende Wagenproduktion sollte zu gleichen Teilen in den Export und die deutsche Wirtschaft fließen, wobei die Lieferung für die britische Militärregierung einschließlich der REME Vorrang hatte. Das Board of Control schloss allerdings einen Verkauf auf den internationalen Schwarzmärkten, wo der Volkswagen zwischen 20.000 und 30.000 Reichsmark erzielte, strikt aus. Derartige Geschäfte, warnte Hirst die Werkleitung, ver-

sprächen zwar höchste Dollarkurse, würden sich jedoch mit der Zeit rächen. Ein stabiles und zukunftsfähiges Auslandsgeschäft war aus Sicht der Treuhänder nur durch den Export über repräsentative Importeure „nach gesunden Geschäftsprinzipien mit *allerdings entsprechend niedrigeren Devisenerlösen*“ zu gewährleisten. Für die Einhaltung dieses Weges sorgte die von den Briten und Amerikanern im Dezember 1946 in Frankfurt gegründete Joint Export Import Agency (JEIA). Mit Errichtung der Bizone hatte die Behörde ihre Arbeit aufgenommen, um den Export deutscher Güter zu fördern und mit den Erlösen die dringend benötigten Importe von Lebensmitteln und Engpassmaterialien zu finanzieren. Die auch für die Ausfuhr von Volkswagen zuständige JEIA war bereit, Material im Ausland einzukaufen, um hierdurch den Qualitätsstandard bei der Lackierung und Polsterung zu heben. Inwieweit dafür der Exportbonus von 10 Prozent herangezogen werden sollte, blieb noch offen. Mit der Einschränkung, dass die importierten Materialien nur für Exportfahrzeuge Verwendung finden durften, trug die britische Militärregierung den Einwänden des Handels- und des Versorgungsministeriums Rechnung.³⁴⁷



Unterzeichnung des ersten Exportvertrags
auf der Hannover-Messe

Der erste Generalimporteur

Der Startschuss für den Export fiel am 8. August 1947 auf der ersten Hannover-Messe, die symbolhaft für die wirtschaftliche Aufwärtentwicklung in der britischen Zone stand.³⁴⁸ Mit Genehmigung der Treuhänder unterzeichneten das Volkswagenwerk und die niederländische Firma „Pon's Automobielhandel“ aus Amersfoort den ersten Importeursvertrag.³⁴⁹ Auf diesen Tag hatten die Brüder Pon über Monate beharrlich hingearbeitet und dabei den Briten, wie Hirst erinnert, auch ein unkonventionelles Tauschgeschäft vorgeschlagen. Bei einem seiner Besuche des Volkswagenwerks hatte Ben Pon im Mindener Hauptquartier Halt gemacht, um mit Colonel Radclyffe über den Import von Volkswagen in die Niederlande zu sprechen. Als Radclyffe erfuhr, dass Pon früher im

Automobilgeschäft tätig gewesen war, bot er ihm Volkswagen im Austausch gegen Stahlbleche an. Pon offerierte stattdessen massenweise Heringe für die Werksküche. Weil diese zu viel Fett enthielten und nach den Ernährungsrichtlinien nicht an die Belegschaft ausgegeben werden durften, musste Radclyffe ablehnen.³⁵⁰

Mit dem Abschluss des ersten offiziellen Exportauftrags ergab sich die Notwendigkeit, die Ausführung des Exportmodells genauer zu spezifizieren und einen Standard festzulegen. Dafür zuständig war das im Juni 1947 mit Feuereissen, Paulsen und Striebig gebildete Komitee mit dem Auftrag, den Volkswagen in Ausstattung und Erscheinungsbild den Anforderungen ausländischer Käufer anzupassen.³⁵¹ Auf Basis der für die Niederlande bestimmten Limousi-

Übergabe der ersten Exportfahrzeuge
im Oktober 1947 an Ben Pon:
Karl Feureissen, Karl Schmücker,
Ben Pon, Karl Martens, Frank Novotny,
Peter Kock (v.l.n.r.)



nen legten Feureissen und der Exportleiter Peter J. Kock Anfang Oktober die Merkmale des künftigen Exportmodells fest: eine bessere Lackierung ohne Hochglanz, Cordstoff für die Polsterung, Verkleidung von Kofferboden und Rückwand, Stoßstangen, Radkappen, Türgriffe, Haubengriffe, eingelassene Hupe und Scheinwerferferringe aus Chrom sowie geräuscharme Motoren und Hinterachsen.³⁵²

Die Übergabe von fünf Volkswagen an Ben Pon Anfang Oktober 1947 – der sechste wurde von der Inspektion nicht abgenommen – erregte größte Aufmerksamkeit in der Presse, die diesen „*historischen Augenblick*“ als Wiedergeburt des deutschen Autoexports entsprechend würdigte.³⁵³ Noch im gleichen Monat bestand der

Volkswagen seinen internationalen Vergleichstest auf dem Pariser Automobilsalon, der das günstige Preis-Leistungsverhältnis gegenüber anderen Herstellern unterstrich. Hirst hatte in Begleitung von Radclyffe die erste internationale Automobilausstellung der Nachkriegszeit besucht, um einen angemessenen Preis für die Exportlimousine festzulegen. Die Marktanalyse ergab, dass der Volkswagen mit dem Škoda vergleichbar war, der den Maßstab bilden sollte.³⁵⁴

Allerdings gab es kaum einen schlechteren Zeitpunkt, um den Export von Volkswagen in Gang zu bringen. Im August 1947 spitzte sich die Materialversorgungskrise derart zu, dass die Produktion auf 800 Wagen gedrosselt und der Mandatory-Auftrag über 1.000

Fahrzeuge monatlich um ein halbes Jahr verlängert werden musste. Damit rückten die Briten von ihren allzu optimistischen Produktionsplänen ab und passten sie den wirtschaftlichen Gegebenheiten an. Der neue, in Abstimmung mit den Vertretern der JEIA und der VAW-Planungsabteilung aufgestellte Fahrplan vertagte die Produktionssteigerung auf 2.500 Fahrzeuge auf das nächste Jahr. Bis dahin sollte der Besatzungsbedarf auf monatlich 300 Fahrzeuge absinken, so dass der Rest für den Export und den deutschen Markt verfügbar war. Generaldirektor Münch regte an, das befohlene Programm etwas zu kürzen und das Defizit später auszugleichen, um schon jetzt einige Fahrzeuge exportieren zu können. Hirst lehnte mit der Begründung ab, dass hierüber schon feste Beschlüsse gefasst seien.³⁵⁵

Ungeachtet der Materialprobleme, bahnten die britischen Treuhänder weitere Exportwege ins europäische Ausland an, hatte doch die Limousine auf der Hannover-Messe neue Interessenten gefunden. Mit Blick auf das für 1948 erwartete Exportvolumen von 6.000 Volkswagen traf das „Export Sub-Committee“ des Board of Control im Oktober 1947 die Entscheidung, die Fahrzeuge in die über eine harte Währung verfügenden Niederlande, Belgien, in die Schweiz und nach Skandinavien auszuführen. Um die im Februar 1948 stattfindende Automobilausstellung in Brüssel zu nutzen und zügig einen geeigneten Importeur auszuwählen, präsentierten die Briten den Volkswagen Ende Oktober bei mehreren Firmen in Brüssel.³⁵⁶ Dafür hatten sie einen mit besonderer Sorgfalt gefertigten Vorführwagen in gleicher Ausführung wie die nach Holland

gelieferten Fahrzeuge angefordert: schwarz lackiert, weinrote Polsterung, passende Räder und Zierleisten mit verchromten Stoßstangen, Radzierkappen, Tür- und Haubengriffen. Damit die Exportlimousine nicht nur optisch, sondern auch technisch überzeugte, sollte das Fahrgestell von Hirsts Wagen verwendet werden.³⁵⁷ Drei weitere Exportfahrzeuge für eine Vorführung in der Schweiz standen am 1. November bereit.³⁵⁸ Doch führte die britische Initiative angesichts der Materialprobleme noch nicht zum Abschluss neuer Exportverträge.

Im Dezember 1947 klaffte bei den Rohstoffzuteilungen für das Export- und Zivilgeschäft eine Lücke von 3.350 Tonnen Stahl. Ein Grund dafür lag in der Bestimmung, dass Stahlkontingente für auszuführende Fahrzeuge vorzugsweise dann ausgegeben wurden, wenn abgeschlossene Verträge vorlagen. Geplante Lieferungen hingegen bevorschusste die Vfw nur mit geringen Mengen, und Radclyffs Bemühungen, die fehlende Stahlmenge zu beschaffen, verliefen erfolglos.³⁵⁹ Mangels ausreichender Stahlzuteilungen für eine Ausweitung des Produktionsvolumens untersagte das Bipartite Control Office in Frankfurt die Vergabe weiterer Exportlizenzen. Bis 1948 sollten alle gefertigten Exportfahrzeuge ausschließlich an den niederländischen Generalimporteur geliefert werden.³⁶⁰

Die großen Erwartungen, die vor allem die Briten in das beginnende Auslandsgeschäft gesetzt hatten, erfüllten sich vorerst nicht. Mit 56 in die Niederlande ausgeführten Wagen brachte der Export im Jahr 1947 kaum Devisen ein. Wesentlich höhere Dollareinnahmen

erzielten die Treuhänder 1947 durch die über das Exportverfahren abgerechneten Fahrzeuge, allein im Juni 126 Stück, die größtenteils an britische Familien sowie an die ausländische Presse ausgeliefert wurden.³⁶¹ Ungleich wichtiger war indes, dass die Exportfrage im Konflikt der Londoner Ministerien im Sinne der Militärregierung entschieden worden war. Damit bestanden sowohl die politischen als auch die wirtschaftlichen Voraussetzungen, um im kommenden Jahr die Ausweitung des Exportgeschäfts in Angriff zu nehmen.

Weichenstellungen zum europäischen Markt

An Interessenten aus dem Ausland fehlte es nicht: Anfang 1948 lagen der Exportabteilung des Volkswagenwerks zahlreiche Bewerbungen vor allem aus europäischen Ländern vor, darunter aus der Schweiz, aus Belgien, Schweden, Dänemark und Norwegen. Wer sich als Generalimporteur und Promoter für einen Markteintritt der Volkswagen Limousine eignete, entschieden letztlich die Briten. Allerdings hatte die JEIA mit der Anweisung Nr. 1 vom 11. April 1947 den Außenhandelskontoren der Vfw die Steuerung des Außenhandels übertragen und für alle Exportgeschäfte ein zweistufiges Genehmigungsverfahren etabliert. Danach waren die Außenhandelskontore der Länderverwaltungen dafür zuständig, Ausfuhroptionen zu prüfen und bei Befürwortung eines Exportvertrags die abschließende Genehmigung der JEIA einzuholen, die in Vertretung der Unternehmen der Bizone als Vertragspartner bei Abschlüssen mit ausländischen Firmen auftrat.

Die bürokratische Regelung war keinesfalls nach dem Geschmack des neuen Generaldirektors Nordhoff, zumal ihm die britischen Treuhänder auf anderen Feldern weitgehende Handlungsautonomie einräumten. Bei der Ernennung von Generalimporteuren hingegen standen sie der Unternehmensleitung lediglich ein Mitsprache- und Vorschlagsrecht zu. Davon machte Nordhoff im Januar 1948 Gebrauch und schlug für den Export in die Schweiz die „Titan AG“ vor. Das Außenhandelskontor Niedersachsen hegte jedoch Zweifel an der Eignung des Unternehmens, dem *„wegen anscheinend vorliegender geschäftlicher Unzulänglichkeiten“* die Generalvertretung von General Motors entzogen worden war, und bat um ein klärendes Gespräch.³⁶² Über den Einwand und den vorgegebenen Instanzenweg setzte sich der nach Ausweitung seiner Entscheidungsbefugnisse strebende Nordhoff hinweg, als er am 10. Februar 1948 mit der Schweizer Titan AG den zweiten Exportvertrag abschloss und umgehend der JEIA zur Genehmigung einreichte.³⁶³ Die daraufhin in die Schweiz entsandte Delegation, zusammengesetzt aus Vertretern der JEIA und der Vfw, befand den ernannten Generalimporteur für ungeeignet und bahnte stattdessen einen Vertrag mit der Neuen Amag AG in Zürich an.³⁶⁴

Dem empörten Nordhoff teilte das Außenhandelskontor Niedersachsen hierzu mit, dass er sich *„anscheinend über die Aufgaben und Befugnisse der Außenhandelskontore nicht im klaren“* sei. Für die Ausweitung und Konsolidierung des deutschen Exports, insbesondere für die Automobilausfuhr kämen nur erstklassige Firmen in Frage, die alle Voraussetzungen für eine stabile Entwicklung bö-

Exportwagen für die Schweiz



ten. Sofern das Volkswagenwerk diesen Kriterien Rechnung trage, bliebe ihm selbstverständlich die Auswahl des Generalimporteurs überlassen. Andernfalls sei ein Eingreifen der deutschen Behörden „aus Gründen des allgemeinen volkswirtschaftlichen Interesses unvermeidbar“. ³⁶⁵ Mit Vertragsunterzeichnung am 29. April 1948 übernahm die Neue Amag AG die Aufgabe, den Volkswagen in die Schweiz zu importieren und über ihr Händlernetz zu vertreiben. ³⁶⁶ Da das Veto gegen Nordhoffs Präferenz vom britischen JEIA-Vertreter kam, liegt die Vermutung nahe, dass die Treuhänder schon anlässlich der im November 1947 in die Schweiz verbrachten Vorführwagen Kontakt zur Neuen Amag aufgenommen hatten.

Nach diesem Konflikt blieb der Abschluss von Exportverträgen zunächst Sache der zuständigen Behörden, die zu den Verhandlungen einen Unternehmensvertreter hinzuzogen. So schloss sich im März 1948 der Exportleiter des Volkswagenwerks, Kock, der Delegation nach Belgien an und nahm an den Gesprächen mit den

dortigen Bewerbern teil. ³⁶⁷ Der Vertrag, der die Firma Aniciens Etablissements D'Ieteren Frères in die Riege der Volkswagen Generalimporteure einreichte, erlangte nach Zustimmung der JEIA zum 16. März 1948 Gültigkeit.

Das durch Beteiligung verschiedener Stellen schwerfällige Auswahl- und Genehmigungsverfahren verzögerte indes die rasche Ausweitung des Exportgeschäfts ebenso wie die stellenweise noch ungeklärten Zuständigkeiten zwischen der Militärregierung und den deutschen Institutionen. ³⁶⁸ Eine Änderung bahnte sich an, nachdem die vom Alliierten Kontrollrat getroffene Regelung, wonach alle deutschen Ausfuhren vom Empfänger in US-Dollar beglichen werden mussten, negative Auswirkungen auf den Volkswagen Export zeitigte. Devisenmangel begrenzte die Ausfuhr in die Niederlande, während die belgische Regierung Dollar-Käufe einschränkte. Unter diesen Vorzeichen setzten die JEIA und die VfW die Erschließung neuer Exportmärkte auf die Agenda. ³⁶⁹ Vollrath

von Maltzan von der Vfw-Hauptabteilung Außenwirtschaft forderte Nordhoff am 20. Mai 1948 auf, die Absatzmöglichkeiten in Ägypten sowie in Nord-, Mittel- und Südafrika zu prüfen und Vorschläge für die Errichtung von Volkswagen Vertretungen zu unterbreiten. Zudem hielt er die Ernennung eines Generalimporteurs für Schweden für ratsam, auch wenn der Export von Volkswagen nicht ins deutsch-schwedische Handelsabkommen aufgenommen worden war. Verbindliche Verhandlungen mit potenziellen Firmen sollten jedoch unterbleiben, um nicht erneut Meinungsverschiedenheiten mit den Besatzungsmächten zu provozieren.³⁷⁰

Nordhoff suchte diese Situation für sich zu nutzen, als er wenige Tage später Radclyffe um Unterstützung bat und auf mehr Eigenständigkeit drängte: *„I would like to request with all possible urgency to be entitled to handle export business, the nomination of agencies and the handling of daily business within my own responsibility [...]“*.³⁷¹ In Begleitung eines Vertreters der JEIA und der Vfw reiste Nordhoff Anfang Juni 1948 nach Schweden und Dänemark, wo er Verhandlungen mit den in Frage kommenden Unternehmen führte. Seine Vorschläge deckten sich mit den vom Bipartite Control Office favorisierten Firmen, so dass der am 1. Juli 1948 mit der dänischen Skandinavisk Motor Co. A/S sowie der am 8. Juli 1948 mit der schwedischen A/B Scania Vabis 1948 geschlossene Generalimporteursvertrag ohne Probleme von der JEIA bestätigt wurde.³⁷² Nach dem erfolgreichen Abschluss war die Militärregierung zu Zugeständnissen bereit. Das im Juni 1948 festgelegte Verfahren gestand dem Volkswagenwerk zu, Verhandlungen mit künftigen

Generalimporteuren ohne die Einmischung der JEIA zu führen. Die alliierte Exportbehörde behielt sich jedoch vor, ebenso wie die Vfw mit einem Vertreter bei derartigen Gesprächen zugegen zu sein.³⁷³ Damit war eine pragmatische, für beide Seiten akzeptable Regelung gefunden.

Bis zur Währungsreform hatten die Briten ein breites Fundament für das künftige Exportgeschäft gelegt, auf das die Geschäftsführung des Volkswagenwerks aufbauen konnte. Das Ausfuhrvolumen der fünf geschlossenen Kontrakte belief sich auf 15.280 Fahrzeuge, und das Produktionswachstum bei stark rückläufiger Lieferquote für die Alliierten, die von rund 35 Prozent im ersten auf 7 Prozent im zweiten Halbjahr 1948 abschmolz, schuf produktionsseitig die Voraussetzungen für eine Ausweitung des Exports.³⁷⁴ Dies war aus britischer Sicht ein notwendiger Schritt zur mittelfristigen Absatzsicherung, *„wenn der Binnenmarkt mit Rücksicht auf die zulässige Zahl von Wagen in den Westzonen gesättigt ist“*.³⁷⁵ Damit formulierte der Vertreter der Property Control Branch, wenn auch in anderem Zusammenhang, den Kern der künftigen Unternehmensstrategie, die durch die enormen Kapazitäten des Volkswagenwerks und das auf Massenfertigung ausgelegte Produkt präformiert wurde. Denn angesichts der Schwäche des Binnenmarkts war eine Kapazitätsauslastung ohne Export nicht zu bewerkstelligen. Die Weiche zum europäischen Markt hatten die Briten in den Jahren 1947/48 gestellt.

Exportmodell



Exporte nach der Währungsreform

Die Erwartung der Militärregierung und der Unternehmensleitung, die Währungsreform würde die Exportfesseln abstreifen, erfüllte sich vorerst nicht. Trotz einer steigenden Auslandsnachfrage nach dem allseits begehrten Volkswagen blieb das Exportgeschäft hinter den Erwartungen zurück. Zwar schnellte die Ausfuhr gegenüber dem Vorjahr von 56 auf 4.464 Volkswagen hoch, konnte jedoch mit dem allgemeinen Produktionswachstum nicht Schritt halten, weil der Verkauf ins Ausland zwei wesentlichen Restriktionen unterlag: Zum einen behinderte der Devisenmangel in den europäischen Ländern eine Ausweitung des Exportgeschäfts, da die JEIA Ausfuhren nur gegen Dollarzahlungen zuließ. Die so ge-

nannte Dollarklausel bildete das Rückgrat der amerikanischen Neuordnungsvorstellungen mit dem Ziel, Westdeutschland durch die Bindung seines Außenhandels an konvertierbare Hartwährungen in ein multilaterales Handelssystem zu integrieren. Zum anderen legte die JEIA ab dem 25. Juli 1948 den Umrechnungskurs auf 30 Cent für 1 DM fest und setzte den Exportpreis der Limousine auf britischen Wunsch mit 800 Dollar so an, dass der Volkswagen international mit anderen Kleinwagen konkurrieren konnte.³⁷⁶ Nach dem neuen Wechselkurs betrug der Exportpreis umgerechnet 2.667 DM. Dem standen aber Produktionskosten von 4.263 DM pro Fahrzeug gegenüber, so dass jeder exportierte Wagen einen Verlust von 1.596 DM verursacht hätte.³⁷⁷ Ein Firmenbericht ver-

merkte hierzu, dass der Zwang zur Dollarzahlung und der bestehende Wechselkurs „*praktisch eine fast völlige Drosselung der Ausfuhrmöglichkeiten*“ zur Folge habe.³⁷⁸

Vor diesem Hintergrund kündigte Nordhoff dramatisch „*den endgültigen Tod*“ des Exports an, wenn die bestehenden Kontrakte abliefen.³⁷⁹ Doch blieb das Volkswagenwerk dank der bestehenden Sonderregelungen von den Auswirkungen der Dollarklausel verschont. Die JEIA-Bestimmungen sahen vor, dass alle vor dem 25. Juli 1948 geschlossenen Exportverträge zum gültigen Inlandshöchstpreis von 4.505 DM pro Wagen abgerechnet werden konnten. Zum Stichtag verfügte das Unternehmen über ein Auftragsvolumen von über 15.000 Volkswagen, wovon bis Jahresende 4.464 Fahrzeuge ausgeliefert wurden. Damit errang das Unternehmen einen beachtlichen Vorsprung vor den Konkurrenten Opel, Daimler-Benz und Ford, die zusammen nur ein Drittel der Volkswagen Ausfuhren verzeichneten. Die nach der Währungsreform wachsenden Produktionszahlen verbesserten die Kapazitätsauslastung und versetzten die Geschäftsführung in die Lage, im Juli 1949 den Bruttoverkaufspreis für die Standard-Limousine von 5.300 DM auf 4.800 DM und für das Export-Modell von 800 Dollar auf 650 Dollar zu senken.³⁸⁰

Auf der Großhändlertagung im Januar 1949 konnte Nordhoff eine positive Bilanz ziehen. Bis dahin hatte das Volkswagenwerk rund 2.000 Wagen in die Niederlande, 1.500 Wagen in die Schweiz, 1.050 Wagen nach Belgien und 100 Wagen nach Luxemburg exportiert. Nach den am Vortag eingegangenen amtlichen Zulassungen rangierte Volkswagen in der Schweiz mit 155 Wagen an der Spitze, gefolgt vom britischen Standard-Modell „Vanguard“ mit 120 Fahrzeugen. Opel kam auf ganze 12 Autos. Der Generaldirektor bat deshalb die Händlerschaft um Verständnis, dass Volkswagen dem heimischen Markt weiterhin 700 bis 1.000 Volkswagen für den Export entziehen müsse. Denn es wäre unverantwortlich, „*wenn wir diese unerhörte Chance nicht ausnutzen wollten*“.³⁸¹

