

Historische Notate
Schriftenreihe der Historischen Kommunikation
der Volkswagen AG, Wolfsburg

Heft 2

Das Werk der Briten

MARKUS LUPA

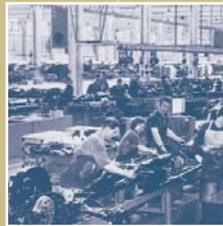
Volkswagenwerk und Besatzungsmacht
1945 – 1949



Der Autor

Markus Lupa,

(Jg. 1961) Historiker und Publizist, lebt in Dortmund.
Letzte Veröffentlichungen: Volkswagen Chronik (2002);
Von der "Nachwuchsschmiede" zum Bildungszentrum (2003);
Co-Autor von "Zeitlandschaften". Bewerbungsschrift der Stadt
Braunschweig zur Kulturhauptstadt Europas 2010 (2004).



Impressum

Herausgeber

Manfred Grieger, Ulrike Gutzmann, Dirk Schlinkert

Gestaltung
design agenten, Hannover

Druck
Druckerei Hahn, Hannover

ISSN 1615-0201
ISBN 3-935112-00-9

2. Auflage
© Wolfsburg 2005



1



2



3



4

Vorwort 4

1. Das Glück der Besiegten

1.1 Vom Rüstungs- zum Regiebetrieb 6

1.2 Zweierlei Entnazifizierung 16

1.3 Der improvisierte Aufschwung 24

2. Die unstete Produktion

2.1 Knappe Ressourcen 32

2.2 Die fluktuierende Belegschaft 40

2.3 Betriebsrat in der Mangelwirtschaft 49

3. Weichenstellung für die Zukunft

3.1 Kundendienst und Vertrieb 56

3.2 Ringen um Qualität 64

3.3 Die Exportfrage 72

4. Schritte in die Normalität

4.1 Der neue Mann 78

4.2 Die DM-Konjunktur 84

4.3 Übergabe in deutsche Hand 90

Anmerkungen 94

"Das Werk der Briten" verdankt seine Entstehung einer offiziellen Feierstunde, mit der Volkswagen die Erinnerung an seine britische Besatzungszeit ins kommunikative Unternehmensgedächtnis einspeiste. 50 Jahre nach der Übergabe des Volkswagenwerks an die deutsche Bundesregierung würdigte Volkswagen am 8. Oktober 1999 die Verdienste der britischen Treuhänder und präsentierte die vorliegende Publikation, die anlässlich des deutsch-britischen Festaktes zum 55. Jahrestag überarbeitet wurde. Schon im Titel klingt das in den einzelnen Kapiteln variierte Thema an. Es geht um die Leistungen der Briten für den Aufbau einer zivilen Automobilfertigung in Wolfsburg sowie für den steilen wirtschaftlichen Aufstieg des Volkswagenwerks, der bislang in der unternehmensinternen Erzählung allein dem Wirken des Generaldirektors Heinrich Nordhoff zugeschrieben wurde. Tatsächlich spielte das britische Management im Transformationsprozess der nationalsozialistischen Rüstungsruine zu einem führenden europäischen Automobilhersteller eine kaum zu überschätzende Rolle und stellte entscheidende Weichen für den späteren Erfolg. Deshalb war das vier Jahre dauernde britische Intermezzo für die heutige Gestalt des Unternehmens in vieler Hinsicht prägender als seine gut erforschte nationalsozialistische Vergangenheit.

Dies gilt für die unter britischer Regie aufgebaute Kundendienstorganisation ebenso wie für die vom Senior Resident Officer Major Ivan Hirst verfolgte Qualitätspolitik, womit Volkswagen im internationalen Wettbewerb der 1950-er Jahre zwei wichtige Trümpfe in der Hand hielt. Überdies verschaffte das aus Devisenmangel angekurbelte Exportgeschäft der Volkswagen Limousine frühzeitig Präsenz und Reputation auf europäischen Märkten und leistete somit der Weltmarktorientierung des Unternehmens Vorschub. Und schließlich leitete Hirst mit seinem kooperativen und konsensorientierten Führungsstil eine Demokratisierung der industriellen Beziehungen ein, wobei er die Wahl der ersten demokratisch legitimierten Arbeitnehmervertretung im Volkswagenwerk begrüßte und den Werksangehörigen über open-door-arrangements einen offenen Dialog anbot.¹ Diese Form des Interessenausgleichs fiel unter dem Patriarchen Heinrich Nordhoff anfangs in eine Spielart des "industriellen Feudalismus"² zurück, während erstmals 1949 ein nicht unerhebliches rechtsextremes Potenzial in der Belegschaft gleichgesinnten Kandidaten einen Sitz im Betriebsrat verschaffte. Letztlich erwies sich die Verankerung einer demokratischen Unternehmenskultur als langwieriger, konfliktreicher und diskontinuierlicher Lernprozess, wie auch der Aufbau der Serienfertigung in der Mangelwirtschaft der Nachkriegsjahre mit massiven Problemen und Rückschlägen einherging. Trotz des chronischen Material- und Arbeitskräftemangels übergaben die britischen Treuhänder am 8. Oktober 1949 ein gut aufgestelltes Automobilunternehmen, das sich gegenüber den deutschen Konkurrenten in einer Poleposition befand, als der internationale Wettlauf um Kunden und Märkte begann.