5. Der letzte Schritt zur Pole-Position



5.1 Der neue Generaldirektor

Die Bildung einer Geschäftsführung im August 1947 war für die Treuhänder mit der Regelung einer wichtigen Personalfrage verbunden, bevor sie den geordneten Rückzug antreten konnten. Da die Briten für 1948 einen erheblich absinkenden Fahrzeugbedarf der Alliierten erwarteten und zugleich eine Produktionssteigerung anstrebten, standen rein rechnerisch beträchtliche Kapazitäten für eine Ausweitung der Exporte und der Belieferung des Inlandmarkts zur Verfügung. Die damit wachsenden Anforderungen an die Geschäftsführung des Unternehmens verlangten nach einem „*first class technical General Manager*“, wie Radclyffe in einem Schreiben Mitte Oktober 1947 ausführte.³⁸² Der Industrieanwalt Münch war aus britischer Sicht der neuen Aufgabe nicht gewachsen. In juristischen und finanziellen Angelegenheiten ein guter Geschäftsführer, besaß er laut Hirst zu wenig technischen Sachverstand, um die Probleme eines großen Automobilunternehmens bewältigen zu können. Zur Unterstützung des Generaldirektors hatte Hirst dem Board of Control empfohlen, sich nach einem technisch versierten Fachmann umzusehen.³⁸³

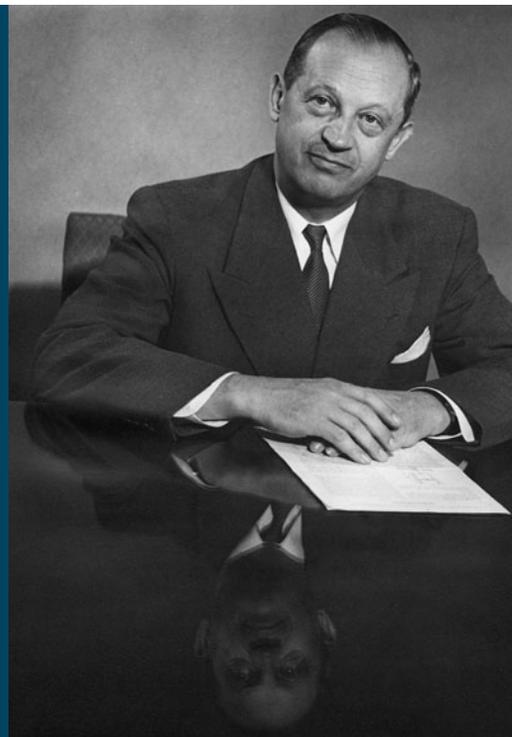
Dies war die Stunde Heinrich Nordhoffs, der sowohl über Führungsqualitäten als auch über Erfahrungen in der automobilen Massenproduktion verfügte. 1899 in einem bürgerlich-katholischen Elternhaus geboren, gehörte der studierte Maschinenbauingenieur zur Generation wissenschaftlich ausgebildeter Manager, die sich in der Weimarer Republik in die Leitungsebenen der Unternehmen hinaufgearbeitet hatten. Als Leiter der Technischen Abteilung des Kundendienstes trat Nordhoff 1929 in den Dienst der General-Motors-Tochter Adam Opel AG in Rüsselsheim. Dort

stieg er zum technischen Berater der Verkaufsleitung auf, bevor er Ende Juni 1942 zum Betriebsführer des Lkw-Werks in Brandenburg ernannt wurde. Als Chef des Berliner Behördenbüros von Opel und als Leiter des Sonderausschusses Dreitonner im Hauptausschuss Kraftfahrzeuge stand Nordhoff in Kontakt mit den Entscheidungsträgern in Partei, Wehrmacht und Ministerien. Weil Nordhoff den Rang eines Wehrwirtschaftsführers bekleidet hatte, wurde er gemäß den in der amerikanischen Besatzungszone geltenden Entnazifizierungsrichtlinien entlassen, obwohl er kein Mitglied der NSDAP gewesen war.³⁸⁴

Ab Ende 1946 arbeitslos, nahm Nordhoff eine Stellung als Kundendienstleiter bei der Opel-Generalvertretung Dello & Co. in Hamburg an. Über den ehemaligen Opel-Händler Eduard Winter kam im Herbst 1947 vermutlich der Kontakt zu Hirst zustande, der Nordhoff zu einem Gespräch nach Wolfsburg einlud. Sichtlich beeindruckt von dessen Auftreten, gab Hirst seinen ursprünglichen Plan auf und schlug den Opel-Mann als Generaldirektor vor. Ein Gespräch mit Radclyffe verschaffte Nordhoff einen zweiten Gönner, der gemeinsam mit Hirst die Absetzung Münchs vorbereitete. Am 7. November 1947 bestellte das Board of Control Nordhoff zum Generaldirektor, verbunden mit der Aufforderung, seinen Posten so bald als möglich anzutreten.³⁸⁵

Von der Entscheidung erfuhr Münch vorerst nichts. Er hatte den neuen Mann in das Unternehmen eingeführt und mit ihm während dieser Zeit eine „*freundschaftliche und harmonische Zusammenarbeit*“ gepflegt. Im Hinblick auf die künftige Unternehmensorganisation hatten beide vereinbart, eine aus Münch, Nordhoff und

Heinrich Nordhoff



Steinmeier bestehende Geschäftsführung zu bilden und die Aufgabenverteilung später den praktischen Erfordernissen anzupassen.³⁸⁶ Umso größer war die Enttäuschung Münchs, als er am 25. November 1947 in einer Aussprache mit Hirst, dem Kontroll-Offizier Neal und Nordhoff über seine Absetzung als Generaldirektor in Kenntnis gesetzt wurde. Noch am Vorabend war Nordhoff zu Gast in seinem Haus gewesen, doch nach eigener Aussage dazu angehalten worden, über die von den Briten getroffene Entscheidung zu schweigen. Ob Münch dieser Version Glauben schenkte, sei dahingestellt. In seinem Schreiben an Nordhoff klang jedenfalls ein bitterer Ton an, wenn er verlangte, *„dass auf meinem guten Namen, dem einzigen, was mir geblieben ist, nichts haften bleibt und*

*nicht der (...) Vorwurf erhoben wird, ich hätte hier bei einer großen und wichtigen Aufgabe versagt“.*³⁸⁷ Tatsächlich dürfte Nordhoff nicht für ein Triumvirat votiert haben, hatte er doch die Gewährung der *„vollen Handlungsfreiheit“* gegenüber den Briten zur Bedingung für die Übernahme des Postens gemacht.³⁸⁸ Die Verbit-terung über die mangelnde Anerkennung seiner Leistungen sollte Münch nicht verwinden. Im April 1948 schied er auch als Treuhänder aus. An seine Stelle trat zum 1. Mai 1948 Dr. Hermann Knott.³⁸⁹

Die Personalentscheidung des Board of Control bleibt insoweit bemerkenswert, als sie die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens über die Loyalität zum Generaldirektor stellte. Münchs Verdienste waren unbestritten. Er hatte nicht nur Maßnahmen zur Kostensenkung eingeleitet, sondern auch durch gute Beziehungen zur Arbeitnehmervertretung und die Umsetzung des alliierten Betriebsrätegesetzes in einer fortschrittlichen Betriebsvereinbarung die Demokratisierung der Arbeitsbeziehungen vorangebracht. Gleichwohl zögerten die Briten nicht, den Industrieanwalt zu ersetzen, als er nicht mehr funktional für ein Unternehmen war, das an der Schwelle zum Markteintritt stand und dessen Produkt sich 1948 im europäischen Ausland und auf dem Binnenmarkt behaupten sollte. Hieraus ergaben sich neue Anforderungen an die Kostenstruktur des Volkswagenwerks. Maßgeblich für die Personalentscheidung war zweifellos das Bestreben des britischen Managements, die guten Exportmöglichkeiten zu nutzen und die Dollareinnahmen zu erhöhen. Dafür musste die Effizienz der Fabrik gesteigert werden.³⁹⁰

Die zentralisierte Unternehmensorganisation

Nach dem Führungswechsel am 1. Januar 1948 trat die britische Werkleitung in den Hintergrund und ließ dem neuen Generaldirektor bei der Leitung des Unternehmens weitgehend freie Hand. Nordhoff nutzte den Autonomiegewinn, um die seit Herbst 1947 diskutierte und längst überfällige Organisationsreform nach seinen Vorstellungen durchzuführen. Die Dringlichkeit der Maßnah-

me bescheinigte erneut ein internes Papier, das der Leiter des Chassisbaus Ende Februar 1948 an Nordhoff überreichte. Darin kritisierte Hunecke mit deutlichen Worten die Führungskräfte des Unternehmens, die sich allen Neuerungen widersetzen. Während sich die einen „zu *alleinigen Herrschern im Betrieb*“ machten, seien die anderen durch die „*ungenügende Organisation an Händen und Füßen gebunden und können sich nicht entfalten*“.³⁹¹

In diesem Zusammenhang verwies Hunecke auf die bislang nicht eingelöste Versprechung, ihm die Raum- und Maschinenplanung für den Chassisbau zu übertragen. Seine Abteilung sei deshalb gezwungen, für einen seit über zwei Jahren gebauten Wagentyp eine Unmenge von Vorrichtungen und Werkzeugen neu anzufertigen. Die normalerweise an die Planung angegliederte Maschinenreparatur stehe in der betrieblichen Organisation vollkommen isoliert da, wie auch die so genannten Hilfsbetriebe – Bauabteilung, Elektroabteilung und Rohrleitungsbau – organisatorisch schlecht verankert seien mit der Folge, dass Maschinenreparatur und Rohrleitungsbau ähnliche Blecharbeiten ausführten. Als vorbildlich erwähnte Hunecke die Organisation beim Hersteller Opel, wo die Fabrikstandhaltung die Hilfsbetriebe fest in einer Hand vereinigte. Der Leiter des Chassisbaus schloss seine kritischen Einlassungen mit dem Resümee, dass ein sinnvoller Organisationsplan mit einer genauen Abgrenzung von Rechten und Pflichten dazu beitragen könne, „*den betrieblichen Wirrwarr etwas zu lichten*“ und das Fundament für eine harmonische Zusammenarbeit zu legen.

Montage des Fahrgestells



Für die Beseitigung der organisatorischen Mängel war Nordhoff der richtige Mann. Mit dem Selbstverständnis eines Unternehmers ausgestattet, verschaffte er sich durch seinen Auftritt und die frühere exponierte Stellung bei Opel nicht nur die nötige Autorität in der Führungsmannschaft und den Rückhalt der britischen Treuhänder. Darüber hinaus besaß er den erforderlichen Machtanspruch, um die Bereichsgeismen durch eine straffe Organisation zu beseitigen und sich dabei gegen Widerstände durchzusetzen.³⁹² Eine kollegiale Führung des Volkswagenwerks, wie sie Münch vor-schwebte, hielt der ehemalige Opel-Manager für künstlich und ineffizient. Stattdessen präferierte er die am Vorbild General Motors orientierte, streng hierarchische Stab-Linien-Organisation, die seinem in mancher Hinsicht autokratischen Führungsstil entsprach. Die im Mai 1948 von den Briten genehmigte Umstrukturierung zentralisierte die Entscheidungsbefugnisse in den Händen des geschäftsführenden Generaldirektors. Ihm unterstanden sieben Hauptabteilungsleiter, die als Prokuristen für die Bereiche Produktion, Personal, Einkauf, Verkauf, Technische Entwicklung,

Finanzen und Inspektion verantwortlich waren. Der für die Vermögensverwaltung zuständige Cheftreuhänder berichtete direkt den britischen Aufsichtsgremien. Das Volkswagenwerk erhielt damit eine moderne funktionale Organisationsstruktur, die einen wichtigen Schritt zur Kostenreduzierung darstellte.

Dass der neue Generaldirektor in seinem Führungsstil von anderem Kaliber war, bekam vor allem Hirst zu spüren, der in kontrollierender Funktion bei der Bewältigung der nach wie vor auftauchenden Materialprobleme half. Dem leitenden Werksoffizier rechenschaftspflichtig, arrangierte Nordhoff die Unterredungen so, als müsse Hirst ihm Bericht erstatten. Dass der erfahrene Manager umgehend alle Kompetenzen an sich zog und seinen Rivalen wohl schneller als von diesem erwartet aus dem operativen Geschäft drängte, war für die Briten akzeptabel und insoweit funktional, als sie sich 1948 sukzessive aus der Leitung des Unternehmens zurückziehen konnten und Nordhoff die in ihn gesetzten Erwartungen voll erfüllte.³⁹³

Nordhoff mit Steinmeier, 1952



Mit Einführung des Stab-Linie-Prinzips wurden die Zuständigkeiten der einzelnen Hauptabteilungen teilweise neu geordnet. Vor allem die Technische Entwicklung, die zuvor das Konstruktionsbüro und die Versuchswerkstatt umfasste, ging aus der organisatorischen Neuordnung gestärkt und schlagkräftiger hervor. Dafür sorgte der neue Leiter Alfred Haesner, der zum 1. April seinen Posten angetreten hatte und die entwicklungstechnischen Abteilungen des Unternehmens zusammenführte. In einem ersten Schritt erfolgte die Untergliederung des Konstruktionsbüros in die Bereiche konstruktive Überwachung, konstruktive Neuentwicklung und Normbüro, das für die Überarbeitung des Normwesens und die Festlegung von Werkzeugnormen zuständig war. Nach dreimonatiger Vorbereitung wurde die Versuchsabteilung aus der Versuchswerkstatt herausgelöst und zum 1. Oktober 1948 mit zusätzlichem Personal neu aufgestellt. Sie umfasste die Arbeitsbereiche Motorversuch, Fahrversuch und Messwesen. Die Versuchswerkstatt wurde nach Abtrennung der Reparatur-Abteilung reorganisiert und im

August 1948 als Versuchsbau, der sich auf die technische Verbesserung der Limousine und den Bau von Sonderfahrzeugen konzentrierte, in die Technische Entwicklung integriert. Zuletzt kam im September 1948 das Patentbüro hinzu, das fortan bei allen Vertragsangelegenheiten und patentrechtlich wichtigen Verhandlungen u.a. mit Porsche, Daimler-Benz, Fichtel & Sachs, Solex und Tatra hinzugezogen wurde.³⁹⁴

Anhaltender Materialmangel

Auch unter Generaldirektor Nordhoff bestimmte die Rohstoffversorgung nach wie vor das Tagesgeschäft, zumal die Umstellung auf ein festes Globalkontingent Anfang März 1948 den Erwartungen des Unternehmens nur bedingt entsprach. Das neue Verfahren sah vor, der Fahrzeugindustrie monatlich 10.000 Tonnen Eisen und Stahl zuzuteilen, womit zugleich die maximale Produktionsmöglichkeit an Automobilen für 1948 umrissen war. Bis zu diesem

Limit war laut Wenk die Belieferung mit Ersatzteilen und anderen Materialien sichergestellt. Darüber hinaus musste mit Engpässen insbesondere bei Reifen gerechnet werden. Die Quote von 10.000 Tonnen schloss die Produktion für die Alliierten, den Export sowie die Aufträge der Kontingenträger, wie Reichsbahn oder Reichspost, ein. Weil eine Entscheidung über die Frage, wie das Globalkontingent auf die einzelnen Autohersteller zu verteilen war, noch ausstand, konnte das Volkswagenwerk verlässliche Produktionsplanungen für das laufende Jahr nicht vor Ende März 1948 aufstellen. Damit stand zu befürchten, dass die vom Einkauf getroffenen Dispositionen durch das Globalkontingent nicht vollständig gedeckt und damit ein Teil der 1948 eingehenden Rohstoffmenge wegen fehlender anderer Materialien nicht in der Produktion verarbeitet werden konnte. Ein unbalanciertes Lager aber barg im Hinblick auf die bevorstehende Währungsreform Gefahren. Abgesehen davon, bestand zwischen der Vfw und der Hauptverwaltung der Straßen ein grundlegender Dissens darüber, ob es sich um ein Global- oder ein Vorschusskontingent handelte.³⁹⁵

Wie befürchtet, brachte die neue Kontingentregelung keine grundlegende Verbesserung bei der Zuteilung von Rohstoffen und Ersatzteilen, wenngleich das Volkswagenwerk in der ersten Jahreshälfte 1948 einen leichten Anstieg der monatlichen Stückzahlen verzeichnen konnte. Im März 1948 verließen 1.200 Wagen die Montagehalle – 100 weniger als geplant. Im Monat darauf wurden statt 1.400 nur 1.250 Fahrzeuge gebaut. Die Produktionsbesprechungen in der ersten Jahreshälfte 1948 zeigten, dass die Schwierigkeiten bei der Materialversorgung anhielten. Knapp oder zeitweise nicht mehr vorrätig waren Türgummis, Reifen und

Schläuche, Gummimatten, Dichtungen, Kofferraumpappen, Benzinrohre, Bremstrommeln und Lacke. Der Rückstand von 68 Karossen Mitte Mai 1948 war auf den Mangel an hinteren Seitenteilen zurückzuführen. Ende Juni stand das Polsterband still, weil Federkerne für die Vordersitze fehlten. Zwar hatten das Außenhandelskontor und die JEIA ihre Bemühungen intensiviert, die Engpassmaterialien zu importieren. Doch diese waren bei ausländischen Lieferanten bisweilen dreimal so teuer.³⁹⁶

Über die mangelhafte Materialversorgung beklagte sich Nordhoff Mitte Juni 1948 bei der Vfw, da der Leiter der Abteilung Fahrzeugbau ihm zugesagt hatte, das Kontingentgewicht pro Fahrzeug von 850 auf 1.000 Kilogramm aufzustocken. Außerdem deckten die zugewiesenen Ersatzteile den Bedarf in keiner Weise, weshalb der Generaldirektor die jetzige Regelung als unzureichend kritisierte. Wenk stellte zu seiner Entlastung klar, dass er sich bei der Sonderabteilung Wirtschaftsplanung um eine fünfzehnprozentige Erhöhung des Kontingentgewichtes bemüht habe. Doch wollten die Verantwortlichen dort keine neuen Regelungen treffen, stand doch die Währungsreform unmittelbar bevor. Dies war zugleich der Grund, warum das Volkswagenwerk mit Bezugsscheinen förmlich bombardiert wurde, denn alle Kunden drängten auf Auslieferung eines Wagens noch vor der Währungsumstellung. Weil das Unternehmen den Forderungen nicht nachkommen konnte, sah es sich dem Vorwurf ausgesetzt, die Fahrzeuge absichtlich zurückzuhalten. Darüber pikiert, teilte Nordhoff der Vfw seine ernsthafte Erwägung mit, „*die Lieferung überhaupt einzustellen, wie das alle Lieferanten uns gegenüber tun*“.³⁹⁷

Nordhoff am Kessel des Kraftwerks, 3.7.1950



Fusionspläne mit Ford

Die in den Monaten vor der Währungsreform stagnierenden oder schrumpfenden Märkte gaben Nordhoff wenig Anlass zu Optimismus. Vielmehr betrachtete er die langfristige Sicherung des Unternehmens mit einiger Sorge. Erwägungen der Industry Division, das Volkswagenwerk an die Ford Motor Company zu übertragen und die Pkw-Produktion der Kölner Ford-Werke in Wolfsburg zu konzentrieren, fanden deshalb sein Einverständnis. Auf diesem Wege glaubte Nordhoff sich die notwendigen Kapitalrücklagen beschaffen und die technische Modernisierung des Werks vorantreiben zu können. Ein Zusammengehen mit Ford erschien außerdem als günstige Konstellation, um die Außenhandelsbeschränkungen, insbesondere die Preisbindung, hinwegzuräumen. Der US-Hersteller stand den Planungen aufgeschlossen gegenüber und hatte nach einer Besichtigung des Volkswagenwerks im März 1948 sein Interesse an einer Übernahme bekundet. Die Limousine hielt er für ein einzigartiges Fahrzeug, dem mit einigen Verbesserungen in

Design, Material und Fabrikation eine blendende Zukunft bevorstand. Noch im gleichen Monat führte Henry Ford II während seiner Europareise ein Sondierungsgespräch mit Nordhoff.

Die Initiative ging schließlich von Nordhoff aus, der im April 1948 in einem Brief an Ford erneut die Frage der Übernahme aufwarf. Der US-Automobilproduzent entschloss sich, zunächst einen minoritären Anteil am Volkswagenwerk zu erwerben, um unliebsame Reaktionen auf die ausländische Übernahme zu unterbinden. Bei den zuständigen britischen Militärbehörden fand die geplante Fusion ein geteiltes Echo. Die Industry Division begrüßte das Vorhaben als einen Weg, die Kapazitätsauslastung der Fabrik zu verbessern und frischen Wind in das Management zu bringen. Die Property Control Branch hingegen hatte die Umwandlung in ein öffentliches Unternehmen favorisiert und verweigerte jede Diskussion über einen privaten Verkauf. Ihr Veto dürfte dazu beigetragen haben, die Hochzeit der beiden Automobilproduzenten zu verhinder-

dern. Während Nordhoff und Radclyffe an den Fusionsplänen festhielten, trat Ford im Oktober 1948 den Rückzug an, weil sich die ungeklärte Eigentumsfrage und die Finanzierung des Geschäfts einsteilen zu unüberwindbaren Schwierigkeiten auftürmten. Nach der Berlin-Blockade 1948/49 legte Ford seine Expansionspläne für Europa vorerst auf Eis.³⁹⁸

Bis zum Herbst 1948 hing die Zukunft des Volkswagenwerks als selbstständiges Unternehmen an einem seidenen Faden. Dass er hielt, war den Differenzen zwischen den britischen Militärbehörden wohl ebenso zu verdanken wie dem letztlich unbeherzten Vorgehen des US-Herstellers. Dass Nordhoff trotz mehrfacher Aufforderung nicht zu Ford wechselte, sollte sich für die weitere Entwicklung des Volkswagenwerks in mehrfacher Hinsicht als Vorteil erweisen. Bei Opel hatte Nordhoff nach eigener Aussage gelernt, was guter Service bedeutet. Seine Erfahrungen brachte er in den Ausbau der Verkaufs- und Kundendienstorganisation ein, die auf eine einheitliche Volkswagen Linie gebracht wurde.³⁹⁹ Aber nicht nur auf diesem Gebiet erfüllte Nordhoff die Erwartungen der britischen Treuhänder. Kostensenkung, Qualitätspolitik und Produktdiversifizierung waren weitere Aufgabenfelder, die er systematisch und im Sinne der Briten bearbeitete. Die Währungsreform schuf dafür günstige Rahmenbedingungen.