Für die zweite Auflage dieses Buches erschien es sinnvoll, einige Abschnitte neu zu fassen, um den Kenntnisstand der zwischenzeitlich entstandenen Publikationen, insbesondere der Hirst-Biografie, einzubeziehen. Zudem wurden stilistische Unebenheiten geglättet, Ungenauigkeiten präzisiert und Fehler beseitigt, die sich seinerzeit in Folge einer extrem kurzen Bearbeitungs-spanne eingeschlichen hatten. Ansonsten ist der neue Text im Wesentlichen der alte.

Februar 2005 Markus Lupa

1

Das Glück der Besiegten

1.1

Vom Rüstungs- zum Regiebetrieb

Panzeralarm in den Abendstunden des 10. April 1945 kündete in der Stadt des KdF-Wagens vom Anbruch eines demokratischen Zeitalters. Im Volkswagenwerk standen die Bänder still; ein quälendes Warten begann. Bei Tagesanbruch durchquerten amerikanische Truppen die Lagerstadt, setzten über den Mittellandkanal und ließen eine kleine Panzereinheit zur Nachschubsicherung in Fallersleben zurück. Niemand hatte Widerstand geleistet. Die SS war längst abgezogen, der Volkssturm nach Tangermünde unterwegs. Im entstandenen Machtvakuum machten die bei Volkswagen tätigen 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.³

Noch vor der Kapitulation des Deutschen Reiches am 8./9. Mai 1945 begannen die amerikanischen Einheiten, im Volkswagenwerk einen Reparaturbetrieb für ihre Fahrzeuge einzurichten. Sie trafen dort auf ein aus ehemaligen Abteilungsleitern gebildetes Gremium und betrauten den früheren Inspektionschef Rudolf Brörmann mit dem Posten des Werkleiters. Für seine Ernennung hatte sich der von den Amerikanern eingesetzte Magistrat, vor allen der Gewerkschafter und Stadtverordnete Wilhelm Kiesel stark gemacht, der Anfang Mai 1945 selbst

Mitglied der engeren Werkleitung geworden und dort zuständig für das Sozialwesen war. Doch Brörmann dankte es ihm schlecht und arbeitete erfolgreich daraufhin, dass Kiesel bis August 1945 aus dem Leitungskreis entfernt wurde.⁴ Dank der überzeugenden Fürsprache des Werkleiters gingen die US-Truppen rasch dazu über, aus den noch vorhandenen Einzelteilen Kübelwagen für den Armeebedarf zu montieren. 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 lief Ende April 1945 der kurzzeitig unterbrochene Produktionsbetrieb wieder an, und in den beiden Folgemonaten baute das Volkswagenwerk unter behelfsmäßigen Bedingungen 133 Kübelwagen für die US-Armee.⁵

Das ebenso kurze wie lebenswichtige Intermezzo unter amerikanischer Besatzung endete, nachdem Niedersachsen der britischen Besatzungszone zugeteilt worden war. Mitte Juni 1945 ging die Zuständigkeit für das Volkswagenwerk auf die Control Commission for Germany, British Element (CCG) über. Sie beschlagnahmte das ehemalige Unternehmen der Deutschen Arbeitsfront gemäß Kontrollratsgesetz Nr. 52, und 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 (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 (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 britische 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.⁶

Ihm assistierte der seit Februar 1946 für Produktionsfragen zuständige Kontrolloffizier Richard Berryman, der durch seine frühere Tätigkeit für General Motors als Automobilfachmann ausgewiesen war, und der Zivilangestellte der alliierten Kontrollkommission Karl Schmücker. Schmücker hatte während des Ersten Weltkriegs vier Jahre in englischer Kriegsgefangenschaft verbracht und fungierte nun als zweisprachiger 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 Militärregierung 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.



Kriegsschäden an den Werksgebäuden verzögerten den Wiederanlauf der Produktion. Im Bild die zerstörte Halle 3 des Volkswagenwerks.

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 Juristen Dr. Hermann Münch, der eine oppositionelle Haltung zum NS-Regime eingenommen und Kontakte zur tschechischen Widerstandsbewegung unterhalten hatte.⁷

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 Lastwagen der Wehrmacht in Stand gesetzt.⁸ 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 Kapazität des Werks nicht nennenswert tangiert. Von den vier Montagehallen war nur die Halle 3 größtenteils, von den Gebäuden insgesamt waren 20

Prozent zerstört und weitere 20 Prozent schwer beschädigt. Der zum Teil ausgelagerte Maschinenpark hatte die Bombenangriffe nahezu unversehrt überstanden. 92 Prozent der Maschinen waren intakt, so dass die REME-Offiziere in Absprache mit der Werkleitung schon am 23. Juni 1945 erste Produktionspläne fassten.

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. Inzwischen musste die Eigenfertigung von Benzinpumpen und Vergasern in Gang gebracht werden. Projektiert waren ferner die Produktion eines Halbtonnenanhängers und eines "road tractors", weshalb sich das Konstruktionsbüro daran machte, aus dem Kübelwagenfahrgerüst eine Zugmaschine zu entwickeln. Wegen der angespannten Ernährungssituation stieß auch der von Ferdinand Porsche konstruierte "Volkspflug" auf britisches Interesse. Von diesem Modell waren während des Krieges 50 Versuchsfahrzeuge gebaut worden. Obschon der Volkspflug nach Ansicht der Werkleitung auf "allen Bodenarten Deutschlands" erprobt und "absolut serienreif" war, ließ sich dies Projekt nur schwerlich weiterverfolgen. Denn die Einzelteile fertigte eine italienische Firma in Brescia, und alle Konstruktionszeichnungen lagen bei der Porsche KG in Stuttgart. So blieb für das Volkswagenwerk die vordringlichste Aufgabe, Kübel-

und Lieferwagen zu bauen sowie Jeep-Motoren für die britische Armee zu überholen. Das Presswerk sollte außerdem die Massenfertigung von dringend benötigten Gebrauchsartikeln aufnehmen, sofern die Fahrzeugfabrikation nicht darunter litt. Seitens der Werkleitung tauchte erstmals der Gedanke auf, Karosserieteile für die Ford-Werke herzustellen.⁹

Für die britischen Produktionspläne war Voraussetzung, die ausgelagerten Betriebe möglichst schnell in das Hauptwerk zurückzuführen. In dieser Sache hatte die Militärregierung schon frühzeitig die Initiative ergriffen. Am 18. Juni 1945 gab sie entsprechende Richtlinien aus, um die Auslagerungsbetriebe vor weiteren Plünderungen, insbesondere vor Requisitionen zu schützen. Englische 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 erteilte man Anweisung, mit den Bürgermeistern der Auslagerungsorte unverzüglich Kontakt aufzunehmen und das gestohlene Material sicherzustellen. Bei Nichtrückgabe drohte strengste Bestrafung durch die Militärbehörde. So erwies sich im Nachhinein das System der Nahverlagerung als unschätzbare Vorzug. Auf britischen Befehl konnten Ausrüstungen, Maschinen und Rohstoffe in das Hauptwerk zurückgeführt und der frühere Produktionszusammenhang notdürftig wiederhergestellt werden. Allerdings ging ein Viertel des verlagerten Maschinenparks, das sich in der sowjetisch besetzten Zone oder in anderen Regionen befand, verloren.¹⁰

Überhaupt war es ein Glücksfall, dass den Briten die Treuhänderschaft zugefallen war. Die am 2. August 1945 zum Abschluss

der Potsdamer Konferenz verabschiedete Erklärung der alliierten Siegermächte sah zwar die Zerschlagung der deutschen Rüstungswirtschaft sowie eine Beschneidung der Industriekapazitäten durch Demontage vor. Jedoch waren die verantwortlichen Stellen im Londoner Außenministerium überzeugt davon, dass zwischen der Erholung der englischen und der Belebung der deutschen Wirtschaft ein enger Zusammenhang bestand. Die strafende Tendenz der amerikanischen Besatzungsdirektive JCS 1.067, die der Militärregierung über die Gewährleistung eines durchschnittlichen Lebensstandards hinaus jegliche Maßnahmen zum ökonomischen Wiederaufbau untersagte, stieß bei den Briten eher auf Ablehnung. Stattdessen waren sie zu einer weiter gehenden Förderung der für die Friedenswirtschaft wichtigen Industriezweige bereit, um den westeuropäischen Wiederaufbau nicht zu gefährden.¹¹ 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-Planes 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.¹²