5.2 Marktwettbewerb und Produktpolitik

Über Nacht füllten sich die Schaufenster des Einzelhandels mit Waren, die der Normalverbraucher seit langem nicht mehr zu Gesicht bekommen hatte. Aus verborgenen Horten kamen Kochtöpfe, Zahnbürsten, Bücher und andere lang ersehnte Gebrauchsartikel ans Tageslicht, die jetzt ohne Bezugsscheine verkauft wurden. Ein Volkswagen war, zumindest theoretisch, binnen acht Tagen zu einem Preis von 5.300 DM lieferbar. Selbst die Kühe reagierten offenbar positiv auf den Währungsschnitt am 20. Juni 1948, denn in der ersten DM-Woche wuchs die Menge der angelieferten Butter beträchtlich an.⁴⁰⁰ Die psychologische Wirkung des „Schaufenstereffekts“ war nachhaltig und hatte ihren Anteil daran, dass die Währungsreform zum gründungsmythischen Kern der Bundesrepublik Deutschland wurde. Für die meisten Zeitgenossen markierte nicht die Verkündung des Grundgesetzes am 23. Mai 1949, sondern die Ausgabe der DM-Geldscheine den Beginn einer neuen Epoche. Wenn sich ein Bild wie eine „Ikone“ für den Neuanfang Deutschlands ins kollektive Gedächtnis eingegraben hat, dann sind es die langen Schlangen vor den Bankschaltern, wo ein Kopfgeld von 40 DM im Verhältnis 1:1 getauscht wurde.⁴⁰¹

Aufschwung nach der Währungsreform

Und im Volkswagenwerk? *„Alles veränderte sich in Deutschland wie Blumen in der Wüste nach einem starken Regen. Ein neues Gefühl von Optimismus war da, und Stahl etc. war jetzt lieferbar. Die Produktion bei VW nahm zu“*, so erinnerte Hirst den psychologischen und wirtschaftlichen Effekt der Währungsreform.⁴⁰² Deren kurzfristige Wirkung auf die Produktion war in der Tat verblüffend. So wuchs der Umfang der Lieferungen von 3,7 Millionen DM im Juni auf 9,3 Millionen DM im Folgemonat an; der Fahrzeugausstoß kletterte von 1.135 Limousinen im Mai 1948 auf 1.806 Fahrzeuge im Juli und 2.306 Wagen im Dezember. Der Produktionsanstieg beruhte zumindest teilweise auf der Freigabe von Rohmaterialien, die zuvor gehortet und nur noch in Kompensationsgeschäften getauscht worden waren.⁴⁰³ Nicht nur bei den Lieferanten war dies gängige Praxis, sondern in der gesamten Industriewirtschaft, die schon 1947 einen beträchtlichen Teil der Produktion in Hortungslager verbracht hatte.⁴⁰⁴ Auch im Werk hatten das deutsche und britische Management wichtige Weichen für das Produktionswachstum im Jahr 1947 gestellt. Die Währungsumstellung war indes eine entscheidende Voraussetzung, um die Früchte vergangener Anstrengungen ernten zu können.

Die weitgehend von den Amerikanern geplante Währungsreform beseitigte den im Krieg entstandenen Geldüberhang und beendete schlagartig den Schwarzmarkthandel, womit die Grundlage für verlässliche Kostenkalkulationen und Investitionsplanungen der Unternehmen wiederhergestellt wurde. Ihr durchschlagender

Erfolg war auch der Initiative des Vfw-Direktors Erhard zu verdanken, der die Einführung der D-Mark mit Wirtschaftsreformen verband und mit dem „Leitsatzgesetz“ vom 24. Juni 1948 die Maßnahmen zur Bewirtschaftung und Preiskontrolle größtenteils aufhob, so dass praktisch über Nacht preisgesteuerte Märkte ihre Funktion aufnahmen.⁴⁰⁵ Die Währungs- und Wirtschaftsreform beendete die Engpasswirtschaft in Westdeutschland und gab der Automobilindustrie, für die sich auf Grund der Kriegsverluste eine enorme Automobilnachfrage in Europa eröffnete, den erforderlichen Wachstumsschub. Davon profitierte das Volkswagenwerk, das 1948 nur ein Zehntel seiner Fertigungskapazität von 250.000 Autos pro Jahr nutzte.⁴⁰⁶

Auch für die unter der neuen Führung anstehenden Aufgaben schufen die ordnungspolitischen Reformen günstige Rahmenbedingungen. Die D-Mark erzeugte Kaufkraft und setzte wieder Leistungsanreize für die Beschäftigten, während die sich normalisierende Lebensmittelversorgung die physische Leistungsfähigkeit steigerte und die Abwesenheitsquote verringerte. Dadurch nahmen jene Qualitätsmängel ab, die durch Erschöpfungszustände oder Arbeitsunlust verursacht wurden. Außerdem gab die sich entspannende Materialsituation dem Volkswagenwerk die Möglichkeit, längst überfällige Maschinenreparaturen durchzuführen und Lücken insbesondere bei den Werkzeugmaschinen zu schließen, wie sich auch die Qualität der Materialien und der aus der Zulieferindustrie bezogenen Teile sukzessive verbesserte.

Der glatte Währungsschnitt sorgte freilich für ein kurzfristiges Liquiditätsproblem, weil das Reichsmark-Vermögen des Unternehmens im Verhältnis 10:1 abgewertet, die Löhne und Gehälter aber 1:1 in die neue Währung konvertiert wurden. Dem Kassenbestand von 495.000 DM standen die monatlichen Lohnzahlungen von rund 1,5 Millionen DM gegenüber. Die Finanzierungslücke schloss das Unternehmen durch Kredite, die dank der rapide wachsenden Einnahmen aus dem Fahrzeugverkauf schon im Herbst wieder abgelöst werden konnten.⁴⁰⁷

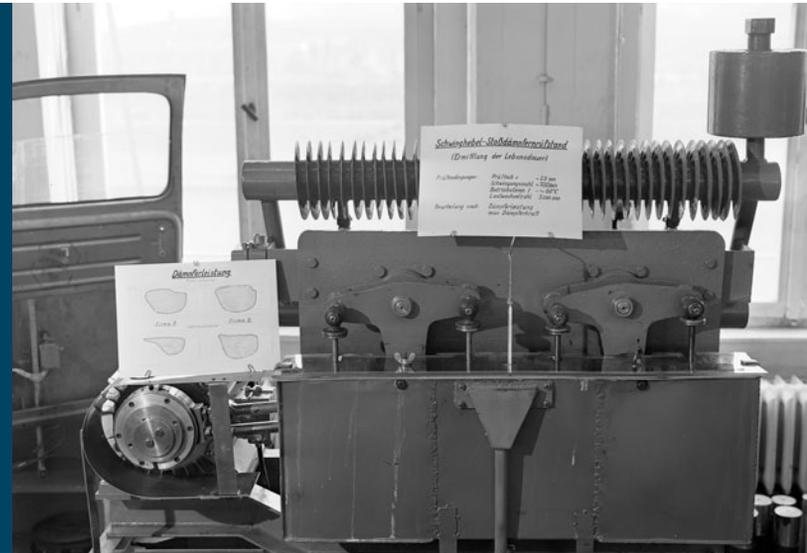
Auch nach der Währungsreform blieb der freie Verkauf der Limousine auf dem Binnenmarkt durch die im Umlauf befindlichen Berechtigungscheine zunächst eingeschränkt. Die Autoindustrie hatte sich am 1. Juli 1948 gegenüber der Vfw verpflichtet, die Inhaber solcher Bezugsscheine bevorzugt zu beliefern. Doch mehrten sich die Beschwerden vor allem gegen das Volkswagenwerk, dass diese Vereinbarung nicht eingehalten werde. Tatsächlich hatte Nordhoff Mitte August 1948 einige Händler angewiesen, die Inhaber von Bezugsscheinen hintanzustellen. Denn diese Kunden waren nach der Währungsreform vielfach nicht in der finanziellen Lage, die Fahrzeuge zu übernehmen. Volkswagen ging deshalb andere Lieferverpflichtungen ein, zumal eine beträchtliche Anzahl von Käufern, darunter Ärzte, Industriebetriebe und Interessenten aus freien Berufen, bei der Fahrzeugbewirtschaftung leer ausgegangen waren. Dem Vorwurf der Vfw hielt Nordhoff entgegen, das Volkswagenwerk müsse eine größere Menge von Wagen liefern können, die nicht „mit einer Hypothek der Verwaltung für Wirtschaft belastet sind“.⁴⁰⁸

Ungeachtet der Schwierigkeiten, nahm die Volkswagen Produktion 1948 einen enormen Aufschwung, und die Belieferung des inländischen Marktes entwickelte sich zum Hauptgeschäft. Die Währungsreform markierte im Volkswagenwerk den Beginn einer neuen Epoche. Erstmals gewann das Unternehmen direkten Einfluss auf die Verteilung seiner steigenden Automobilfertigung. Während die Anforderungen der Besatzungsmächte im zweiten Halbjahr 1948 auf 8 Prozent der Auslieferungen zurückgingen, entfaltete sich die Produktion für den zivilen Bedarf. Die Käufer aus der freien Wirtschaft setzten sich mit einem Anteil von 74 Prozent an die Spitze, gefolgt von den öffentlichen Einrichtungen mit 15,1 Prozent, dem Gesundheitswesen mit 8 Prozent und dem Sektor Energie und Wärme mit 2,9 Prozent.⁴⁰⁹

Qualitätspolitik und Kostensenkung

Mit der Währungsreform trat der Wolfsburger Automobilhersteller in den regulären Wettbewerb ein – eine tiefe Zäsur und ein Novum für das Volkswagenwerk, das im Nationalsozialismus als fordistische Fabrik, nicht aber als Marktunternehmen konzipiert und errichtet worden war. Für Nordhoff stellte das Volkswagenwerk insofern einen Ausnahmefall dar, „*als es sich noch niemals gegen Konkurrenz hat behaupten müssen*“, weshalb wohl auch das aus der Vorkriegszeit stammende Management kein ausgeprägtes Kostenbewusstsein an den Tag legte. Die Wettbewerbsfähigkeit der Limousine im Inland und auf den Exportmärkten schätzte Nordhoff differenziert ein: Während er die Konstruktion für „*noch immer*

Prüfstand im Labor, 1954



unübertroffen“ hielt, forderte er größere Sorgfalt bei der Ausführung ein, um die Produktqualität zu heben. Mit Blick auf den Preis des Wagens aber war sein Urteil hart und eindeutig: nicht konkurrenzfähig. Als eine Hauptursache für die zu hohen Kosten machte er die mangelnde Auslastung der enormen Kapazitäten aus. Hier wirkte die Währungsreform Kosten reduzierend, weil sie das Produktionsvolumen innerhalb kürzester Zeit über die von Nordhoff angepeilte Marke von 1.500 Wagen pro Monat hob. Der zweite den zu hohen Wagenpreis bestimmende Faktor war die niedrige Arbeitsproduktivität: Mit 200 Stunden pro Wagen lagen die Fertigungszeiten für die Volkswagen Limousine doppelt so hoch wie die vergleichbarer Konkurrenzfahrzeuge. Von der Belegschaft forderte der Generaldirektor deshalb ein, den Produktionsaufwand auf mindestens 140 Stunden zu reduzieren und dafür alle Leistungsreserven zu mobilisieren.⁴¹⁰

Drastische Kostensenkungen waren erforderlich, die durch Produktivitätssteigerungen sowie durch einen Verwaltungsabbau und die Vereinfachung von organisatorischen Abläufen erzielt werden sollten. Für diese Aufgaben war Nordhoff eine gute Wahl, hatte er doch *„jahrelang die unbestritten leistungsfähigste europäische Automobilfabrik“* geleitet, wie er der Belegschaft mit der für ihn typischen Selbstinszenierung in einer Ansprache am 25. Mai 1948 mitteilte.⁴¹¹ Der Generaldirektor beendete im Volkswagenwerk die in der Mangelwirtschaft notwendige Phase der Improvisation. Darüber hinaus galt es, die Produktpolitik auf den kommenden Wettbewerb auszurichten: zum einen durch laufende Qualitätsverbesserungen der Limousine, zum anderen durch die Erweiterung der aus lediglich einem Fahrzeugtyp bestehenden Modellpalette. Die wohl entscheidende Voraussetzung dafür hatte Nordhoff durch die im April 1948 beginnende Reorganisation der Technischen Entwicklung gelegt. Dem Ausbau der Abteilung im Jahresverlauf folgte 1949 ein weiterer wichtiger Schritt. Durch eine neue maschinelle Ausstattung wurde der Versuchsbau in die Lage versetzt, Neuentwicklungen ohne fremde Hilfe durchzuführen.⁴¹²

Die Technische Entwicklung wurde zum Dreh- und Angelpunkt für die von Nordhoff betriebene Produktpolitik. Trotz der bis Ende 1947 erzielten Qualitätsfortschritte war sein später gerne kolportiertes Urteil, der Käfer habe mehr Fehler als ein Hund Flöhe, keine Übertreibung. Viele der in den Jahren 1948/49 beseitigten Qualitätsmängel waren bereits zuvor angegangen, aber mit Blick auf den kommenden Wettbewerb nicht zufrieden stellend gelöst worden. Hierzu zählte etwa die unzureichende Kaltstartfähigkeit der Limousine, die Nordhoff auf die ziemlich primitive Vergaserfabrikation zurückführte. Die Technische Entwicklung wurde aufgefordert, mit dem Hersteller Solex schnellstens eine Lösung des Problems herbeizuführen, da für den Herbst der Export nach Skandinavien geplant war. Leichter zu beheben war hingegen ein anderer, eher kleiner Fehler, der aber in den Augen Nordhoffs eine große und sichtbare Wirkung hervorrief: *„Der Volkswagen hat die schlechtesten Scheinwerfer aller deutschen Automobile. Dafür blendet kein Wagen so unerfreulich wie der Volkswagen alle Entgegenkommenden.“*⁴¹³ Als vermutliche Ursachen gab er der Technischen Entwicklung eine Schrägstellung der äußeren Scheinwerfergläser an, die eine schlechte Reflexwirkung hervorriefen, und wies außerdem auf die womöglich schlechte Qualität der Scheinwerfer und Biluxlampen hin.

Nordhoff machte die Weiterentwicklung der Limousine zur Chefsache und verfolgte eine ebenso kostenbewusste wie marktorientierte Produktstrategie, die den Typ 11 Stück für Stück in ein international wettbewerbsfähiges Fahrzeug verwandelte. Mit Blick auf die Konkurrenten stoppte er im März 1949 den Einsatz der für das

Standardmodell vorgesehenen neuen Sitze, weil er für unnötig hielt, dass die Sitzqualität der Limousine besser sei als bei den in der Mittelklasse angesiedelten Modellen Opel Olympia und Mercedes 170 V. Das bereits bestellte Material sollte in der Exportversion Verwendung finden. Für die Standardausführung stellte sich Nordhoff einen Sitz vor, der durch größere Sorgfalt bei der Herstellung eine Qualitätsverbesserung bringe, ohne die Kosten zu erhöhen.⁴¹⁴ Im Monat zuvor hatte der Generaldirektor dem Vorschlag Haesners zugestimmt, das gesetzlich nicht vorgeschriebene Sicherheitsglas im Rückfenster durch einfaches Spiegelglas zu ersetzen. Bei der für 1949 kalkulierten Stückzahl summierten sich die geschätzten Einsparungen von 2,43 DM pro Wagen auf 100.000 DM.⁴¹⁵

Kostenneutrale Qualitätsfortschritte einerseits und Einsparungen ohne sichtbare Qualitätseinbußen andererseits waren Bestandteile der von Nordhoff verfolgten Produktstrategie. Im Kern aber zielte seine Produktpolitik darauf ab, die Anhebung der Fahrzeugqualität mit Kostensenkungen zu verbinden, was in einzelnen Fertigungsbereichen umfassende Maßnahmen zur technischen Modernisierung erforderte. Dies galt insbesondere für das Presswerk, das Nordhoff nach einem Inspektionsbesuch Ende 1948 als *„Blechklempnerei“* bezeichnete. In seiner am 23. Dezember an Steinmeier übermittelten Zustandsbeschreibung beklagte der Generaldirektor die mangelnde Kooperation mit der Planung, dem Einkauf und der Konstruktionsabteilung. Abgesehen von den schlechten Lichtverhältnissen, der an eine *„Alchimisten-Küche“* erinnernden Elektro-Werkstatt und der insgesamt fehlenden Ordnung und Sau-

Schleifen von Karosserien im Rohbau



berkeit bestand für Nordhoff die grundlegende Schwäche des Presswerks darin, „*dass für den Werkzeugbau zu wenig und für die Handarbeit zu viel aufgewendet wird*“. Bei den im Volkswagenwerk hergestellten Stückzahlen sei eine hochwertige technische Ausstattung billiger, „*als immer neue Klempner einzustellen, die mit mühseligen Hammerschlägen und Schleifarbeiten das zu korrigieren versuchen, was eine richtige Einrichtung fertig aus den Pressen fallen lassen könnte*“.⁴¹⁶ Nordhoff erwartete Einsparungen in Millionenhöhe, wenn es gelänge, die durch einen schwerfälligen Fertigungsprozess gekennzeichnete Blechklempnerei zu einem effizienten Karosseriepresswerk zu entwickeln. Dafür war aus seiner Sicht zweierlei erforderlich: ein leistungsfähiger Werkzeugbau mit guten Konstrukteuren, modernen Fertigungsmethoden und hohen Qualitätsansprüchen sowie eine wirkliche Zusammenarbeit zwischen den genannten Abteilungen.

Für das kommende Jahr ordnete er an, die logistische Anbindung des Presswerks so zu verändern, dass es von der Nordseite mit Ei-

senbahn und Lkw gleichzeitig befahren werden konnte. Dies war eine von mehreren Anweisungen zur Verbesserung des Fertigungsprozesses, die Nordhoff bei der Produktionsplanung für 1949 berücksichtigt wissen wollte. Zudem gab er der Technischen Leitung auf, den Chassisbau in Aggregate-Gruppen zu gliedern, die Karosserie-Fertigmontage und die Lackiererei in Halle 3 zusammenzufassen, die Karosserie-Rohmontage in Halle 2 zu verlegen und eine Trennung der Lackiererei von der Verchromerei vorzunehmen, da sonst keine einwandfreie Lackierung zu erzielen sei.⁴¹⁷

Auch wenn die Weiterentwicklung der Limousine unter Nordhoff wesentlich systematischer betrieben und beschleunigt wurde, so zog sich doch die Lösung einiger Qualitätsprobleme zu lange hin. Die Verzögerungen waren vor allem darauf zurückzuführen, dass die Technische Entwicklung mit Änderungsvorschlägen aus verschiedenen Abteilungen förmlich überschwemmt wurde und das zu breite Versuchsprogramm eine schnelle Lösung der vordringlichen Probleme verhinderte. Im April 1949 intervenierte Nordhoff,

um die wichtigen von den unwichtigen Änderungen zu scheiden und die stärkere Berücksichtigung wirtschaftlicher Gesichtspunkte anzumahnen. Deshalb sollte in Kürze die Vorkalkulation in den Entwicklungsprozess eingeschaltet werden. Bis dahin schlug Nordhoff dem Leiter der Technischen Entwicklung vor, „*nur das zu ändern und zu erproben, was absolut notwendig ist*“. Zu den „*wirklich brennenden Problemen*“ zählten für den Generaldirektor neben den schlechten Bremsen die nicht haltenden Auslassventile, die den Ruf des Volkswagen ernsthaft gefährdeten, die undichten Hinterachsen, die rufende Kupplung, die mangelnde Qualität der Kupplungsscheiben, die in Federung, Straßenlage und Kursstabilität nicht überzeugende Vorderachse, die hinteren Stoßdämpfer und die nicht funktionierende Heizungsbetätigung.

Obwohl nicht alle der genannten Punkte in Haesners Zuständigkeit fielen, erhielt er den Auftrag, die Durchführung dieser Änderungen zu überwachen und die dafür erforderliche Zusammenarbeit zu koordinieren, um diese Mängel bis zum 1. Juli 1949 abzustellen. Denn: „*Wir (...) werden den VW noch lange in seiner heutigen Form bauen können, wenn wir die Fehler schnell und gründlich beseitigen. Das kostet einen Bruchteil von Neu-Entwicklungen und hat obendrein das bessere Ergebnis.*“⁴¹⁸

Die Mängel wurden termingerecht und zur Zufriedenheit Nordhoffs beseitigt, der mit mehreren Wagen aus der letzten Produktion eine Probefahrt gemacht hatte und diese als „*sehr gut gearbeitet*“ bezeichnete. Allerdings war ihm dabei ein gravierendes

Qualitätsproblem aller getesteten Fahrzeuge aufgefallen, „*dass sie nämlich praktisch überhaupt keine Bremswirkung hatten, so dass ich die Wagen als ausgesprochen verkehrsgefährlich bezeichnen würde*“. Im Vergleich zum Opel Olympia erreichte der Volkswagen laut Nordhoff lediglich 10 Prozent der Bremswirkung. Die Technische Entwicklung wurde instruiert, das Problem von drei Seiten anzugehen: größere Genauigkeit bei der Produktion, Beschaffung besserer Bremsbeläge und konstruktive Änderungen.⁴¹⁹

Im September 1949 stand die Technische Entwicklung mit zwei Bremsenherstellern in Verhandlungen, wobei sie die Konstruktion der Firma Teves favorisierte. Die neue Bremsanlage war bereits erprobt und in ihrer Bauart einfacher als die von der Firma L. & C. Arnold angebotene Pleines-Bremse, die an den Vorderrädern jeweils zwei Bremszylinder benötigte. Dagegen zeichnete sich die „*Teves-Super-Bremse*“ mit schwimmenden Bremsbacken durch Schlichtheit und Funktionssicherheit aus und ermöglichte die volle Ausnutzung der aktiven Bremsflächen. Außerdem garantierte Teves für die einwandfreie Funktion ihrer Teile bzw. der Bremskonstruktion. In einem Gespräch mit dem Bremsenhersteller hatte die Technische Entwicklung bereits die konstruktiven Details festgelegt und vereinbart, dass dem Volkswagenwerk in Kürze zwei hydraulische Bremsanlagen für Versuchszwecke am Exportmodell und an dem fast fertig entwickelten Kleintransporter zur Verfügung gestellt werden. Nordhoff erwartete eine schnelle Einigung mit Teves und nannte als Einsatztermin für die neue Bremsanlage den 1. März 1950.⁴²⁰