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 war nicht in Sicht. Ein neuer zweisitziger Geländewagen konnte nicht vor 1947 produziert werden; das während des Krieges benutzte Modell von Austin war pannen anfällig, und der Hersteller zog es überdies vor, profitablere Fahrzeuge zu bauen. Mit der Beschlagnahmung deutscher Zivilfahrzeuge hielt man sich einige Zeit über Wasser, ohne den gewachsenen Transportbedarf auch nur annähernd befriedigen zu können. Einen Ausweg aus der Transportmisere bot die rasche Wiederankurbelung der Volkswagen-Produktion.¹³

Zu den eifrigsten Befürwortern dieser Lösung gehörte Colonel Michael McEvoy, weil er als Verantwortlicher für die REME-Werkstätten in der britischen Zone um die Dringlichkeit zusätzlicher Transportkapazitäten wusste. Hinzu kam, dass der gelernte Autoingenieur Anfang 1939 auf der Internationalen Automobilausstellung in Berlin den Volkswagen gesehen und in guter Erinnerung behalten hatte. 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 die deutschen Verbraucher durchzusprechen.¹⁴ Laut Planung sollte die Produktion von anfänglich 500 Fahrzeugen im September 1945 auf 2.000 im Januar 1946 gesteigert werden, um bis September des Jahres auf dem erreichten Niveau zu verbleiben. 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 Major Ivan Hirst, der ebenso engagiert

wie der Werkleiter Rudolf Brörmann für die Produktion der Limousine plädierte. Anstatt mit Worten zu überzeugen, ließ Hirst auf Wunsch von Colonel 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 Entscheidungsträger gaben grünes Licht für den Aufbau einer Serienfertigung. Diese Entscheidung fiel umso leichter, als die Volkswagen-Produktion aus Besatzungskosten bestritten wurde, was dem durch Kriegsausgaben nahezu ruinierten Haushalt der Londoner Regierung entgegen kam.¹⁵

Den offiziellen Auftrag erteilte Oberstleutnant G. L. Lock, Vertreter der britischen Militärregierung in Hannover, am 22. August 1945. Bis Juli 1946 sollten 20.000 Volkswagen, 500 Sonderfahrzeuge mit Anhängern für die Post sowie 200 khaki lackierte Anhänger für den Armeebedarf an die Alliierten ausgeliefert werden. Anfang September setzte Major Ivan Hirst den Werkleiter über ein "neues Programm" in Kenntnis, das die Produktion von 40.000 Limousinen bei einem monatlichen Ausstoß von 4.000 Fahrzeugen vorgab.¹⁶ Einige Tage später erklärte die Militärregierung dieses Programm für ungültig, weil der Produktionsanlauf nicht zu ihrer Zufriedenheit verlief. 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.¹⁷ Tatsächlich stellte schon der Auftrag über 20.000 Volkswagen in der unmittelbaren Nachkriegszeit ein schier unmögliches Unterfangen dar, weil der Mangel an Arbeitskräften, Lebensmitteln, Wohnraum und Materialien den Aufbau einer Serienfertigung blockierte. Doch die Produktionsverpflichtung für die Briten sicherte dem Volkswagenwerk den Start in eine unsichere Zukunft.



Britische Offiziere inspizieren eine Limousine.

Die Entscheidung der britischen Militärregierung, ihren Transportbedarf durch die Fertigung der Limousine zu decken, war keineswegs selbstverständlich. Denn die Montagevorrichtungen, Maschinen und Werkzeuge waren auf den Bau des Kübelwagens abgestimmt, der sich zudem als Transportmittel bestens eignete. Allerdings vertrat sich die Produktion eines Militärfahrzeugs wohl nicht mit dem Selbstbild der britischen Militärregierung, die sich eher als zivile Verwaltung denn als militärische Besatzungsmacht verstand. Im Übrigen ließ sich die Fertigung der Limousine mit den in Potsdam aufgestellten

Produktionsverboten in Einklang bringen und bot in der Abwehr von Demontageforderungen das bessere Argument. Äußerst sensibel reagierte Ivan Hirst Anfang Oktober 1948 auf das Anliegen des schwedischen Automobilherstellers Scania, der für Ausstellungszwecke um die leihweise Überlassung eines Schwimmwagens gebeten hatte. Dem Verbot dieser Aktion fügte der Werksoffizier die Begründung an, die Ausstellung des Schwimmwagens könne bestimmte Leute schnell zu der Auffassung verleiten, dass im Volkswagenwerk wieder Rüstungsgüter produziert würden.¹⁸ Insofern symbolisierte der

Volkswagen, bevor er in den 1950-er Jahren zum Signum des Wirtschaftswunders aufstieg, den Beginn einer zivilen Produktion unter demokratischen Vorzeichen.