Plattenwagen



Erweiterung der Modellpalette

Neben der Weiterentwicklung der Limousine setzte die Wiederherstellung des Marktes die Verbreiterung des Produktangebots auf die Tagesordnung. Drei neue Modelle – zwei Cabriolets und der Transporter – wurden nach der Währungsreform auf den Weg gebracht, als der zivile Bedarf das Geschäft diktierte. Erst jetzt fand das Unternehmen die Rahmenbedingungen vor, die Inlandsnachfrage durch Marktstudien genauer zu analysieren und die vom Markt gesetzten Anforderungen modellpolitisch umzusetzen. Dass für einen Kleinlieferwagen im deutschen Handel und Gewerbe Bedarf bestand, spiegelte die nah am Kunden operierende Verkaufsorganisation zurück, während der Wiederaufbau in Europa einem solchen Fahrzeug auch international ein beträchtliches Marktpotenzial verschaffte. Für die Konstruktion eines Kleinlieferwagens existierten bereits erste Ideen. Inspiriert durch die im Volkswagenwerk für den internen Transport gebauten Plattenwagen, hatte der niederländische Generalimporteur Ben Bon im April 1947 bei ei-

ner Unterredung mit Colonel Radclyffe die Skizze für einen Kastenwagen mit einer Nutzlast von 750 Kilogramm entworfen.⁴²¹ Die Skizze gilt als Geburtsurkunde des Typ 2, doch sei dahingestellt, ob dieser mit wenigen Strichen gezeichnete Entwurf die konzeptionelle Grundlage für die vermutlich im November 1948 begonnenen Entwicklungsarbeiten bildete.⁴²² Jedenfalls folgte die Formgebung den „*modernen Konstruktionstendenzen*“ ausländischer Hersteller, deren Modelle folgende Charakteristika aufwiesen: größtmögliche Ausnutzung der Fahrzeuggrundfläche für den Laderaum und auf vielseitige Verwendbarkeit zugeschnittene Kastenbauten. Beispielhaft nannte Haesner den von Chrysler 1948 eingeführten Dodge Route Van oder den Express Delivery Van. Für die Entwicklung eines Kleintransporters war Haesner der geeignete Mann, hatte er doch zuvor als Chefkonstrukteur beim sächsischen Autohersteller Phänomen in Zittau gearbeitet, der neben Motorrädern auch Kleinlaster hergestellt hatte.⁴²³

Bei der Konstruktion des Typ 29 die technische Basis der Limousine zu nutzen, war unter Kostengesichtspunkten nahe liegend und verkürzte außerdem die Entwicklungszeit. Daher kamen Haesner, Kales und Ringel überein, eine möglichst einfache und kostengünstig herzustellende Karosserieform zu entwickeln und diese auf ein nur leicht modifiziertes Limousinen-Fahrgestell zu setzen. Die mit dem ersten Prototypen an der TH Braunschweig durchgeführten Windkanalversuche waren ernüchternd und gaben den Konstrukteuren auf, die Aerodynamik mit einem C_w -Wert von 0,75 wesentlich zu verbessern. Doch dies war das kleinere Problem. So zeigte sich nach 10.000 Kilometern Versuchsfahrt mit dem ersten Prototypen, dass der vom Käfer übernommene Unterbau die höheren Belastungen nicht verkraftete. Damit stand die Technische Entwicklung wieder am Anfang.⁴²⁴

Im März 1949 begann die Neukonstruktion sowohl des Aufbaus als auch des Fahrgestells, wobei sich die Konstrukteure zwischen zwei technischen Konzepten entscheiden mussten: selbsttragende Karosserie oder Rahmenbauweise. Der Blick in die USA half nur bedingt weiter. Hier war bei den jüngsten Modellen beides zu finden, und unter den Experten herrschte ein Meinungsstreit über das bessere Konzept.⁴²⁵ Die Technische Entwicklung entschied, die Entwicklungsarbeiten mit einer selbsttragenden Karosserie fortzusetzen, obwohl die deutsche Automobilindustrie damit nur wenig Erfahrungen hatte. Dabei wurde der Zentralrohr-Plattformrahmen des Typ 11 durch eine Bodengruppe aus kräftigen Rahmenprofilen ersetzt. Diese Konstruktion mit vergrößerten Bremsen, einer ver-

stärkten Vorderachsfederung und größeren Stoßdämpfern sowie dem im Kübelwagen verwendeten Vorgelegegetriebe der Hinterräder bildete den neuen Unterbau des Typ 29. Hauptmerkmal der neuen Karosserieform war die gewölbte Frontpartie, die nicht nur die Aerodynamik verbesserte, sondern durch die Vergrößerung des Fußraums auch mehr Komfort brachte.⁴²⁶ Es sprach für die Leistungsfähigkeit der Technischen Entwicklung, dass Mitte September 1949 ein fast serienreifer Prototyp bereitstand. Durch das neue Design wurde der C_w -Wert von 0,75 auf 0,44 gesenkt und näherte sich dem der Limousine an (C_w -Wert 0,39), wodurch der Verbrauch gesenkt und die Beschleunigungswerte verdoppelt werden konnten. „Damit scheint am Typ 29 das für einen Lieferwagen mit äußerster Raumausnutzung erzielbare Optimum erreicht zu sein“, stellte Haesner fest.⁴²⁷

Während das Wolfsburger Unternehmen den Transporter eigenständig entwickelte, entstanden die Cabriolets in Kooperation mit den Karosseriefirmen Karmann und Hebmüller in einem arbeitsteiligen Prozess. Volkswagen lieferte die Fahrgestelle, Rohkarossen, Aggregate und Teile; die Karosseriebauer konstruierten und fertigten die Aufbauten in enger Abstimmung mit der Technischen Entwicklung des Unternehmens. Offene Versionen der Limousine waren in kleiner Stückzahl schon vor dem Krieg gebaut worden, und auch die britische Werkleitung hatte frühzeitig Interesse an einem solchen Modell gezeigt. Ende November 1946 erbat Hirst Auskunft über die bislang von den beauftragten Karosseriebauern gelieferten Prototypen, wobei er auch den Stückpreis bei einer

Kleinserie und die monatlichen Liefermöglichkeiten der Firmen abfragte. Bis dahin hatten die in Osnabrück ansässige Karosseriefirma Karmann zwei und das Karosseriewerk Karl Deutsch GmbH einen Prototypen ausgeliefert. Die weitere Entwicklung des Unternehmens, das nach der dreimonatigen Stilllegung des Produktionsbetriebs mit einem sich verschärfenden Materialmangel zu kämpfen hatte, machte jeden Gedanken an eine Serienfertigung obsolet. Stattdessen wurden 1947 auf Bestellung der britischen Treuhänder weitere Einzelstücke gebaut, bevor sich Nordhoff der Sache annahm und die Entwicklung eines Cabriolets systematischer betrieb.

Die bisher gebauten Prototypen waren nach seiner Auffassung untauglich für eine Serienfertigung, wie er auch die Planlosigkeit der dafür geleisteten Entwicklungsarbeiten kritisierte. Der sonst eher zur Eile drängende Nordhoff wollte in dieser Sache nichts überstürzen, um zu vermeiden, *„dass in der bisher üblichen Weise in der Werkstatt Ringel an einem Wagen herumgebastelt wird, ohne dass man weiß, welchen Weg man gehen will“*.⁴²⁸ Wie er Haesner im Mai 1948 mitteilte, müsse völlige Klarheit über das Konzept bestehen, bevor das Volkswagenwerk die Herstellung eines Cabriolets in Angriff nehme. Die Entscheidungsfindung schloss die Prüfung der Frage ein, ob überhaupt Materialien für eine offene Version der Limousine verfügbar waren.

Das Cabriolet-Projekt wurde Ende 1948 als Parallelentwicklung gestartet: Der Konstruktionsauftrag für einen Viersitzer ging an Karmann, der für ein zweisitziges Modell an den Wülfrather Karosseriebauer Hebmüller. Die damit etablierte Wettbewerbssituation zwischen den beiden Firmen verschaffte Volkswagen eine gute Position für Preisverhandlungen und begrenzte das Risiko, im Falle einer Fehlkonstruktion mit leeren Händen dazustehen. Allerdings war das Unternehmen wohl von Anfang an daran interessiert, beide Entwicklungsvorhaben zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen und die Modellalette um zwei unterschiedliche Cabrio-Versionen zu erweitern.

Bis zur Marktreife waren noch einige Probleme abzustellen: So wies das von Hebmüller am 21. März 1949 übergebene Versuchsfahrzeug erhebliche Mängel an der Bodengruppe, an den Türen, der Vorder- und Hinterpartie sowie am Verdeck auf, die im zweiten Prototyp *„bis auf Kleinigkeiten“* beseitigt worden waren. Feuereissen forderte daraufhin einen dritten Prototypen an, der mit der *„letztgültigen Verstärkung des Aufbaus ohne jede Abweichung“* dem *„künftigen Serienstand“* entsprach.⁴²⁹ Am 9. Juni 1949 wurde Hebmüller beauftragt, *„675 Cabrioletaufbauten (...) nach den mit der Technischen Entwicklung des Volkswagenwerks festgelegten Richtlinien zu fertigen und auf Fahrgestelle, die das Volkswagenwerk liefert, aufzumontieren“*.⁴³⁰ Für die Erstausrüstung mit den erforderlichen Werkzeugen und Vorrichtungen stellte das Volkswagenwerk den Betrag von 200.000 DM zur Verfügung, in dem die seit April angefallenen Bau- und Entwicklungskosten enthalten waren.

Die Cabriolet-Modelle von Karmann (vorne) und Hebmüller (hinten)



Zweifel an der Zukunftsfähigkeit dieser Kooperation kamen auf, als der Inspektionschef Orlich im Juli 1949 die Güte der in Wülfrath produzierten Fahrzeuge überprüfte und die Qualität der Arbeit als mangelhaft bewertete. Aus seiner Sicht waren die Arbeitskräfte handwerklich nicht ausreichend geschult, um ein den Standards von Volkswagen entsprechendes Cabriolet herzustellen. Zur Vermeidung von Schwierigkeiten mit den Händlern und den Kunden empfahl Orlich, so schnell wie möglich zur Eigenfertigung überzugehen. Die Probleme verschärften sich durch den Brand am 23. Juli, der die Hebmüller-Fabrik so stark zerstörte, dass die Firma ihre Lieferverpflichtungen nicht einhalten konnte. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte Hebmüller 53 Cabriolets und 236 Polizei-Streifenwagen ausgeliefert. Die Vertragspartner vereinbarten, bis zur Inbetriebnahme der neuen Fabrikhalle die 43 vorgearbeiteten Cabriolets fertig zu stellen. 40 der 82 von Volkswagen gelieferten Fahrgestelle, die den Brand unbeschadet überstanden hatten, wurden Karmann zur weiteren Bearbeitung übergeben.⁴³¹

Dass Volkswagen eine zweigleisige Entwicklung des Cabriolets betrieben hatte, erwies sich jetzt als Vorteil. Karmann hatte Mitte April 1949 seinen viersitzigen Prototypen vorgestellt, der Nordhoff gefiel, und wurde daraufhin beauftragt, auf der Basis des neuen Exportmodells ein Cabriolet für die Versuchsabteilung zu bauen. Die beiden im Juni 1949 übergebenen Prototypen wiesen Mängel an den Türen, an der Heckpartei und am Verdeck auf. Der Hersteller behob diese Fehler und stellte der Wolfsburger Versuchsabteilung einen neuen Prototypen zur Verfügung, der 15.000 Kilometer ohne Beanstandungen lief. Am 22. Juli startete Karmann mit der Produktion der von Volkswagen bestellten 25 Vorfürhswagen, bevor am 1. August 1949 der Auftrag über die Fertigung von 1.000 Cabriolets zu einem Netto-Stückpreis von 1.900 DM erteilt wurde. Ebenso wie Hebmüller erhielt Karmann für die Anfertigung von Werkzeugen und Vorrichtungen einen Vorschuss von 200.000 DM, der mit einem Preisnachlass von 200 DM pro Karosserie zurückgezahlt werden sollte.⁴³²

Montage der Limousine, 1950



Neben der Modellpolitik legte die Unternehmensleitung 1949 den Schwerpunkt auf die Reduzierung der Fertigungskosten. Auf der Basis eines geplanten Absatzes von 40.000 Fahrzeugen wurde erstmals ein umfassender Kostenplan erstellt, der den einzelnen Abteilungen feste Budgets zuwies. Damit erlangte das Unternehmen eine bessere Kontrolle und Übersicht über die internen Ausgaben – eine unabdingbare Voraussetzung, um im Hinblick auf den einsetzenden Konkurrenzkampf im In- und Ausland die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Das neue System der Kostensteuerung schlug bereits Ende des Jahres positiv zu Buche: Die Herstellkosten für die Standardlimousine sanken von Januar bis Dezember 1949 von 3.312 auf 3.072 DM pro Fahrzeug und lagen um knapp 200 DM unter dem vorgegebenen Budget. Auch die im Juli eingeführte Exportausführung blieb mit einer Verringerung der Fertigungskosten um 138 DM bis Jahresende unterhalb der budgetierten Kosten.

Unter der Leitung Nordhoffs war dem Volkswagenwerk 1948/49 sowohl im Inland als auch in Europa der Markteintritt und die Etablierung seines Produkts gelungen. Für die Briten machte sich seine

Ernennung bezahlt. Ihre Exportinteressen wurden in eine volumenorientierte Unternehmensstrategie integriert, die dem Auslandsgeschäft angesichts der Schwäche des Binnenmarkts und der verfügbaren Kapazitäten einen hohen Stellenwert beimaß.⁴³³ In dieser Hinsicht zogen beide Akteure, wenn auch aus unterschiedlichen Motiven, an einem Strang. 1948/49 war das Volkswagenwerk der führende Exporteur unter den deutschen Automobilherstellern, was dem Unternehmen und den Treuhändern zugute kam. Darüber hinaus stärkte Nordhoff die Effizienz und Wettbewerbsorientierung des Volkswagenwerks, insbesondere durch die funktionale Organisationsstruktur, die Maßnahmen zur Kostensenkung, die auf Qualitätsverbesserung abzielende Produktpolitik und die Verstärkung der Verkaufs- und Kundendienstorganisation, wobei er auf allen Feldern an die geleisteten Vorarbeiten anknüpfen konnte. Die Erweiterung des Modellsortiments hingegen war Nordhoffs originärer Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, das 1949 mit steigender Kapazitätsauslastung und Rentabilität die Stellung auf den Auslandsmärkten ausbauen und seine Führungsposition auf dem Binnenmarkt untermauern konnte.

Dort genoss die Volkswagen Limousine, obwohl nur in relativ kleiner Stückzahl an Privatkunden verkauft, schon jetzt große Popularität. Zu dem Ergebnis kam das Bielefelder Marktforschungsinstitut EMNID, das im Sommer 1949 eine *„Analyse der öffentlichen Meinung zu Fragen des Kraftfahrzeugbaus“* durchgeführt hatte und mit Zahlen die *„bisher gefühlsmäßig erfasste Popularität des Volkswagens“* belegte. Die Kernfrage, die einem weit gefassten Kreis von Interessierten, vor allem Kraftfahrzeugbesitzern und -fahrern, Kfz-Mechanikern und Autohändlern, gestellt wurde, lautete: *„Welchen Personenkraftwagen, der heute wieder gebaut wird, halten Sie, unabhängig von seiner Größenklasse, in seinem Typ für den besten?“* 40 Prozent der Befragten entschieden sich für den Volkswagen, 24,1 Prozent für Mercedes, 21,7 Prozent für Opel. Ford und BMW bildeten mit 7,6 Prozent und 5,1 Prozent die Schlusslichter. Außerdem gab die nach Berufsgruppen differenzierte Frage nach der schönsten Linienführung einen Hinweis darauf, dass die Limousine *„doch so etwas wie ein Volkswagen ist“*.⁴³⁴

Welches Entwicklungspotenzial noch in der Standardlimousine steckte, führte das 1949 vorgestellte Exportmodell (Typ 11A) vor Augen, das neben der gehobenen Ausstattung auch über technische Neuerungen verfügte. Gleiches galt für die beiden Cabriolets, die mit Sportlichkeit und Eleganz das Produktprogramm aufwerteten und zusammen mit der Exportversion mehr Glanz in den Markenauftritt brachten. Die Resonanz des Publikums auf die neuen Modelle testete Volkswagen durch die Anfang Juli 1949 an allen Großhändlerplätzen durchgeführten Sonderausstellungen, die zu-

gleich als Werbeveranstaltung dienten. Die sich anschließenden Karawanenfahrten vom Großhändlersitz zu den Händlern jedenfalls verfehlten ihre Wirkung nicht und ließen den Auftragsbestand schlagartig in die Höhe schießen.⁴³⁵ Eine Auswertung der in Essen und Köln gezeigten Ausstellungen ergab, dass Volkswagen die Nachfrage nach dem Exportmodell zu niedrig eingeschätzt hatte. 70 bis 80 Prozent der Ausstellungsbesucher favorisierten den Typ 11A, mehr als die Hälfte die Wagenfarbe grün. Für die Standardausführung bevorzugten die Befragten die Farbe grau, wohingegen Schwarz fast gar keinen Anklang fand. Und auch bei den schwarz lackierten Cabriolets legte die Kundenmeinungen nahe, bei der Farbgebung der Radkappen auf Elfenbein umzusteigen.⁴³⁶

Die Sonderausstellungen und deren Auswertung durch die Abteilung Verkauf und Kundendienst zeigten an, dass Volkswagen die Zeichen der Zeit erkannt hatte. Der Marktwettbewerb stellte neue Anforderungen an das Unternehmen, das vielfältige Anstrengungen unternahm, um seine Produkte auf die Kunden auszurichten und in der Außenwahrnehmung als Marke mit spezifischen Attributen in Erscheinung zu treten. Diesem Zweck diente die organisatorische Differenzierung des Bereichs Verkauf und Kundendienst im Sommer 1948. Zwei neue Abteilungen wurden integriert, die eine zuständig für Werbung, die andere für „Verkaufs-Statistik und Marktanalyse“. Letztere gewann 1949 zunehmend an Bedeutung, weil sie dem Unternehmen und der Verkaufsorganisation detaillierte Informationen über den Volkswagen Kundenkreis, die Entwicklung der Konkurrenten und die Beschaffenheit des Inlandsmarktes lieferte.⁴³⁷

Für eine gezielte Produktwerbung bestand zu diesem Zeitpunkt keinerlei Notwendigkeit, da die Nachfrage wuchs und die Lieferfristen für die Limousine sieben bis zehn Monate betragen. Von daher waren die zur Verkaufsförderung neu geschaffenen Organisationseinheiten Präventivmaßnahmen, mit denen sich das Unternehmen für einen schärferen Wettbewerb wappnete.⁴³⁸ Untätig aber war die Werbeabteilung nicht. Sie versorgte die wachsende Verkaufsorganisation mit dem „Volkswagen Informationsdienst“, Prospekten, Plakaten, Fotos und anderen Werbemitteln, darunter auch 2.185 Schilder mit der Aufschrift „VW-Dienst“, die einen ersten Schritt darstellten, dem öffentlichen Markenauftritt von Volkswagen ein einheitliches Erscheinungsbild zu geben. Darüber hinaus organisierte sie 150 Aufführungen des Films „Kleiner Wagen – große Liebe“, der auf unterhaltsame Weise für die Volkswagen Limousine warb und laut Händlern ein durchschlagender Erfolg war.⁴³⁹ All diese Bemühungen um den Kunden belegten, dass Volkswagen auf dem Markt angekommen war.

5.3 Übergabe in deutsche Hände

Auf einer Diskussionsveranstaltung im Volkswagenwerk am 3. Juni 1947 schnitt der Property-Control-Offizier Neal die Frage nach der zukünftigen Rechtsform des Unternehmens an. Er hatte kurz zuvor das Berliner Hauptquartier aufgesucht und dort von der Absicht erfahren, das Werk in deutsche Hände zu geben. Der von ihm selbst eingereichte Vorschlag sah vor, die Leitung des Werks einem Direktorium von Treuhändern zu übertragen. Die Unternehmensleitung sollte einem Gremium rechenschaftspflichtig sein, das sich aus Vertretern der obersten Regierungsstellen, der Gewerkschaft, der Landesregierung, der Banken und der örtlichen Interessenten zusammensetzte.⁴⁴⁰

Damit gab Neal in etwa die von der Property Control Branch avisierte Lösung wieder, wenngleich er durch Beteiligung der Banken und der kommunalen Interessen einen Schritt über das seinerzeit favorisierte Modell hinausging. In der zu bildenden Treuhandgesellschaft sollten Land und Bund, im Aufsichtsrat die Gewerkschaften und verschiedenen Landesregierungen vertreten sein. Das strikte Votum der Property Control für ein öffentliches Unternehmen war insofern bemerkenswert, als damit die ursprüngliche Unternehmensform eine gewisse Fortsetzung fand. Ihr Bestreben, das Volkswagenwerk zum Musterbeispiel eines demokratisch kontrollierten Industriebetriebs zu machen, stieß indes auf Ablehnung der Industry Division, die mit dem sozialisierenden Aspekt nicht einverstanden war.⁴⁴¹



Werk von Südosten

Am einfachsten wäre es wohl gewesen, den Bestimmungen des im April 1947 verabschiedeten Kontrollratsgesetzes Nr. 50 zu folgen und das gesamte DAF-Vermögen, sofern es nicht einer Gewerkschaft, Genossenschaft oder karitativen Vereinigung gehörte, der jeweiligen Landesregierung zu übergeben. Doch die Militärregierung nahm das Volkswagenwerk ausdrücklich von der Anwendung der Direktive aus und behielt die Kontrolle in ihrer Hand. Ein Grund dafür waren die von den deutschen Gewerkschaften reklamierten Eigentumsrechte, die sich auf das Kernargument stützten, dass die Deutsche Arbeitsfront und damit auch das Volkswagenwerk mit dem konfiszierten Vermögen der 1933 zerschlagenen Gewerkschaften aufgebaut worden seien.⁴⁴² Obwohl die Militärregierung den gewerkschaftlichen Standpunkt nicht teilte und die Direktive 50 Handhabe dazu bot, lehnte sie den Anspruch nicht endgültig ab, sondern hielt die Sache in der Schwebe. Ansprüche stellten auch die ehemaligen KdF-Wagen-Sparer, die auf Auslieferung von insgesamt 267.000 Volkswagen oder Rückzahlung ihrer Spareinlagen bestanden, was das Volkswagenwerk in den finanziellen Bankrott getrieben hätte. Die von den „Volkswagensparern“ im Mai 1949 angestregte Musterklage, die den aufwändigen, erst nach zwölf Jahren mit einem Vergleich endenden Zivilprozess auslöste, war für die Militärregierung ein weiterer Grund, den Status quo aufrecht zu erhalten, bis die bevorstehende Bildung einer deutschen Bundesregierung Bewegung in die Dinge brachte.⁴⁴³

Im Juli 1949 bot die Property Control dem Land Niedersachsen eine direkte Kontrolle über das Volkswagenwerk an. Doch die amtierende Koalitionsregierung unter dem sozialdemokratischen Ministerpräsidenten Hinrich Wilhelm Kopf lehnte wegen der ungewissen Verbindlichkeiten des Unternehmens ab und bevorzugte stattdessen die Rolle eines Treuhänders unter der Schirmherrschaft der zukünftigen Bundesregierung.

Kopfs Haltung änderte sich nach der Bundestagswahl im September 1949, die eine konservative Regierung unter Konrad Adenauer ins Amt hob. Denn aus sozialdemokratischer Sicht war zu befürchten, dass dem Bundeswirtschaftsminister Erhard die Kontrolle übertragen und das Volkswagenwerk somit unter die Räder einer liberalen Wirtschaftspolitik geraten würde. Die Landesregierung reklamierte Verantwortung für das Werk mit der Begründung, dies könne ein Testfall für die Autoritätenteilung zwischen Bund und Land sein. Ihrer Forderung entsprach die britische Militärregierung am 6. September 1949 mit der Verordnung 202. Sie übertrug die Verantwortung für die Kontrolle des Werks dem Land Niedersachsen mit der Maßgabe, diese gemeinsam mit der Bundesregierung und unter deren Leitung auszuüben. Damit hatte die britische Militärregierung ein „Meisterstück der Zweideutigkeit“ abgeliefert.⁴⁴⁴ Sie übertrug das Volkswagenwerk zwei unterschiedlichen Autoritäten, ohne eine eindeutige Entscheidung über die Frage der Eigentümerschaft zu treffen.

Übergabe des Volkswagenwerks an die deutsche Bundesregierung, Oktober 1949
(v.r.n.l. Erhard mit Radclyffe, Nordhoff, Haverbeck)



Konflikte zwischen Bund und Land

Erste Kompetenzrängeleien tauchten schon im Vorfeld der offiziellen Übergabe auf. Am 27. September 1949 notierte das „Hamburger Abendblatt“ unter der Schlagzeile *„Rückgabe des Reichsvermögens – Das Volkswagenwerk wieder in deutscher Hand“*, dass Wirtschaftsminister Erhard am 1. Oktober die Treuhänderschaft über das Volkswagenwerk übernehmen werde.⁴⁴⁵ Wie die „Welt“ drei Tage später berichtete, seien niedersächsische Regierungskreise befremdet darüber, zu dem Ereignis nicht eingeladen worden sein. Der niedersächsische Finanzminister, der Christdemokrat Georg Stickrodt, befürchtete ein Übergehen des Landes und ließ auf dem Werksgelände des Volkswagenwerks demonstrativ die niedersächsische Flagge aufziehen.⁴⁴⁶ Die Reibereien bildeten den Auftakt zu einem zehn Jahre andauernden Eigentumsstreit zwischen Bund und Land, in dem beide die alleinige Eigentümerschaft am Volkswagenwerk beanspruchten. Während die eine Seite von der Gesetzgebungskompetenz des Bundes ausging und die

Eigentumsfrage nach Klärung des juristischen Rahmens in ihrem Sinne regeln wollte, beriefen sich die Regierungskoalitionen in Hannover auf das Besatzungsrecht. Nach ihrer Rechtsauffassung war die Volkswagenwerk GmbH als NS-Organisation aufgelöst worden und deren Vermögenswerte damit auf das Land Niedersachsen übergegangen.⁴⁴⁷

Aber nicht nur zwischen Bund und Land, auch innerhalb der Bundesregierung setzte am Vorabend der Übergabe des Volkswagenwerks eine Kontroverse zwischen dem Bundeswirtschafts- und dem Bundesfinanzministerium ein, die in der späteren Debatte um die Privatisierung der Volkswagenwerks eine wichtige Rolle spielen sollte. Mit Bezug auf die Presseveröffentlichungen wies Bundesfinanzminister Fritz Schäffer seinen Kabinettskollegen Erhard am 4. Oktober 1949 ausdrücklich auf die unklaren Eigentumsverhältnisse beim Volkswagenwerk hin und mahnte die Beachtung der Regelungsbefugnisse seines Ministeriums an. Wegen

fehlender Absprachen zwischen beiden Ministerien hatte Schäffer den Eindruck gewonnen, Erhard wolle die sofortige Übernahme des Volkswagenwerks als Bundesvermögen vollziehen. Dagegen führte der Bundesfinanzminister unter Verweis auf die britische Verordnung 202 ins Feld, dass die Eigentumsfrage nur durch ein künftiges Bundesgesetz entschieden werden könne und der Eindruck zu vermeiden sei, die Bundesregierung wolle vollendete Tatsachen schaffen. Andernfalls rechnete Schäffer mit politischen Angriffen des Deutschen Gewerkschaftsbunds, der gleichermaßen Ansprüche auf das ehemalige Unternehmen der Deutschen Arbeitsfront geltend machte. Nach Rücksprache mit seinem Amtskollegen Strickrodt plädierte er dafür, dass die Übernahme durch das Land Niedersachsen erfolgen solle, wobei er beim offiziellen Übernahmeakt von der Teilnahme eines Ministers oder Staatssekretärs als Vertreter der beteiligten Bundesministerien abriet.⁴⁴⁸

Doch Erhard ließ es sich nicht nehmen, dem öffentlichkeitswirksamen Ereignis persönlich beizuwohnen, zumal es in seinem Ministerium stattfand. In Anwesenheit des Bundeswirtschaftsministers und des niedersächsischen Ministerialrats Edgar Haverbeck legte Colonel Radclyffe am 8. Oktober 1949 die Treuhänderschaft des Volkswagenwerks in die Hände der Bundesregierung, die die unter ihrer Weisung auszuübende Verwaltung des Unternehmens auf das Land Niedersachsen übertrug. Ein für den offiziellen Akt angefertigtes Memorandum der CCG listete die Aktivposten des Volkswagenwerks auf: Bei rund 10.000 Beschäftigten belief sich die Monatsproduktion auf 4.000 bis 5.000 Fahrzeuge, die Geschäftsaussichten waren gut, die seit der Währungsreform ange-

sammelte Kassenreserve überstieg 30 Millionen DM, und alles sprach dafür, dass sich das Volkswagenwerk unter der Leitung von Nordhoff als eine Bereicherung für die westdeutsche Wirtschaft erweisen würde.⁴⁴⁹

Weit vor den Konkurrenten

Der unter britischer Regie vollzogene Wandel zum Marktunternehmen verschaffte dem Volkswagenwerk einen beachtlichen Wettbewerbsvorsprung: Opel führte den Nachkriegs-Olympia erst im November 1947 ein, Ford produzierte 1948 die ersten 571 Autos des Typs Taunus, und die Produktion des 1,7-Liter-Modells von Daimler-Benz erreichte im Februar 1949 eine Stückzahl von 1.000 Autos monatlich.⁴⁵⁰ Allerdings ergab sich die Führungsposition von Volkswagen nur zum Teil aus der eigenen Entwicklung. Vielmehr war der Rückstand von Ford und Opel auch der Zurückhaltung und Unentschlossenheit der Konzernmütter in Detroit geschuldet. General Motors schätzte die Perspektiven des deutschen Automobilmarkts eher pessimistisch ein und übernahm zögerlich und ohne Investitionsabsichten erst im November 1948 wieder die Kontrolle über die Adam Opel AG. Mit gleicher Skepsis beurteilte auch die Ford Motor Company die Marktentwicklung in Deutschland und verspielte durch ihre abwartende Haltung die günstigen, dem Volkswagenwerk vergleichbaren Startbedingungen des Kölner Ford-Werks. So fiel der Großteil des von der deutschen Filiale angehäuften Geldvermögens der Währungsreform zum Opfer, und dem Tochterunternehmen gelang es nicht, in Detroit die für eine Expansion erforderlichen Finanzmittel einzuwerben.⁴⁵¹

Transporter-Prototyp, 1949



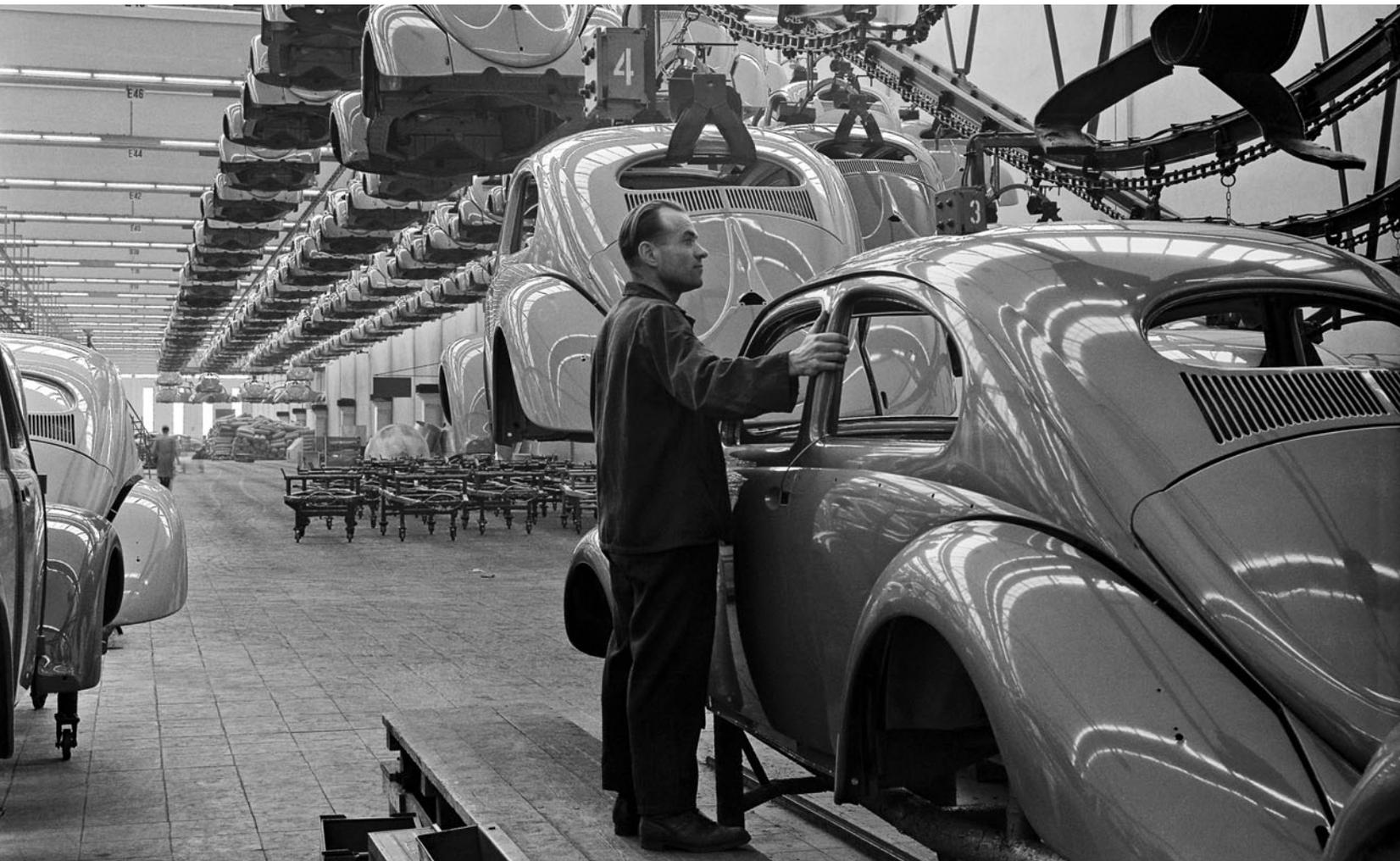
Die Nachkriegsentwicklung bei Volkswagen, Opel und Ford schlug sich 1949 in den Marktanteilen der Konkurrenten nieder. Das Volkswagenwerk steigerte seinen Absatz gegenüber dem Vorjahr um mehr als das Doppelte auf 45.869 Fahrzeuge. Während die Produktion für die Alliierten eingestellt wurde, verdreifachten sich die Auslieferungen auf dem Inlandsmarkt auf 38.698 Wagen und verschafften dem Wolfsburger Unternehmen einen Marktanteil von 45 Prozent, gefolgt von Opel mit 22 Prozent, Daimler-Benz mit 19 Prozent und Ford mit 13 Prozent. Dass die Konkurrenten, insbesondere Opel, auf dem Binnenmarkt Boden gut machen konnten, lag auch an den sieben- bis zehnmonatigen Lieferfristen für die Volkswagen Limousine. Rund 31.000 Kundenaufträge nahm die Volkswagenwerk GmbH mit ins nächste Jahr, darunter rund 3.000 Bestellungen für die beiden Cabriolets. Bis zum Jahresende 1949 hatte Hebmüller lediglich 338 Zweisitzer und Karmann 363 Vier-sitzer ausgeliefert.⁴⁵²

Als einzigem Pkw-Hersteller in der frühen Besatzungszeit fiel dem Volkswagenwerk das Großkundengeschäft quasi in den Schoß. Es wurde zum Hauslieferanten für Reichspost und Reichsbahn, und weil die Behörden an einem typeneinheitlichen Fuhrpark interessiert waren, winkte ein expandierendes Geschäft. Hinzu kamen die Sonderfahrzeuge: der Krankenwagen sowie der in Kooperation mit Hebmüller gefertigte Polizeistreifenwagen.⁴⁵³ Auch im Exportgeschäft spielte das Volkswagenwerk dank seiner Rolle als Devisenbeschaffer für die Briten die erste Geige, wenngleich die Exportquote 1949 wegen der Dollarlücke in den europäischen Ländern auf 16 Prozent absank. Absolut jedoch stiegen die Exportzahlen auf 7.128 Fahrzeuge an. Davon gingen 2.385 Fahrzeuge nach Belgien, 2.039 in die Niederlande, 1.876 in die Schweiz, 376 nach Schweden, 242 nach Dänemark, 145 nach Luxemburg und 14 nach Österreich.⁴⁵⁴

Noch keinen Niederschlag in den Absatzzahlen fand das neue Volkswagen Modell, das eine wichtige Bereicherung der Produktpalette darstellte und ein neues Marktsegment erschloss. Doch der Transporter stand bereit und wurde im November 1949 der Öffentlichkeit präsentiert. Zuvor hatte Haesner der Verkaufs- und Kundendienstabteilung in einer ausführlichen Produktbeschreibung die hervorstechenden Merkmale des Typ 29 aufgelistet, darunter die folgenden: moderne Bauweise, vielseitige Verwendungsmöglichkeiten, hohe Transportleistung, flink und wendig im Stadtverkehr, ausdauernd und sparsam auf Fernstrecken, wirtschaftlich in der Unterhaltung und Pflege und zuverlässig auch auf schlechter Fahrbahn sowie im Gebirge: „*Alles in Allem: Ein Nutzfahrzeug von universellem Gebrauchswert für den Transport aller Waren an jeden Ort*“.⁴⁵⁵ Wenn auch die zusammenfassende Beurteilung in Werbesprache daherkam, so waren doch die von Haesner hervorgehobenen Produkteigenschaften stimmig. Konzeptionell war der ab März 1950 gefertigte Transporter in vieler Hinsicht ein innovatives und wegweisendes Fahrzeug, mit dem Volkswagen das rasch expandierende Marktsegment der Kleintransporter sowohl im Inland als auch auf den Auslandsmärkten gut besetzen konnte.

Nordhoff hatte allen Grund zur Zuversicht, denn „*wenn heute in Deutschland von Automobilen gesprochen wird, meint man den Volkswagen*“.⁴⁵⁶ Als britischer Regiebetrieb war das Volkswagenwerk in eine Pole-Position vorgeprescht, von der es in die erwachende deutsche Automobilgesellschaft durchstartete und nationale wie internationale Erfolge feierte. Vielleicht ist Volkswagen ja wirklich, wie der spätere Vorstandsvorsitzende Carl H. Hahn mit ironischem Augenzwinkern formulierte, „*die erfolgreichste Autofirma, die jemals von den Briten gegründet wurde*“.⁴⁵⁷

6. Ausblick



Hahns Bonmot beschreibt zutreffend die weitere Entwicklung des Volkswagenwerks. Als führender Hersteller der deutschen Automobilindustrie wurde das öffentliche Unternehmen zum Wirtschaftswundermotor und größten Devisenbringer des Landes. Zwischen 1949 und 1954 versechsfachte sich der Fahrzeugabsatz von rund 46.000 auf 246.000 Fahrzeuge. Rund 44 Prozent flossen hauptsächlich in den Export nach Europa.⁴⁵⁸ Die rasch steigende Kapazitätsauslastung und Rentabilität schuf die finanzielle Basis für die 1954 beginnende „Amerikanisierung“ des Unternehmens. Durch die am Fordismus orientierte technologische Reorganisation suchte Nordhoff Anschluss an die Produktivität der US-Automobilindustrie zu gewinnen. Doch wurde das Vorbild nicht 1:1 kopiert, zumal die „Detroit Automation“, wie sie sich in Fords neuer Motorenfabrik in Cleveland zeigte, flexiblere Produktionsmethoden behinderte und 1954 im Zentrum der Kritik stand. Vielmehr schälte sich im Volkswagenwerk eine typisch deutsche Version des Fordismus heraus. Sie beruhte im Kern auf der Symbiose amerikanischer Methoden mit dem in Deutschland vorherrschenden Muster einer diversifizierten Qualitätsproduktion und dem historisch gewachsenen System der Arbeitsbeziehungen, in dem die Kooperation zwischen Management und Arbeiterschaft eine Machtteilung bei der Kontrolle über den Arbeitsplatz einschloss.⁴⁵⁹ Die Adaption fordistischer Technologie und Organisationsformen und der inländische Kapazitätsausbau brachten die erforderlichen Produktivitätsfortschritte und Stückzahlen, um den exportgestützten Wachstumskurs fortzusetzen und auf dem US-Markt zu reüssieren. 1960 hatte das Volkswagenwerk die Struktur eines multinationalen Konzerns

angenommen und setzte knapp 890.000 Fahrzeuge ab. Die Exportquote betrug 57 Prozent: Jedes zweite ausgeführte deutsche Automobil war ein Volkswagen.⁴⁶⁰

Welchen Anteil hatten die Briten am „Wunder von Wolfsburg“? Ihr Beitrag ist nicht zu unterschätzen. Die Ergebnisse der Studie weisen den Spurwechsel zum Marktunternehmen als grundlegend aus, damit das Volkswagenwerk die Initialzündung der Währungsreform nutzen und 1949 in eine anhaltende Wachstumsperiode eintreten konnte. Dank britischer Initiative war das Vertriebs- und Kundendienstnetz gespannt worden, mit dem das Unternehmen 1948 den Binnenmarkt zu erschließen begann. Darüber hinaus hatte Hirst unter widrigen Bedingungen eine von Nordhoff mit anderen Mitteln fortgesetzte Qualitätspolitik begründet, die der Limousine frühe Reputation auf dem europäischen Markt verschaffte. Den Weg dorthin hatten die Briten mit einer Exportpolitik gebahnt, an die Nordhoffs weltmarktorientierte Wachstumsstrategie nahtlos anknüpfen konnte. Mag sein, dass die aus dem Gründungskonzept der Fabrik resultierenden Kapazitäten und die Schwäche des Inlandsmarkts geradezu zwangsläufig eine solche Strategie erforderten. Ihre Umsetzung in einem durch bilaterale Handelsverträge und Dollarlücke geprägten Weltmarkt wäre jedoch ohne die britischen Exportinteressen nicht in diesem Tempo verlaufen.

Gleiches gilt für den unter britischer Regie erfolgten Aufbau der Serienfertigung, der sich keineswegs als bloße Rekonstruktion eines bei Kriegsende weitgehend intakten und modernen Produktionsapparats vollzog. Vielmehr war die durch Kriegszerstörungen und Mangelwirtschaft behinderte Wiederherstellung eines effizienten Produktionszusammenhangs mit einem Neuaufbau verbunden, wie auch die Unternehmensorganisation einer grundlegenden Reform bedurfte und Ende 1947 trotz aller Schwierigkeiten funktionale Gestalt angenommen hatte. Auf dieser technisch-organisatorischen Basis konnte Nordhoff aufbauen und schließlich 1954 mit der Umstellung auf fordistische Technologie beginnen. Wenn der Generaldirektor in seinen öffentlichen Auftritten gerne das Chaos beschwor, das sich erst unter seiner Führung ordnete, dann entsprach das dem entstehenden Gründungsmythos des Volkswagenwerks, aber kaum der Unternehmensrealität zum Jahresbeginn 1948.⁴⁶¹ Chaos fanden die Briten vor, als sie sich nach Erteilung des Produktionsauftrags im August 1945 die Konversion des ehemaligen Rüstungsbetriebs zur Aufgabe machten. Das Unternehmen hingegen, das sie 1948 der Führung Nordhoffs anvertrauten, war im Wesentlichen marktauglich und hätte wohl auch, wie Hirst rückblickend einschätzte, unter jeder anderen Führung eine erfolgreiche Entwicklung genommen.⁴⁶²

Nicht zuletzt zeigen auch die industriellen Beziehungen im Wirtschaftswunderunternehmen bei genauerem Hinsehen ihre Prägung durch die britische Zeit. Auf Belegschaftsseite bahnten Hirsts Vorstellungen von betrieblicher Demokratie und Münchs kooperativer Führungsstil den Weg für einen konsensorientierten Interessenausgleich, der die Demokratisierung der Arbeitsbeziehungen voranbrachte und sich in der partizipativen Betriebsvereinbarung von 1947 niederschlug. Mitbestimmungspolitisch stellte die Nordhoff-Ära in den ersten Jahren einen Rückschritt dar, an dem die Treuhänder ungewollt mitwirkten. Denn mit ihrem Rückzug aus dem operativen Geschäft fand quasi ein Autoritätstransfer zu Nordhoff statt, der das entstandene Machtvakuum mit einem sozialpaternalistisch-autokratischen Führungskonzept füllen konnte. Dabei machte er sich die schwache Stellung des Betriebsrats in der Belegschaft sowie die Kontinuität der Betriebsgemeinschaftsidee zu Nutze. Erst unter dem 1951 zum Betriebsratsvorsitzenden gewählten Hugo Bork nahm der Interessenausgleich wieder jene Form, die sich in den ersten Nachkriegsjahren unter Münch herauskristallisiert hatte.

Unter dem Strich ergeben die von den Briten eigenhändig oder im Teamwork mit der deutschen Werkleitung vollzogenen Entwicklungsschritte einen zukunftsweisenden Beitrag für den Aufstieg des Volkswagenwerks in den 1950er Jahren. Im Hinblick auf die britischen Wurzeln der Qualitätspolitik und der kooperativen Arbeitsbeziehungen jedenfalls war der „westdeutsche Fordismus“ im Volkswagenwerk nicht nur ein deutsch-amerikanisches, sondern auch ein deutsch-britisches Produkt.⁴⁶³

Anmerkungen

- 001**
Zum Konsum im „Wirtschaftswunder“ Heinz-Gerhard Haupt: Der Konsum von Arbeitern und Angestellten, in: Ders./Claudius Torp (Hrsg.): Die Konsumgesellschaft in Deutschland 1890 bis 1990, Frankfurt 2009, S. 144-153; Michael Wildt: Privater Konsum in Westdeutschland in den 50er Jahren, in: Axel Schildt (Hrsg.): Modernisierung im Wiederaufbau, Bonn 1993, S. 275-289.
- 002**
Herfried Münkler: Die Deutschen und ihre Mythen, Berlin 2009, S. 465f.; Erhard Schütz: Der Volkswagen, in: Etienne François/Hagen Schulze (Hrsg.): Deutsche Erinnerungsorte, München 2001, Bd.1, S. 352f.
- 003**
Volker Wellhöner: „Wirtschaftswunder“ - Weltmarkt - westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996, S. 192.
- 004**
Toni Pierenkemper: Die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der deutschen Automobilindustrie, in: Harry Niemann/Wilfried Feldenkirchen (Hrsg.): 100 Jahre DaimlerChrysler. Werk Untertürkheim 1904-2004, Vaihingen/Enz 2005, S. 17-49, hier S. 23.
- 005**
Christian Kleinschmidt: Konsumgesellschaft, Göttingen 2008, S. 134f.
- 006**
Werner Abelschäuser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 374-378; ders.: Wirtschaft in Westdeutschland 1945-1948, Rekonstruktion und Wachstumsbedingungen in der amerikanischen und britischen Zone, Stuttgart 1975; Ralf Richter: Die Währungs- und Wirtschaftsreform 1948 im Spiegel unternehmerischer Personalpolitik - Volkswagen, 1945-1950, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 48 (2003), Nr. 2, S. 212-238; Albrecht Ritschl: Die Währungsreform von 1948 und der Wiederaufstieg der westdeutschen Industrie, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 33 (1985), S. 136-165; Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 307ff.
- 007**
Manfred Grieger: Eine Meistererzählung von Volkswagen und der dazugehörigen Stadt. Der Roman „Die Autostadt“ von Horst Mönich aus dem Jahre 1951, in: Christoph Stölzl (Hrsg.): Die Wolfsburg-Saga, Wolfsburg 2008, S. 144-147, hier 147.
- 008**
Heidrun Edelmann: Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003. Laut Münkler bestand die Funktion der mythischen Gründungserzählung der Bonner Republik vor allem darin, äußere Einflüsse und Zufälle wegzuzählen und die eigenen Leistungen in den Mittelpunkt zu stellen: Münkler, Mythen, S. 468.
- 009**
Hans Mommsen/Manfred Grieger: Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996, S. 975; die Rolle Hirsts beim Wiederaufbau des Volkswagenwerks würdigt Ralf Richter: Ivan Hirst. Britischer Offizier und Manager des Volkswagenaufbaus, Wolfsburg 2003.
- 010**
Günter Neliba: Die Opel-Werke im Konzern von General Motors (1929-1948) in Rüsselsheim und Brandenburg, Frankfurt am Main 2000, S. 154. Dazu auch Andrei I. Miniuk: The Use of German Industrial and Scientific Technical Potential in the Development of the Soviet Motor Industry, 1945-1950, in: Manfred Grieger/Ulrike Gutzmann/Dirk Schlinkert (Hrsg.): Towards Mobility. Varieties of Automobility in East and West, Wolfsburg 2009, S. 73-87.
- 011**
Ian D. Turner: Volkswagenwerk – ein deutsches Unternehmen unter britischer Kontrolle, in: Josef Foschepoth/Rolf Steiniger (Hrsg.): Die britische Deutschland- und Besatzungspolitik 1945-1949, Paderborn 1985, S. 280-300; ders.: British Occupation Policy and its Effects on the Town of Wolfsburg and the Volkswagenwerk, 1945-1949, Diss. Manchester 1984.
- 012**
Steven Tolliday: Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder: Volkswagen and the Automobile Industry, 1939-1962, in: Business History Review, 69 (1995), Nr. 3, S. 296.
- 013**
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 225f.
- 014**
Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 99.
- 015**
Ders., S. 103.
- 016**
Simon Reich: The Fruits of Facism. Postwar Prosperity in Historical Perspective, Ithaka 1990.
- 017**
Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 975.
- 018**
Ebd., S. 19ff.; zur Gründung und Entwicklung des Volkswagenwerks im Nationalsozialismus siehe auch Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 102f.; Tolliday, Enterprise, S. 276f.
- 019**
Karsten Linne: „... bisher nur Sonnentage ...“. Der Aufbau der Volkswagen-Händlerorganisation 1948-1967, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 53 (2008), Nr. 1, S. 5-32, hier S. 7f.
- 020**
Neliba, Opel-Werke, S. 153; Wilfried Feldenkirchen: „Vom Guten das Beste“. Von Daimler und Benz zur DaimlerChrysler AG, Bd. 1: Die ersten 100 Jahre (1883-1983), München 2003, S. 179ff.
- 021**
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 218.
- 022**
Wilfried Feldenkirchen: 100 Jahre DaimlerChrysler Werk Untertürkheim 1904-2004, in: Niemann/Feldenkirchen, DaimlerChrysler, S. 69-85, hier S. 77f.
- 023**
Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 949ff.
- 024**
Udo Riechert: Neubeginn im Schatten der NS-Tyrannie. Gewerkschaften und Betriebsräte in Braunschweig und Wolfsburg in den ersten Nachkriegsjahren, Braunschweig 1987, S. 180f.
- 025**
Hans Mommsen: Das Volkswagenwerk und die „Stunde Null“, in: Rosemarie Beier (Hrsg.): aufbau west, aufbau ost. Die Planstädte Wolfsburg und Eisenhüttenstadt in der Nachkriegszeit, Stuttgart 1997, S. 129-138, hier S. 130 ; Chief Custodian Preliminary Report vom April 1946, Part I: Business review, S. 1 (UVW, Z 69, Nr. 145/1).
- 026**
Targa an Capt. Henry Lee, XIII Corps, Mil. Govt. vom 14.5.1945 (Unternehmensarchiv der Volkswagen AG (UVW), Zugang (Z) 69, Nr. 130/7).
- 027**
Richter, Hirst, S. 27 ff. und 53; Turner, Volkswagenwerk, S. 285; Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 3 (Stadtarchiv Wolfsburg (StadtA WOB), Historisches Archiv (HA)); zur Neuordnung der Besatzungszonen siehe Wolfgang Benz: Potsdam 1945. Besatzungsherrschaft und Neuaufbau im Vier-Zonen-Deutschland, München 2005, S. 73.
- 028**
Richter, Hirst, S. 45ff., 52 f. und 81; zum Amtsantritt von Hermann Münch siehe Vorbericht des Haupttreuhändlers o.D. (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 029**
Turner, Occupation, S. 182; Richter, Hirst, S. 37; Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 2 (StadtA WOB, HA).
- 030**
Bericht an Captain Gower, o.D. [vermutlich vom 23. Juni 1945] (UVW, Z 69, Nr. 130); zum Ausmaß der Kriegsschäden im Volkswagenwerk vgl. Tolliday, Enterprise, S. 286f., der sich auf die Angaben des United States Strategic Bombing Survey stützt.
- 031**
Aktennotiz über Fertigungs- und Entwicklungsprojekte vom 25.6.1945 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 032**
Hiemenz an alle Abteilungen vom 10.8.1945 (UVW, Z 69, Nr. 154/2).
- 033**
Benz, Potsdam, S. 72ff.
- 034**
Mommsen, Stunde, S. 131.
- 035**
David Welch: British Political Re-education and its Impact on German Political Culture, in: Karl Rohe (Hrsg.): Deutschland-Großbritannien-Europa: Politische Traditionen, Partnerschaft und Rivalität, Bochum 1992, S. 241.
- 036**
Albrecht Tyrell: Großbritannien und die Deutschlandplanung der Alliierten 1941-1945, Frankfurt am Main 1985.

- 037**
Ulrich Schnakenberg: Democracy-building. Britische Einwirkungen auf die Entstehung der Verfassungen Nordwestdeutschlands 1945-1952, Hannover 2007, S. 29f.
- 038**
Gloria Müller: Sicherheit durch wirtschaftliche Stabilität? Die Rolle der Briten bei der Auseinandersetzung um die Stahlquote des 1. Industrieplanes vom 26. März 1946, in: Dietmar Petzina/Walter Euchner (Hrsg.): Wirtschaftspolitik im britischen Besatzungsgebiet, Düsseldorf 1984, S. 65-87, hier S. 66f.
- 039**
Schnakenberg, Democracy-building, S. 30f.
- 040**
Turner, Volkswagenwerk, S. 283f.; einen kenntnisreichen Überblick zu den Zielen und Ergebnissen der britischen Deutschland- und Besatzungspolitik gibt Ian Turner (Hrsg.): Reconstruction in Post-War Germany. British Occupation Policy in the Western Zones, 1945-1955, Oxford 1989.
- 041**
Dazu Werner Plumpe: Wirtschaftsverwaltung und Kapitalinteresse im britischen Besatzungsgebiet, in: Petzina/Euchner, Wirtschaftspolitik, S. 121-152, hier S. 131. Zum Morgenthau-Plan siehe Ulrich Schnakenberg: The Morgenthau Plan, in: Thomas Adam (Hrsg.): Germany and the Americas. Culture, Politics and History, Santa Barbara, Cal. 2005, S. 772-774.
- 042**
Tolliday, Enterprise, S. 298; Turner, Occupation, S. 182ff. Die Sonderklausel des Potsdamer Abkommens erlaubte die Wiederaufnahme der Produktion in Demontagebetrieben, wenn die Besatzungsmacht die Produkte selbst benötigte; dazu Falk Pingel: Der aufhaltsame Aufschwung. Die Wirtschaftsplanung für die britische Zone im Rahmen der außenpolitischen Interessen der Besatzungsmacht, in: Petzina/Euchner, Wirtschaftspolitik, S. 41-64, hier S. 45.
- 043**
Projekt für die Herstellung von 20.000 Volkswagen o.D. [Ende Juli 1945] (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 044**
Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 8 (StadtA WOB, HA).
- 045**
Hiemenz an alle Abteilungen vom 10.8.1945 (UVW, Z 69, Nr. 154/2); Military Government Hannover Region, Lieut-Colonel G. L. Lock, an Volkswagenwerk, Wolfsburg vom 22.8.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 046**
Brörmann to all employees o.D. (UVW, Z 69, Nr. 154/2).
- 047**
Richter, Hirst, S. 41 und 49.
- 048**
Hausmitteilung an alle Abteilungsleiter vom 11.9.1945 (UVW, Z 98, Nr. 3).
- 049**
Müller, Sicherheit, S. 73.
- 050**
Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 2f. (StadtA WOB, HA). Äußerst sensibel reagierte Hirst Anfang Oktober 1948 auf das Anliegen des schwedischen Automobilherstellers Scania, der für Ausstellungszwecke um die leihweise Überlassung eines Schwimmbagens gebeten hatte. Dem Verbot dieser Aktion fügte Hirst die Begründung an, die Ausstellung des Schwimmbagens könne bestimmte Leute schnell zu der Auffassung verleiten, dass im Volkswagenwerk wieder Rüstungsgüter produziert würden; Hirst an Nordhoff vom 7.10.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201).
- 051**
Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 9 und 12f. (StadtA WOB, HA).
- 052**
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 219.
- 053**
Reisebericht über Fahrt nach Helmstedt und Harpe am 30.05.1945 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 054**
MommSEN, Stunde, S. 133.
- 055**
Müller, Sicherheit, S. 65f. und 80.
- 056**
Vgl. Turner, Volkswagenwerk, S. 283f.; Richter, Hirst, S. 60.
- 057**
Tolliday, Volkswagen, S. 290ff.; MommSEN/Grieger, Volkswagenwerk, S. 970.
- 058**
Schnakenberg, Democracy-building, S. 46f.; Florian Huber: Re-education durch Rundfunk. Die Umerziehungspolitik der britischen Besatzungsmacht in Deutschland am Beispiel des NWDR 1945- 1948, Hamburg 2006.
- 059**
Kurt Jürgensen: Die britische Besatzungspolitik, Zur Frage nach einer Konzeption in der britischen Deutschlandpolitik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 34 (1997), Heft 6, S. 15-29, hier S. 16f.
- 060**
Schnakenberg, Democracy-building, S. 47; dazu auch Benz, Potsdam, S. 76, der von einem Kreuzzug der Amerikaner und Briten für die Demokratie spricht. Eine im Februar 1946 von der britischen Militärregierung in deutscher Sprache verbreitete Richtlinie verkündete: „Unsere Demokratie, die widerstandsfähigste der Welt, ist das Produkt unseres Landes. Auf britischem Boden gedeiht sie am besten; aber wir exportieren sie, und wenn sie sorgfältig gehegt und gepflegt wird, so wächst und gedeiht sie in allerlei Ländern.“ Zit n. Jürgensen, Besatzungspolitik, S. 16.
- 061**
Richter, Hirst, S. 43f.
- 062**
Schnakenberg, Democracy-building, S. 33f.
- 063**
McInnes an 111 Mil. Gov. Det, Gifhorn vom 9.3.1946 (UVW, Z 69, Nr. 130/7).
- 064**
Benz, Potsdam, S. 162f.
- 065**
Tolliday, Enterprise, S. 295; MommSEN, Stunde, S. 131.
- 066**
Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 11 (StadtA WOB, HA).
- 067**
MommSEN, Stunde, S. 129.
- 068**
Bericht an Hauptmann Gower o.D. [vom 25.6.1945] (UVW, Z 69, Nr. 130).
- 069**
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 219; Chief Custodian Preliminary Report vom April 1946, Part I: Business review, S. 2 (UVW, Z 69, Nr. 145/1).
- 070**
Entwurf: Teil 1 Geschäftsübersicht (UVW, Z 69, Nr. 206/1).
- 071**
Sitzung vom 7.9.1946 betr. Werkzeugbeschaffung (UVW, Z 69, Nr. 157).
- 072**
Richtlinien für die Betreuung von Auslagerungsstellen vom 18.6.1945 (ebd.).
- 073**
Targa an Hirst betr. Present state of dispersal plants, 29.9.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130/5); Mitteilung an Brörmann betr. Flugzeughallen des Volkswagenwerks in Waggum vom 20.8.1945 (UVW, Z 69, Nr. 153/1).
- 074**
Capt. Gerrard an Stadtkommandant in Eschershausen vom 9.8.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130/7); Aktennotiz vom 13.8.1945 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 075**
Deutsche Asphalt AG an Major Hirst betr. Abwicklung der Minette GmbH vom 9.8.1946 (UVW, Z 69, Nr. 155/1).
- 076**
Laut dem Bericht des Haupttreuhänders Münch waren 70 Prozent der Produktionsfläche zerstört worden: Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders per 31.12.1946, S. 5 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 077**
Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders über das erste Halbjahr 1947, S. 6f. (ebd.).
- 078**
Turner, Volkswagenwerk, S. 288.
- 079**
Reisebericht Targas vom 24.8.1945 (UVW, Z 69, Nr. 153/1).

- 080**
Aktennotiz über Besprechung mit der Firma Bosch vom 20.3.1946 (ebd.).
- 081**
Manfred Overesch: Bosch in Hildesheim 1937 – 1945. Freies Unternehmertum und nationalsozialistische Rüstungspolitik, Göttingen 2008, S. 95 und 291ff.
- 082**
Aktenvermerk Bökenkamps über die Besprechung mit den Dürkopp-Werken vom 31.8.1945 (UVW, Z 69, Nr. 153/1).
- 083**
Brörmann an Verteiler betr. Lenkgehäusedeckel vom 3.1.1946 (UVW, Z 69, Nr. 217/1, Bl. 28).
- 084**
Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders per 31. Dezember 1946, S. 4 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 085**
Ulrike Gutzmann/Markus Lupa: Vom „Vorwerk“ zum FahrWerk. Eine Standortgeschichte des Volkswagen Werks Braunschweig, Wolfsburg 2008, S. 8ff. und 26ff.
- 086**
Brörmann an Kurz betr. Zubehör für unsere Fahrzeugproduktion vom 6.9.1945 (UVW, Z 69, Nr. 155/1).
- 087**
Hirst to Fernsprechamt am 5.9.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130/7).
- 088**
Finanzbericht für den „Block Volkswagen“ vom 9.4.1946, S. 1 (UVW, Z 69, Nr. 206).
- 089**
Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders vom 31.12.1946 (UVW, Z 69, Nr. 198); Gutzmann/Lupa, S. 26ff.
- 090**
Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 11 (StadtA WOB, HA).
- 091**
Gefolgschaftsbericht vom 19.6.1945 (UVW, Z 69, Nr. 141).
- 092**
Gerrard an 30 Workshop Control Unit vom 31.7.1945 (UVW, Z 65, Nr. 130/7).
- 093**
Major R.E.M.E. an Arbeitsamt Wolfsburg betr. Amended Labour Requirements vom 28.11.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130/7).
- 094**
Bettingen an alle Abteilungsleiter vom 11.9.1945 (UVW, Z 69, Nr. 154/2).
- 095**
Schnakenberg, Democracy-building, S. 29.
- 096**
Olaf Reichert: „Wir müssen doch in die Zukunft sehen ...“. Die Entnazifizierung in der Stadt Oldenburg unter britischer Besatzungshoheit 1945-1947, Oldenburg 1998, S. 38; zur britischen Entnazifizierungspolitik siehe auch Heiner Wember: Umerziehung im Lager. Internierung und Bestrafung von Nationalsozialisten in der britischen Besatzungszone Deutschlands, Essen 2007; Alexander Biddiscombe: The Denazification of Germany. A History 1945-1948, Stroud 2007.
- 097**
Reichert, Entnazifizierung, S. 23 und 35f.
- 098**
Turner, Occupation, S. 263ff.
- 099**
Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 18 (StadtA Wob, HA); Richter, Hirst, S. 58f.
- 100**
Hirst an Werkleiter betr. Zuteilung und Kontrolle von gewissen Lägern vom 26.9.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130/3).
- 101**
Hirst an Werkleiter betr. Organisation der Werkleitung vom 4.10.1945 (UVW, Z 69, Nr. 130/3).
- 102**
Volkswagen Chronik, S. 18; Chief Custodian Preliminary Report vom April 1946, Part I: Business review, S. 1 (UVW, Z 69, Nr. 145/1).
- 103**
Turner, Volkswagenwerk, S. 299.
- 104**
Richter, Hirst, S. 54.
- 105**
Steinmeier an Hirst betr. Maschinenbedarf vom 10.2.1947 (UVW, Z 69, Nr. 203).
- 106**
Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders per 31. Dezember 1946, S. 4f. (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 107**
Großer an Steinmeier betr. Jahresbericht der Mechanischen vom 10.1.1947 (UVW, Z 69, Nr. 230/1).
- 108**
Striebig vom 19.11.1946 (UVW, Z 174, Nr. 1237/1).
- 109**
Abschrift aus dem „Neuen Hannoverschen Kurier“, Nr. 5, 18.01.1946 (UVW, Z 69, Nr. 155/1).
- 110**
Großer an Münch betr. Abhilfe vorhandener Missstände in der Fertigung vom 14.4.1947 (UVW, Z 69, Nr. 230/1); Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders per 31. Dezember 1946, S. 5 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 111**
Sitzung betr. Werkzeugbeschaffung vom 7.9.1946 (UVW, Z 69, Nr. 157).
- 112**
Bericht über die Tätigkeit der Technischen Leitung im Volkswagenwerk für das Jahr 1947, S. 1 (UVW, Z 69, Nr. 196/1).
- 113**
Kemmler an Hirst betr. Senkung der Produktionskosten vom 9.8.1946, S. 3 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 114**
Arbeitsvorbereitung - Miler an Major Hirst betr. Anforderungen der produktiven Stunden pro Wagen vom 9.10.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 115**
Besprechung über eine Produktion von 2.500 Wagen pro Monat vom 21.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 116**
Ebd.; über die Preisentwicklung von Januar bis Dezember 1946 informiert die Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders per 31.12.1946, S. 4 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 117**
Minutes of the Eleventh Board of Control Meeting vom 6.12.1946, S. 4 und Appendix A: Volkswagen price calculations (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 118**
Bericht über die Tätigkeit der Technischen Leitung im Volkswagenwerk für das Jahr 1947, S. 2f. (UVW, Z 69, Nr. 196/1).
- 119**
Ebd.; Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders über das erste Halbjahr 1947, S. 6 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 120**
Bericht über die Tätigkeit der Technischen Leitung im Volkswagenwerk für das Jahr 1947, S. 4f. (UVW, Z 69, Nr. 196/1); König an Kemmler betr. Bericht über das erste Halbjahr 1947 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 121**
Bericht des Haupttreuhänders zum 31.12.1947, S. 14 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 122**
Ebd., S. 12 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 123**
Striebig an Verteiler vom 30.8.1947 (UVW, Z 169, Nr. 111/1).
- 124**
Hirst an 30 Workshop Control Unit REME betr. Herstellungskosten von Ersatzteilen vom 28.1.1946 (UVW, Z 69, Nr. 130/7).
- 125**
Kemmler an Brörmann/Münch betr. Organisation vom 20.05.1946 (UVW, Z 69, Nr. 220/1).
- 126**
Organigramm des Volkswagenwerks vom Juni 1946 (ebd.).
- 127**
Besprechung über ein Produktion von 2.500 Wagen pro Monat vom 21.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150); Hirst an Münch vom 10.11.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150/1); Revision an Kemmler betr. Tätigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 1946 vom 11.4.1947, S. 3 (UVW, Z 69, Nr. 204).
- 128**
Jahresbericht des Haupttreuhänders 1946, Anlage (UVW, Z 61, Nr. 11.001).

- 129
Nebelung an Kemmler betr. Treuhandbericht für das erste Halbjahr 1947 vom 7.8.1949 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 130
Schoenebeck an Kemmler vom 6.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 131
Minutes of Eighth Board of Control Meeting vom 12.9.1946, S. 2 (PRO, FO 943, Nr. 215).
- 132
Minutes of the Eleventh Board of Control Meeting vom 6.12.1946, S. 2f. (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 133
Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 971f.; Richter, Hirst, S. 76f.
- 134
Christoph Kleßmann: Die doppelte Staatsgründung. Deutsche Geschichte 1945-1955, Bonn 1986, S. 185f.; Karl Hardach: Wirtschaftsgeschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert, Göttingen 1993, S. 125f.
- 135
Sitzung bei Major Hirst am 23.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 136
CCG, Board of Control, an Münch, Kemmler, Steinmeier betr. Vorstand vom 5.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 207/2); CCG, Board of Control, an Münch, Kemmler, Steinmeier betr. Appointment of a Vorstand or Geschäftsführung for the Volkswagenwerk GmbH vom 14.8.1947 (ebd.); Münch an Verteiler betr. Erteilung von Unterschriften am 20.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 112/1)
- 137
Münch an Verteiler vom 23.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 220); Brodmeier an Münch vom 29.9.1947 (ebd.).
- 138
Münch an Verteiler betr. Organisation vom 4.9.1947 (UVW, Z 69, Nr. 111/1)
- 139
Lang und Stolz an Münch betr. Organisation vom 27.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 220)
- 140
Münch an Verteiler vom 23.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 220); Münch an Radclyffe vom 30.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 207/2).
- 141
Hiemenz an Münch vom 25.9.1947 (UVW, Z 69, Nr. 220).
- 142
Hiemenz und Nebelung an Münch vom 31.10.1947 (ebd.).
- 143
Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 10 (StadtA WOB, HA).
- 144
Aktennotiz Laurents betr. Unterbringung deutscher Arbeitskräfte vom 3.7.1945 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 145
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 218.
- 146
Aktenvermerk über die Besprechung mit Bürgermeister Dr. Laurent vom 31.5.1945 (UVW, Z 69, Nr. 198); Aktennotiz Brörmanns betr. Übernahme der Lager und Heime vom 11.7.1945 (ebd.).
- 147
Richter, Hirst, S. 36.
- 148
Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 955f.; zu den Arbeitskräfteproblemen des Volkswagenwerks siehe auch Monika Uliczka: Berufsbiographie und Flüchtlingsschicksal. VW-Arbeiter in der Nachkriegszeit, Hannover 1993, S. 18ff. und 40f.
- 149
Zahlen für 1946 finden sich bei Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 955; Zahlen für 1947 bei Turner, Volkswagenwerk, S. 289f.; zu den Ursachen der hohen Belegschaftsfluktuation im Volkswagenwerk siehe Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 221ff.
- 150
Protokoll Nr. 5 der Geschäftsausschuß-Sitzung vom 11.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 159); Aktennotiz über die Sitzung vom 9.7.1946 (UVW, Z 69, Nr. 157).
- 151
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 225.
- 152
Ebd., S. 230.
- 153
Werner an Striebig vom 14.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 203); Steinmeier an Hirst vom 17.2.1947 (ebd.).
- 154
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 222ff.; dazu auch Manfred Grieger: Zuwanderung und junge Industriestadt. Wolfsburg und die Migranten seit 1938, in: Niedersächsisches Jahrbuch für Landesgeschichte, 81 (2009), S. 177-210, hier S. 187f.
- 155
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 225; ders., Hirst, S. 57 und 81.
- 156
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 226; Wolfgang Jacobmeyer: Vom Zwangsarbeiter zum Heimatlosen Ausländer. Die displaced persons in Westdeutschland 1945-1951, Göttingen 1985, S. 159ff.; zur Situation der DPs siehe auch Bernhild Vögel: Entwurzelt. Displaced persons im Salzgittergebiet, Salzgitter 1994 sowie Andreas Lembeck: Befreit, aber nicht in Freiheit. Displaced persons im Emsland 1945-1950, Bremen 1997.
- 157
Aktennotiz über die Besprechung vom 9.8.1946 (UVW, Z 69, Nr. 157).
- 158
Protokoll der 5. Geschäftsausschuß-Sitzung vom 11.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 159); Aktennotiz über die Sitzung am 9.7.1946 (UVW, Z 69, Nr. 157).
- 159
Ebd.; Aktennotiz über die Besprechung vom 9.8.1946 (ebd.).
- 160
Richter, Hirst, S. 68.
- 161
Denkschrift Münchs vom 12.12.1947 (UVW, Z 61, Nr. 4.001).
- 162
Sozialbericht zum Bericht des Haupttreuhänders per 30.6.1947, S. 1 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 163
Personalleitung an F. T. Neal betr. Gemeinschaftslager G und P vom 22.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 111/1).
- 164
Höhne an Münch betr. Bericht über die Bewährung der Jugoslawen vom 3.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 112/1).
- 165
Turner, Volkswagenwerk, S. 290f.; Mommsen, Stunde, S. 134.
- 166
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 227f.
- 167
Notiz Münchs vom 24.3.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 168
Protokoll über die Besprechung zwischen der Werkleitung und der Betriebsvertretung am 1. Oktober 1946 (UVW, Z 61, Nr. 4001).
- 169
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 230ff.
- 170
Bericht von Striebig betr. Zusammensetzung der Belegschaft des Volkswagenwerks vom 13.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 195).
- 171
Denkschrift von Hermann Münch vom 12.12.1947 (UVW, Z 61, Nr. 4.001).
- 172
Nordhoff an Steinmeier betr. Einstellung von Frauen vom 24.1.1949 (UVW, Z 174, Nr. 2034/1).
- 173
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 232ff.
- 174
Ebd., S. 234.
- 175
Turner, Volkswagenwerk, S. 293f.
- 176
Nordhoff an das Niedersächsische Ministerium für Arbeit und Aufbau vom 11.4.1949 (UVW, Z 69, Nr. 729); Goransch an Nordhoff vom 18.5.1949 (ebd.); Besprechungsniederschrift betr. Bauabschnitt XI vom 19.8.1949 (UVW, Z 63, Nr. 202). Zum frühen Wohnungsbau in Wolfsburg vgl. Simone Neteler: „Die Stadtmaschine springt an“. Wolfsburg nimmt sich selbst in die Hand, in: Stölzl, Wolfsburg-Saga, S. 106-113.

- 177**
Riechert, Neubeginn, S. 221f.
- 178**
Ebd., S. 183; Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 96o.
- 179**
Riechert, Neubeginn, S. 181.
- 180**
Ebd.; Benz, Potsdam, S. 172. Benz merkt in diesem Zusammenhang an, dass die Antifa-Bewegung in der sowjetischen und der US-Zone im Frühsommer 1945 verboten wurde. Zur Entlassung Kiesels auch das Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997, S. 91 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 181**
Resolution of the Works Council in its session on August 22nd, 1945 (UVW, Z 69, Nr. 130/7).
- 182**
Turner, Occupation, S. 386.
- 183**
Zum Deutschlandbild der Briten siehe Lothar Kettenacker: Preußen-Deutschland als britisches Feindbild im Zweiten Weltkrieg, in: Bernd Jürgen Wendt (Hrsg.): Das britische Deutschlandbild im Wandel des 19. und 20. Jahrhunderts, Bochum 1984, S. 145ff.
- 184**
Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997, S. 55ff. (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 185**
Ebd., S. 44; Richter, Hirst, S. 43ff.
- 186**
Schnakenberg hebt hervor, dass sich die britische Demokratisierungspolitik nicht auf Vorgaben, Verbote und Kontrolle beschränkte, sondern vielmehr auf positive, zukunftsweisende Maßnahmen und von Anfang an auf Kooperation setzte: Schnakenberg, Democracy-building, S. 46ff.
- 187**
Riechert, Neubeginn, S. 223.
- 188**
Richter, Hirst, S. 45.
- 189**
Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 96o; Riechert, Neubeginn, S. 224f.
- 190**
Protokoll der 7. Sitzung der Betriebsvertretung vom 29.1.1946, S. 2f. (UVW, Z 119, Nr. 9/1); Protokoll der 13. Sitzung der Betriebsvertretung vom 26.3.1946, S. 3 (ebd.).
- 191**
Protokoll der 19. Sitzung der Betriebsvertretung vom 21. Mai 1946, S. 4f. (UVW, Z 119, Nr. 9/2); Protokoll der 26. Sitzung der Betriebsvertretung vom 9.7.1946, S. 2 (ebd.).
- 192**
Protokoll der 22. Sitzung der Betriebsvertretung vom 13.6.1946, S. 2 (ebd.).
- 193**
Protokoll der 29. Sitzung der Betriebsvertretung vom 31.7.1946, S. 1f. (ebd.); Aktennotiz Münchs vom 5.7.1946 (UVW, Z 61, Nr. 4.001).
- 194**
Riechert, Neubeginn, S. 235.
- 195**
Protokoll über die von Münch einberufene Sitzung bezüglich Arbeitszeitverlängerung vom 22.7.1946 (UVW, Z 69, Nr. 204); Aktennotiz Münchs vom 5.7.1946 (UVW, Z 61, Nr. 4.001).
- 196**
Riechert, Neubeginn, S. 234.
- 197**
Protokoll der 1. Betriebsratssitzung vom 16.12.1946 (UVW, Z 119, Nr. 11/1); Protokoll der 2. Betriebsratssitzung vom 18.12.1946 (ebd.); Protokoll der 3. Betriebsratssitzung vom 20.12.1946 (ebd.).
- 198**
Riechert, Neubeginn, S. 196f.
- 199**
Zit. n. Günther Koch: Stabilität und Wandel der Belegschaftsvertretung im Volkswagenwerk Wolfsburg, Göttingen 1985, S. 66.
- 200**
Notiz über die Rücksprache des Betriebsrats bei Herrn Nordhoff am 12.1.1950 (UVW, Z 161, Nr. 402).
- 201**
Betriebsmitteilung betr. Nazi-Propaganda vom Juli 1947 (UVW, Z 69, Nr. 216/2); dazu auch Riechert, Neubeginn, S. 196.
- 202**
Ebd., S. 223f. und 241.
- 203**
Personalabteilung an Münch betr. Schwerarbeiter-Zulage vom 18.3.1946 (UVW, Z 69, Nr. 139); Schreiben des Haupttreuhänders an das Landesernährungsamt der Provinz Hannover vom 18.3.1946 (ebd.).
- 204**
Protokoll der Betriebsversammlung vom 15.11.1946, S. 1 (UVW, Z 119, Nr. 11).
- 205**
Riechert, Neubeginn, S. 240f.
- 206**
Bericht Nr. 33 vom 5.1.1948 betr. die Untersuchung von 773 Arbeitern des Volkswagenwerks (UVW, Z 119, Nr. 11).
- 207**
Protokoll der 2. Betriebsvollversammlung des VWW am 28.11.1947, S. 1 (ebd.); vgl. Riechert, Neubeginn, S. 240.
- 208**
Protokoll der 37. Sitzung der Betriebsvertretung am 25.9.1946, S. 2f. (UVW, Z 119, Nr. 9/1).
- 209**
Niederschrift über die am 23.10.1947 mit Vertretern des Arbeitsministeriums, Hannover, im Werk stattgefundenen Besprechung vom 30.10.1947. (UVW, Z 69, Nr. 112/1).
- 210**
Protokoll der 28. Sitzung der Betriebsvertretung am 24.7.1946, S. 1f. (UVW, Z 119, Nr. 9/1).
- 211**
Protokoll über die Sitzung bei Münch am 14.8.1946 (UVW, Z 61, Nr. 4001).
- 212**
Aktennotiz über Besprechung am 16.6.1947 (ebd.).
- 213**
Protokoll der 27. Sitzung der Betriebsvertretung vom 16.7.1946, S. 2 (UVW, Z 119, Nr. 9/1).
- 214**
Protokoll über die Besprechung zwischen der Werkleitung und der Betriebsvertretung am 1. Oktober 1946 (UVW, Z 61, Nr. 4001).
- 215**
Koop, Besetzt, S. 185ff.
- 216**
Turner, Occupation, S. 395f.; Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 96o.
- 217**
Riechert, Neubeginn, S. 239; Christoph Kleßmann/Peter Friedemann: Streiks und Hungermärsche im Ruhrgebiet 1946-1948, Frankfurt am Main; New York 1977, S. 24f.
- 218**
Aktennotiz Münchs betr. Anruf des Herrn Hesse vom 17.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232); Münch an F. T. Neal vom 9.5.1947 (ebd.).
- 219**
Münch an Hirst vom 17.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 222).
- 220**
Riechert, Neubeginn, S. 235f.
- 221**
Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 96of.; die „10 Grundsätze“ sind abgedruckt bei Turner, Occupation, S. 397.
- 222**
Protokoll über die Besprechung betr. Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung vom 10.5.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 223**
Niederschrift über die Besprechung betr. Einsetzung eines Arbeitsdirektors vom 18.12.1947 (UVW, Z 119, Nr. 11); Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997, S. 82 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 224**
Turner, Occupation, S. 403.
- 225**
Protokoll der Betriebsversammlung vom 1.10.1949, S. 2 (UVW, Z 119, Nr. 5).
- 226**
Jahresbericht 1948 der Volkswagenwerk GmbH, S. 126 (UVW, Z 174, Nr. 456).
- 227**
Richter, Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 234; Minutes of the Twenty-Eighth Board of Control Meeting vom 26.10.1948 (PRO, FO 1036, Nr. 457); Protokoll der Betriebsversammlung vom 9.3.1949, S. 1 (UVW, Z 119, Nr. 5).

- 228
Riechert, Neubeginn, S. 199ff.; Tolliday, Enterprise, S. 316ff.
- 229
Riechert, Neubeginn, S. 229f.; Grieger, Zuwanderung, S. 188.
- 230
Richard Stöss: Rechtsextremismus im Wandel, Bonn 2005, S. 78; Armin Pfahl-Traughber: Rechts-
extremismus in der Bundesrepublik, München
2001, S. 22f.
- 231
Riechert, Neubeginn, S. 172f.
- 232
Ebd., S. 242f.; zur Zeitungsberichterstattung über
den Fall Otto Peter siehe Koch, Stabilität, S. 72ff.
- 233
Mommßen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 974.
- 234
Notiz betr. Besprechung mit dem Betriebsrat
in verschiedenen Angelegenheiten
(UVW, Z 174, Nr. 402).
- 235
Thomas Haipeter: Mitbestimmung bei VW.
Neue Chancen für die betriebliche Interessen-
vertretung?, Münster 2000, S. 146ff.
- 236
Fertigungsprogramm vom 3.2.1946
(UVW, Z 69, Nr. 130/1); eine Aufstellung über die
Monatsproduktion des Volkswagenwerks von
Dezember 1945 - 1949 bei Turner, Volkswagen-
werk, S. 299, dem auch alle weiteren Angaben zu
den monatlichen Stückzahlen entnommen sind.
- 237
Ergänzung zu Punkt 6 des Protokolls Nr. 3 der
Geschäftsausschuss-Sitzung vom 13.5.1946
(UVW, Z 69, Nr. 159).
- 238
Besprechung über eine Produktion von 2.500
Wagen pro Monat vom 21.6.1946
(UVW, Z 69, Nr. 150).
- 239
Paulsen an Münch vom 26.7.1946
(UVW, Z 69, Nr. 157).
- 240
Kemmler an Hirst und McInnes vom 9.8.1946
(UVW, Z 69, Nr. 150).
- 241
Ebd.
- 242
Vgl. Turner, Occupation, S. 272; Reichert, Entnazi-
fizierung, S. 34; Geschäftsübersicht zum Bericht
des Haupttreuhänders per 1946 vom 7.3.1947, S. 7
(UVW, Z 69, Nr. 198).
- 243
Hirst an Münch vom 20.6.1946 (UVW, Z 69, Nr.
152); Military Government - Germany, Property
Control (No. 9.901): Letter Of Appointment Of
Custodian vom 17. Juni 1946 (UVW, Z 261, Nr. 1).
- 244
Lesczuk an Brörmann betr. Auswirkung der Ent-
nazifizierung vom 25.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 152);
Besprechung über die Produktion von 2.500
Wagen vom 21.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 245
Huland an Hirst o.D. [21.6.1946] (UVW, Z 69, Nr.
152); zur Weiterbeschäftigung von Schlüsselkräf-
ten siehe das vertrauliche Schreiben von Hirst an
den Haupttreuhänder Dr. Münch vom 20.6.1946
(UVW, Z 69, Nr. 152); Aktennotiz über die Sitzung
bei Münch am 9.7.1946 (UVW, Z 69, Nr. 157).
- 246
Brörmann an Hirst vom 24.6.1946
(UVW, Z 69, Nr. 152).
- 247
Münch an Hirst o.D. [Juni 1946] (ebd.).
- 248
Turner, Occupation, S. 288f.
- 249
Paulsen an Hirst betr. Situationsbericht in der
Zubringerindustrie vom 7.11.1946 (UVW, Z 69,
Nr. 150).
- 250
Turner, Occupation, S. 204.
- 251
Abelshäuser, Wirtschaftsgeschichte, S. 110.
- 252
Minutes of the Eleventh Board of Control
Meeting vom 6.12.1946, S. 4 (UVW, Z 69, Nr. 150);
Besprechung am 6.1.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232);
Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreu-
händers über das erste Halbjahr 1947, S. 1
(UVW, Z 69, Nr. 198).
- 253
Aktenvermerk Striebig's betr. Sitzung bei Major
Hirst vom 1.8.1947 (UVW, Z 174, Nr. 1237/1).
- 254
Zur Revision des Industrieniveauplans
siehe Turner, Occupation, S. 494ff.
- 255
Sitzung bei Hirst am 23.7.1947
(UVW, Z 69, Nr. 232).
- 256
Kleßmann, Staatsgründung, S. 177f.
- 257
Aktenvermerk über eine Besprechung bei Major
Hirst am 8.4.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 258
F. T. Neal an Generaldirektor Münch vom
24.4.1947 (UVW, Z 69, Nr. 201); Aktennotiz
Münchs vom 1.5.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 259
Kemmler an Münch betr. Materiallage und
Programmgestaltung vom 6.8.1947
(UVW, Z 69, Nr. 204).
- 260
Aktenvermerk betr. Sitzung mit Herrn Wenk
vom 6.5.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 261
Aktennotiz der Besprechung betr. Programmge-
staltung vom 3.6.1947 (ebd.).
- 262
Aktennotiz über die Besprechung am 14.6.1947
(UVW, Z 69, Nr. 204).
- 263
Kemmler an Münch betr. Materiallage und
Programmgestaltung vom 6.8.1947 (UVW, Z 69,
Nr. 204); Aktennotiz Paulsens an Hirst vom
31.7.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 264
Aktenvermerk Striebig's betr. Sitzung bei Major
Hirst vom 24.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 265
Aktenvermerk Striebig's betr. Bau von Second-
Hand-Wagen vom 9.8.1947 (ebd.); Aktenvermerk
Striebig's betr. Sitzung bei Major Hirst am
11.8.1947 (ebd.).
- 266
Aktenvermerk Striebig's betr. Sitzung bei Major
Hirst am vom 1.8.1947 (ebd.).
- 267
Ebd.
- 268
Kemmler an Münch betr. Materiallage und
Programmgestaltung vom 6.8.1947 (UVW, Z 69,
Nr. 204).
- 269
Aktenvermerk Striebig's betr. Sitzung bei
Major Hirst am 6.9.1947 (ebd.).
- 270
Wenk an Münch vom 23.8.1947 (ebd.); Münch an
Hirst betr. Festsetzung des Wagenpreises vom
15.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 112/1).
- 271
Münch an Steinmeier betr. Produktionserhöhung
vom 30.9.1947 (UVW, Z 69, Nr. 222); Anweisung
von Hirst an Münch vom 3.10.1947 (ebd.).
- 272
Aktennotiz über die Besprechung am 16.6.1947
(UVW, Z 69, Nr. 204).
- 273
Schreiben an Münch vom 23.8.1947 (ebd.); Münch
an Neal betr. Festsetzung des Wagenpreises vom
15.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 112/1).
- 274
Hiemenz an Münch betr. Wagenpreis vom
1.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 112/1).
- 275
Ebd.
- 276
Hirst an General Manager betr. Sale of second
hand and other substandard cars vom 1.12.1947
(UVW, Z 69, Nr. 216/1).
- 277
Jahresbericht Verkauf und Kundendienst 1948,
Anhang: Tabelle 4 (UVW, Z 174, Nr. 1033).
- 278
Hirst an Abteilungsleiter vom 4.10.1945
(UVW, Z 69, Nr. 130/3).

- 279**
Bericht über die Kundendienst-Werkschule vom 4.1.1946 (ebd.); Interne Mitteilung Feuereissen an Schmücker vom 17.10.1945 (ebd.).
- 280**
Bericht der Jeep-Reparatur-Werkstatt für das Geschäftsjahr 1946 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 281**
Interview mit Ivan Hirst von 21.-23.10.1997, S. 11 und 36 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 282**
Aktennotiz Münchs vom 30.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 283**
Linne, Sonnentage, S. 11f.
- 284**
Feuereissen betr. Vorschlag für eine Kundendienst-Außenorganisation [vermutlich Juli 1946] (UVW, Z 69, Nr. 217).
- 285**
Linne, Sonnentage, S. 9. Daimler-Benz unterhielt ein von der Muttergesellschaft betriebenes Filialsystem; die Auto Union stützte ihre Absatzpolitik auf selbstständige mittelgroße Händlerbetriebe.
- 286**
Bericht der Verkaufs- und Kundendienstorganisation für das Geschäftsjahr 1946, S. 1f. und Anlage (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 287**
Feuereissen an Kemmler vom 18.12.1946 (UVW, Z 174, Nr. 1031).
- 288**
Frank an Schultz betr. Inspektion ihrer Werkstatt vom 5.5.1947 (UVW, Z 120, Nr.4/1); Inspektionsbericht vom 27.5.1947 (ebd.).
- 289**
Bericht von Bernhard Neugebauer über den Besuch des Hauptverteilbezirkes Hülpert & Müller in der Zeit vom 23.-26.9.1947 vom 29.9.1947 (UVW, Z 174, Nr. 1031).
- 290**
Tätigkeitsbericht der Abteilung Verkauf für das Jahr 1946, S. 3 (UVW, Z 69, Nr. 198); Bericht der Verkaufs- und Kundendienstorganisation für das Geschäftsjahr 1946, S. 6 (ebd.); Bericht über die Tätigkeit der Technischen Leitung 1947, S. 2 (UVW, Z 69, Nr. 196/1).
- 291**
Bericht der Verkaufs- und Kundendienstorganisation für das Geschäftsjahr 1946, S. 4f. (UVW, Z 69, Nr. 198); Beitrag der Abteilung Verkauf und Kundendienst zum Treuhandbericht lt. Schreiben vom 5.7.1947, S. 2 (ebd.).
- 292**
Bericht der Verkaufs- und Kundendienstorganisation für das Geschäftsjahr 1946, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 1033/1); Beitrag der Abteilung Verkauf und Kundendienst zum Treuhandbericht lt. Schreiben vom 5.7.1947, S. 2 (UVW, Z 69, Nr. 198); Bericht des Treuhänders zum 31.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196); die Angaben zu Schulz sind dem „Gespräch mit Major Hirst am 26./27.4.1971“ (UVW, Z 69, Nr. 167) entnommen.
- 293**
Münch an Steinmeier vom 26.2.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196); Hirst an Feuereissen vom 5.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 222).
- 294**
Direktionsbesprechung am 12.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 295**
Interne Mitteilung von Feuereissen an Münch vom 15.10.1947 (UVW, 69, Nr. 883/1); Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders über das 1. Halbjahr 1947, S. 7 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 296**
Feuereissen an Kemmler vom 18.12.1946 (UVW, 174, Nr. 1031); Bericht der Verkaufs- und Kundendienstorganisation für das Geschäftsjahr 1946, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 1033/1).
- 297**
Münch an Hirst vom 21.10.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 298**
Aktennotiz über die Besprechung bei der Daimler-Benz AG am 18.5.1947 (UVW, Z 69, Nr. 204).
- 299**
Hirst an Directeur du Service du Material des Troupes d'Occupation vom 12.1.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201); Commandement en Chef Francais en Allemagne an Control Commission for Germany, Wolfsburg Motor Works vom 19.2.1948 (ebd.).
- 300**
Jahresbericht Verkauf und Kundendienst 1948, S. 10f. (UVW, Z 174, Nr. 1033).
- 301**
Ebd.
- 302**
Ansprache Nordhoffs auf der Großhändlertagung am 20.1.1949 (UVW, Z 69 Nr. 883).
- 303**
Rundschreiben an alle VW-Vertretungen und -Werkstätten von Feuereissen und Südekum vom 18.1.1949 (UVW, Z 69, Nr. 883/2).
- 304**
Jahresbericht Verkauf und Kundendienst 1949, S. 1f. und 7 (UVW, Z 174, Nr. 1033).
- 305**
Zeit. nach Tolliday, Volkswagen, S. 291.
- 306**
Münkler, Mythen, S. 465.
- 307**
Bryce an Hirst vom 27.5.1946 (UVW, Z 69, Nr. 215).
- 308**
Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997, S. 35f. und 56 (UVW, Z 300, Nr. 33); Hirst an Brörmann vom 22.1.1946 (UVW, Z 69, Nr. 130/1).
- 309**
Richter, Hirst, S. 66.
- 310**
Kundendienstbrief Nr. 13/4 (UVW, Z 69, Nr. 217); Bericht des Haupttreuhänders zum 31.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 311**
Bryce an Brörmann vom 21.5.1946 (UVW, Z 69, Nr. 215).
- 312**
Befundbericht über angelieferte Neufahrzeuge vom 5.12.1946 (UVW, Z 69, Nr. 149); Martens an Münch vom 4.2.1947 (ebd.).
- 313**
Lagebericht für den Monat Juni 1947 (ebd.); Inspektion an Münch vom 8.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 314**
Aktennotiz Pachalys vom 30.1.1948 (UVW, Z 591, Nr. 2).
- 315**
Lageberichte der Verkaufsabteilung für die Monate März und Mai 1947 (UVW, Z 69, Nr. 149); Besprechung über eine Produktion von 2.500 Wagen pro Monat (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 316**
Kales an Münch vom 30.12.1946 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 317**
Über Berrymans Experiment berichtet Arthur Railton: „Der Käfer“. Der ungewöhnliche Weg eines ungewöhnlichen Automobils, Zürich 1985, S. 99f.
- 318**
Zu den Problemen der Lenkung siehe die Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996 (StadtA WOB, HA) sowie den Bericht des Haupttreuhänders zum 31.12.1947, S. 9f. (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 319**
Lageberichte der Verkaufsabteilung für die Monate Januar bis Juni 1947 (UVW, Z 69, Nr. 149).
- 320**
Aufflistung betr. Verbesserungen in der Qualität des Fahrzeugs vom 30.5.1947 (UVW, Z 69, Nr. 111/1).
- 321**
Lagebericht der Verkaufsabteilung für den Monat Juli 1947 (ebd.).
- 322**
Aktenvermerk betr. Sitzung bei Major Hirst am 23.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 323**
Münch an Hirst und Neal vom 18.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 216/2).
- 324**
Paulsen an Münch und Kemmler vom 25.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 111).

- 325
Höhne an Hirst vom 13.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 203).
- 326
Orlich an Münch vom 13.10.1947 (ebd.).
- 327
Ebd.
- 328
Hirst an Generaldirektor Münch vom 4.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 329
Inspektion an Münch vom 28.10.1947 (ebd.); Aktennotiz betr. Tellerrad vom 20.10.1947 (ebd.).
- 330
Münch an Steinmeier vom 28.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196); Aktenvermerk über Sitzung bei Major Hirst am 11.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232); Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997, S. 28 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 331
Aktennotiz Martens vom 29.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 112/2).
- 332
Bericht des Haupttreuhänders zum 31.12.1947, S. 7ff. (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 333
Kales an Münch betr. Einbau einer Flüssigkeitsbremse vom 2.10.1947 (ebd.).
- 334
Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997, S. 30 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 335
Schnakenberg, Democracy-building, S. 32ff.
- 336
Ergänzung zu Punkt 6 des 3. Protokolls der Geschäftsausschuß-Sitzung vom 13.5.1946 (UVW, Z 69, Nr. 159).
- 337
Turner, Occupation, S. 488ff.
- 338
Tolliday, Enterprise, S. 293f.; Turner, Volkswagenwerk, S. 292.
- 339
Turner, Occupation, S. 491f.
- 340
Tolliday, Enterprise, S. 295f; Schnakenberg, Democracy-building, S. 34.
- 341
Aktenvermerk Striebigs vom 24.3.1947 betr. Unterrichtung durch Major Hirst am 22.3.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 342
Harle an JEIA vom 9.5.1947 (PRO, FO 1039, Nr. 796).
- 343
Harle an Chief, Industry Division, Berlin vom 15.5.1947 (PRO, FO 1039, Nr. 193).
- 344
Turner, Occupation, S. 498f.
- 345
Kemmler an Hirst vom 17.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 346
Zum Scheitern des Electrobél-Geschäfts siehe die Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 16 (StadtA WOB, HA).
- 347
Sitzung bei Major Hirst am 23.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 348
Koop, Besetzt, S. 167.
- 349
Generalimporteursvertrag mit Pon's Automobilhandel vom 8.8.1947 (UVW, Z 174, Nr. 873/2).
- 350
Railton, Käfer, S. 108f.
- 351
Direktionsbesprechung am 23.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 352
Feuereissen an Technische Leitung betr. Produktion von Volkswagen für Export am 1.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 112/2/1).
- 353
Railton, Käfer, S. 108.
- 354
Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 16 (StadtA WOB, HA). Vgl. Richter, Hirst, S. 86.
- 355
Aktenvermerk betr. Sitzung bei Major Hirst am 6.9.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 356
Report to Board of Control on Investigations in Belgium and Holland to Appoint VW Concessionaires vom 30.10.-3.11.1947 (PRO, FO 1046, Nr. 193).
- 357
Kock an Steinmeier betr. Standard-Exportwagen für Belgien vom 20.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 112/2).
- 358
Martens an Steinmeier betr. Volkswagen für Export vom 30.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 112/2/1); Höhne an Martens vom 1.11.1947 (ebd.).
- 359
Aktennotiz Münchs betr. Stahlzuteilung vom 17.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 360
Hirst an Münch vom 11.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 203).
- 361
Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1948, S. 14 (UVW, Z 174, Nr. 456); Geschäftsübersicht für das 1. Halbjahr 1947, S. 4 (UVW, Z 69, Nr. 198); Turner, Volkswagenwerk, S. 296, weist für 1947 den Export von 1.963 Volkswagen aus. Zu den vom Volkswagenwerk erwirtschafteten Deviseneinnahmen, die für den Zeitraum Juli bis Oktober 1947 rund 324.000 US-Dollar betragen, siehe: Hiemenz an Münch betr. Export-Devisenbonus vom 5.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 112/1).
- 362
Schwarzer, Außenhandelskontor, an Nordhoff vom 23.2.1948 (UVW, Z 263, Nr. 387/1)
- 363
Nordhoff an Wilson, JEIA, vom 12.2.1948 (ebd.); Nordhoff an Brandts, VfW, vom 23.2.1948 (ebd.).
- 364
Telegramm Brandts, VfW, an Nordhoff vom 18.2.1948 (ebd.); Telegramm ans VVW vom 28.2.1948 (ebd.).
- 365
Schwarzer, Außenhandelskontor, an Nordhoff vom 23.2.1948 (ebd.).
- 366
Interne Mitteilung Kock an Steinmeier vom 29.4.1948 (UVW, Z 263, Nr. 387/2).
- 367
Seliger, VfW, an Nordhoff vom 23.2.1948 (UVW, Z 263, Nr. 387/1); Nordhoff an die JEIA Hannover vom 2.3.1948 (ebd.); Kock an Nordhoff vom 10.3.1948 (ebd.).
- 368
Nordhoff an die JEIA Frankfurt vom 27.4.1948 (ebd.).
- 369
E.V. Dadly, Bipartite Control Office, an die Verwaltung für Wirtschaft vom 20.4.1948 (ebd.).
- 370
Maltzan an Nordhoff vom 20.5.1948 (ebd.).
- 371
Nordhoff an Radclyffe vom 26.5.1948 (ebd.).
- 372
Nordhoff an Brandts, VfW, vom 3.6.1948 (ebd.); Kock an Nordhoff vom 5.7.1948 (ebd.); Telegramm der JEIA an Nordhoff vom 25.6.1948 (ebd.); Generalimporteursvertrag mit der A/S Skandinavisk Motor Co. vom 1.7.1948 und der A/B Scania Vabis vom 8.7.1948 (UVW, Z 174, Nr. 873/2).
- 373
J.M. Bradley, BICO, an Mr. Wilson, JEIA, vom 21.6.1948 (UVW, Z 263, Nr. 387/1).
- 374
Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1948, S. 14 (UVW, Z 174, Nr. 456).
- 375
F. T. Neal an Hermann Knott vom 27.10.1948 (UVW, Z 69, Nr. 202/1).

- 376
Hirst an Nordhoff vom 29.7.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201).
- 377
Neal an Knott vom 27.10.1948 (UVW, Z 69, Nr. 202/1)
- 378
Zit. n. Turner, Volkswagenwerk, S. 296.
- 379
Rede von Heinrich Nordhoff auf der Pressekonferenz am 4.1.1949 (UVW, Z 69, Nr. 883/1).
- 380
Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1949, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 457).
- 381
Protokoll zur Tagung der Generalvertreter und Grosshändler am 20.1.1949 in Wolfsburg, S. 2ff. (UVW, Z 69, Nr. 883/1).
- 382
Radclyffe an Orr-Ewing vom 13.10.1947 (PRO, FO 1039, Nr. 797).
- 383
Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 10 (StadtA WOB, HA); Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 973f.
- 384
Edelmann, Nordhoff, S. 9ff. und 57ff.
- 385
Edelmann, Nordhoff, S. 75; Radclyffe an Nordhoff vom 7.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 207/2).
- 386
Münch an Radclyffe o.D. (ebd.).
- 387
Münch an Nordhoff vom 29.11.1947 (ebd.); Hirst an Münch vom 26.11.1947 (ebd.).
- 388
Rede Nordhoffs anlässlich der Einsetzung des Beirats am 30.5.1951 (UVW, Z 69, Nr. 185).
- 389
Edelmann, Nordhoff, S. 8of.; Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 973f.
- 390
Radclyffe an Orr-Ewing vom 13.10.1947 (PRO, FO 1039, Nr. 797).
- 391
Hunecke an Nordhoff betr. Fehler in der Organisation vom 25.2.1948 (UVW, Z 174, Nr. 1234/1).
- 392
Im Zuge der Organisationsreform im April 1948 wurde die bisher dem Produktionsleiter unterstehende Versuchswerkstatt in die neu aufgestellte Technische Entwicklung integriert. In diesem Zusammenhang beschwerte sich Steinmeier, dass ihn Nordhoff über die Maßnahme zuvor nicht informiert habe. Steinmeier an Nordhoff vom 8.4.1948 (UVW, Z 174, Nr. 1234/1).
- 393
Richter, Hirst, S. 90.
- 394
Haesner an Sekretariat General-Direktion betr. Jahresabschluss 1948 vom 12.1.1949 (UVW, Z 373, Nr. 604/2).
- 395
Aktennotiz von Sagebiel betr. Kontingentierung der Fahrzeugproduktion vom 8.3.1948 (UVW, Z 69, Nr. 139).
- 396
Minutes of the Twenty-Third Board of Control Meeting vom 16.4.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201); Minutes of the Twenty-Fourth Board of Control Meeting vom 14.5.1948 (ebd.); Produktionsbesprechungen vom 18.2. und 12.5.1948 (UVW, Z 61, Nr. 7.039).
- 397
Nordhoff an Wenk vom 17.6.1948 (UVW, Z 69, Nr. 139); Wenk an Nordhoff vom 21.6.1948 (ebd.).
- 398
Tolliday, Volkswagen, S. 303ff.; Edelmann, Nordhoff, S. 88f. und 98.
- 399
Linne, Sonnenschein, S. 11 und 19ff.; Christian Kleinschmidt: Von der „Volksgemeinschaft“ zur „Gemeinschaft der Volkswagenfahrer“. Konsumgesellschaftliche Aspekte, die USA und der Wiederaufstieg von Volkswagen nach dem Zweiten Weltkrieg, Akkumulation, Nr. 12 (1998), S. 18-24, hier S. 20.
- 400
Abelshäuser, Wirtschaftsgeschichte, S. 127.
- 401
Münkler, Mythen, S. 458.
- 402
Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 6 (StadtA WOB, HA).
- 403
Turner, Volkswagenwerk, S. 293.
- 404
Abelshäuser, Wirtschaftsgeschichte, S. 127.
- 405
Christoph Buchheim: Einführung in die Wirtschaftsgeschichte, München 1997, S. 102; ders.: Die Errichtung der Bank deutscher Länder und die Währungsreform in Westdeutschland, in: Deutsche Bundesbank (Hrsg.): 50 Jahre Deutsche Mark. Notenbank und Währung in Deutschland seit 1948, München 1998, S. 91-138.
- 406
Turner, Volkswagenwerk, S. 297.
- 407
Turner, Occupation, S. 591f.
- 408
Nordhoff an Vfw vom 23.9.1948 (UVW, Z 69, Nr. 139), Vfw an Volkswagenwerk vom 24.8.1948 (ebd.).
- 409
Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH vom 21.6. bis 31.12.1948, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 456).
- 410
Entwurf der Rede Nordhoffs zu produktiven Arbeitskräften am 25.5.1948, S. 1ff. (UVW, Z 174, Nr. 1234/1).
- 411
Ebd.
- 412
Jahresbericht der Hauptabteilung Technische Entwicklung für 1949, S. 7 (UVW, Z 373, Nr. 604/2).
- 413
Nordhoff an Haesner am 12.4.1948 (UVW, Z 174, Nr. 1816/3).
- 414
Nordhoff an Haesner betr. Sitze vom 19.3.1949 (UVW, Z 174, Nr. 1816/2).
- 415
Haesner an Nordhoff betr. Verglasung vom 23.12.1948 (UVW, Z 174, Nr. 1816/2).
- 416
Nordhoff an Steinmeier betr. Presswerk am 23.12.1948 (UVW, Z 174, Nr. 1234/1).
- 417
Nordhoff an Steinmeier betr. Produktionsplanung am 15.12.1948 (ebd.).
- 418
Nordhoff an Haesner vom 19.4.1949 (UVW, Z 174, Nr. 1816/1).
- 419
Nordhoff an Haesner betr. Bremsen vom 19.7.1949 (ebd.).
- 420
Haesner an Nordhoff betr. Öldruckbremse vom 19.9.1949 (ebd.).
- 421
Bernd Wiersch: Der VW Bulli. Die Transporter-Legende für Leute und Lasten, Bielefeld 2009, S. 23f.
- 422
Haesner an Goransch betr. Personalbedarf des Konstruktionsbüros vom 11.11.1948 (UVW, Z 174, Nr. 1816).
- 423
Haesner an Nordhoff betr. Karosserie-Konstruktion vom 19.8.1949 (UVW, Z 174, Nr. 1816/1); zum beruflichen Werdegang Haesners siehe Wiersch, Bulli, S. 25.
- 424
Ebd. S. 27ff.; Jahresbericht der Hauptabteilung Technische Entwicklung für 1949, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 604/2).
- 425
Haesner an Nordhoff betr. Karosserie-Konstruktion vom 19.8.1949 (UVW, Z 174, Nr. 1816/1).

- 426
Wiersch, Bulli, S. 30.
- 427
Haesner an Nordhoff betr. Typ 29 vom 17.9.1949 (UVW, Z 174, Nr. 1816/1).
- 428
Nordhoff an Haesner betr. Cabrio-Limousine vom 3.5.1948 (UVW, Z 174, Nr. 1816/3).
- 429
Technische Entwicklung an Nordhoff betr. Stand der Cabriolet-Erprobung vom 24.6.1949 (UVW, Z 69, Nr. 883/2).
- 430
Knott an Verteiler betr. Vertrag Hebmüller vom 9.6.1949 (ebd.).
- 431
Schick betr. Bericht über den Besuch bei Firma Hebmüller vom 27.7.1949 (ebd.).
- 432
Aktenvermerk Dumperts vom 13.4.1949 (UVW, Z 174, Nr. 1816/1); Knott an Nordhoff betr. Vertrag Karmann vom 2.8.1949 (UVW, Z 69, Nr. 883/2); Schick an Verteiler betr. Cabriolet Typ 15 vom (ebd.).
- 433
Edelmann, Nordhoff, S. 97.
- 434
„Der populärste und der beste Wagen“, Volkswagen Informationsdienst Nr. 6 vom 1.9.1949 (UVW, Z 69, Nr. 883/1).
- 435
Jahresbericht Verkauf und Kundendienst 1949, S. 9 (UVW, Z 174, Nr. 1033).
- 436
Haesner an Feureissen betr. Erst-Erfahrungen mit den neuen VW-Typen vom 6.7.1949 (UVW, Z 174, Nr. 1816/1).
- 437
Jahresbericht Verkauf und Kundendienst 1948, S. 6f. (UVW, Z 174, Nr. 1033); Jahresbericht Verkauf und Kundendienst 1949, S. 6f. (ebd.).
- 438
Dirk Schlinkert: Von der Reklame zum Marketing, in: Andreas Schilling (Hrsg.): Es gibt Formen, die man nicht verbessern kann. 50 Jahre Volkswagen Werbung, Hamburg 2002, S. 8-17, hier S. 8; Florian Triebel: Marktforschung bei BMW 1957 bis 1964, in: Christian Kleinschmidt/ders. (Hrsg.): Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik, Essen 2004, S. 67-83, hier S. 69 ff.
- 439
Jahresbericht Verkauf und Kundendienst 1949, S. 8ff. (UVW, Z 174, Nr. 1033); Günter Riederer: Auto-Kino. Unternehmensfilme von Volkswagen in den Wirtschaftswunderjahren, Wolfsburg 2010.
- 440
Aktennotiz betr. zukünftige Rechtsform des Werks vom 4.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 160).
- 441
Vgl. Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 972; Tolliday, Volkswagen, S. 310.
- 442
Riechert, Neubeginn, S. 181.
- 443
Tolliday, Volkswagen, S. 309; Rainer Nicolaysen: Der lange Weg zur VolkswagenStiftung. Eine Gründungsgeschichte im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, Göttingen 2002, S. 3.
- 444
Tolliday, Volkswagen, S. 311; Turner, Occupation, S. 663.
- 445
„Rückgabe des Reichsvermögens – Das Volkswagenwerk wieder in deutscher Hand“, Hamburger Abendblatt vom 27.9.1949.
- 446
„Niedersachsen verstimmt. Keine Einladung zur Übernahme des Volkswagenwerks“, Die Welt vom 30.9.1949; Nicolaysen, VolkswagenStiftung, S. 26.
- 447
Ebd., S. 2f.
- 448
Schäffer an Erhard vom 4.10.1949 (Bundesarchiv Koblenz, B 102, Nr. 76027); vgl. Nicolaysen, VolkswagenStiftung, S. 26ff.
- 449
Protokoll über eine Verhandlung im Bundesministerium für Wirtschaft am 8.10.1949, Memorandum für die Besprechung mit Erhard am 8.10.1949 (UVW, Z 69, Nr. 185).
- 450
Turner, Volkswagenwerk, S. 295.
- 451
Tolliday, Enterprise, S. 301ff.; Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 100f.
- 452
Jahresbericht Verkauf und Kundendienst 1949, S. 1f. und 11 (UVW, Z 174, Nr. 1033).
- 453
Schick betr. Bericht über den Besuch bei Firma Hebmüller vom 27.7.1949 (UVW, Z 69, Nr. 883/2).
- 454
Jahresbericht 1949 der Volkswagenwerk GmbH, S. 23 (UVW, Z 174, Nr. 457).
- 455
Haesner an Feureissen betr. VW-Lieferwagen Typ 29 vom 17.10.1949 (UVW, Z 174, Nr. 1816/1)
- 456
Ansprache Heinrich Nordhoffs auf der Tagung der Generalvertreter und Großhändler am 20.1.1949 (UVW, Z 69, Nr. 730).
- 457
Zit. n. Turner, Volkswagenwerk, S. 299.
- 458
Volkswagen Chronik, S. 29 und 45.
- 459
Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 105; Abelshauser, Wirtschaftsgeschichte, S. 376f.
- 460
Bericht der Volkswagenwerk AG über das Geschäftsjahr 1960, S. 18 und 22.
- 461
Rede Nordhoffs anlässlich der Einsetzung des Beirats am 30.5.1951, S. 5 (UVW, Z 69, Nr. 185).
- 462
Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997, S. 136 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 463
Abelshauser, Wirtschaftsgeschichte, S. 374.

HISTORISCHE NOTATE LIEFERBARE HEFTE

HEFT 4

Jean Baudet,
„STO à KdF 1943 - 1945.
Die Erinnerungen des
Jean Baudet“,
Wolfsburg 2009
ISBN 978-3-935112-02-4

HEFT 5

Malte Schumacher
Manfred Grieger,
„Wasser, Boden, Luft.
Beiträge zur Umweltgeschichte
des Volkswagenwerks Wolfsburg“,
Wolfsburg 2002
ISBN 978-3-935112-09-3

HEFT 6

Henk 't Hoen,
„Zwei Jahre Volkswagenwerk.
Als niederländischer Student
im ‚Arbeitseinsatz‘ im
Volkswagenwerk von Mai 1943
bis zum Mai 1945“,
Wolfsburg 2005
ISBN 978-3-935112-03-1

HEFT 7

„Volkswagen Chronik.
Der Weg zum Global Player“,
Wolfsburg 2008
ISBN 978-3-935112-10-9

HEFT 8

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

HEFT 9

„Abfahrt ins Ungewisse.
Drei Polen berichten über ihre
Zeit als Zwangsarbeiter im
Volkswagenwerk von Herbst 1942
bis Sommer 1945“,
Wolfsburg 2009
ISBN 978-3-935112-17-8

HEFT 10

Manfred Grieger
Dirk Schlinkert,
„Werkschau 1.
Fotografien aus dem Volkswagen-
werk 1948 – 1974“,
Wolfsburg 2010
ISBN 978-3-935112-20-8

HEFT 11

„Überleben in Angst.
Vier Juden berichten über ihre Zeit
im Volkswagenwerk in den Jahren
1943 bis 1945“,
Wolfsburg 2007
ISBN 978-3-935112-21-5

HEFT 12

„Olga und Piet.
Eine Liebe in zwei Diktaturen“,
Wolfsburg 2009
ISBN 978-3-935112-23-9

HEFT 13

Ulrike Gutzmann
Markus Lupa,
„Vom ‚Vorwerk‘ zum FahrWerk.
Eine Standortgeschichte des
Volkswagen Werks Braunschweig“,
Wolfsburg 2009
ISBN 978-3-935112-27-7

HEFT 14

„Volkswagen Financial Services AG.
60 Jahre Bank, Leasing,
Versicherung – eine Chronik“,
Wolfsburg 2009
ISBN 978-3-935112-36-9

BILDNACHWEIS

Archives und Museum of Technology der REME, Arborfield

Reproduktion: Tim Andrews

S. 13 Foto Leslie E.D. Barber

© Volkswagen Aktiengesellschaft

Alle anderen Bildvorlagen

© Volkswagen Aktiengesellschaft
Historische Kommunikation
Brieffach 1974
38436 Wolfsburg
Deutschland
E-Mail history@volkswagen.de
Internet www.volkswagenag.com