Das Volkswagenwerk wurde zum britischen Regiebetrieb – mit allen Vorzügen, die diese Stellung beinhaltete. 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 Rohstoffen eingeräumt. Dieses Privileg lockerte die Fesseln der Zwangsbewirtschaftung, denn der für die Autoproduktion unentbehrliche Stahl unterlag wie die meisten Rohstoffe einem Quotensystem und war nur gegen "Eisenscheine" erhältlich, die Major Hirst einmal monatlich im Mindener Hauptquartier abholte. So lebte man zwar "von der Hand in den Mund", hungerte aber nicht wie andere Unternehmen.

Zu diesen Vorteilen des Regiebetriebs gesellten sich jene, die das Unternehmen selbst aufwies. Im Zuge der Nachkriegsplanungen hatte die damalige Leitung des Volkswagenwerks ein Materiallager angelegt, das gut gefüllt war und erst im Juli 1946 zur Neige ging. Das eigene Kraftwerk machte die Produktion gegen die häufigen Stromabschaltungen in der Nachkriegszeit weit gehend unempfindlich, sofern genügend Kohle zur Verfügung stand. Deshalb hatte sich der Kraftwerkleiter Ende Mai 1945 zunächst vergeblich um eine Strom einspeisung 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 der Kapazitäten und regelmäßige Versorgung mit Brennstoff zuteil.¹⁹

Zudem verfügte das Volkswagenwerk über ein eigenes Presswerk, war man doch nach der Zerstörung der Berliner Ambi-Budd-Werke im Spätsommer 1944 notgedrungen dazu übergegangen, die Kübelwagenkarossen selbst zu fertigen. Die Kapazitäten waren groß genug, um auch für andere Firmen Blechteile zu pressen. Dies bescherte Volkswagen im Juni 1947 einen Liefervertrag mit den Ford-Werken, die große Bleche zunächst für das Führerhaus ihres Dreitonnen-Lastwagens und später für den "Taunus" nachfragten. Der Haupttreuhänder Hermann Münch sicherte seine Hilfe zu mit der Bemerkung, dass man in der gegenwärtigen Lage Deutschlands keinen Konkurrenzstandpunkt einnehmen dürfe.²⁰

Über allen Bemühungen, die Volkswagen-Produktion anzukurbeln, schwebte bis Mitte 1946 das Damoklesschwert der Demontage. Selbst die Control Commission for Germany rechnete zunächst damit, dass man das Volkswagenwerk nach einer Übergangsphase zur Demontage freigeben oder zu Reparationen heranziehen würde. Mit Blick auf die desolate wirtschaftliche Lage Deutschlands distanzierte sich die britische Militärregierung jedoch zunehmend von dem auf der Potsdamer Konferenz gefassten Beschluss, im Rahmen der von Deutschland zu leistenden Reparationszahlungen das deutsche Industrieniveau durch die Demontagopolitik merklich abzusenken. Konkrete Zahlen für die einzelnen Branchen lieferte der am 26. März 1946 vom alliierten Kontrollrat veröffentlichte Level-of-Industry-Plan. Er schrieb die deutsche Wirtschaftskapazität und

-produktion auf gut die Hälfte des Standes von 1938 fest und beschränkte die jährliche Fahrzeugproduktion in der britischen Zone auf 20.000 PKWs und 21.000 Lastwagen. Für die zivile Automobilfertigung hatten die Briten das Kölner Ford-Werk als ausreichend bestimmt. Fast automatisch wurde das Volkswagenwerk für eine Demontage vorgesehen, zumal es in Friedenszeiten keinen Beitrag zur deutschen Wirtschaft geleistet hatte.²¹

Treibende Kraft dieser Demontagepläne war die britische Automobilindustrie, die sich auf diesem Wege einer unliebsamen Konkurrenz zu entledigen suchte. Sie erkannte früh die vom Volkswagenwerk ausgehende potenzielle Bedrohung, wenngleich die Experten der Society of Motor Manufacturers and Trade (SMMT) recht unterschiedliche Befunde über die kommerziellen Verwertungsmöglichkeiten des Volkswagens stellten. Für den SMMT-Präsidenten Sir William Rootes genügte der Volkswagen nicht den fundamentalen technischen Anforderungen an ein Automobil. In Design und Ausführung entspreche er nicht den Wünschen britischer Käufer. Die Serienfertigung sei deshalb ein komplett unwirtschaftliches Unternehmen. Dagegen kam eine im Auftrag des Versorgungsministeriums durchgeführte SMMT-Expertise zu dem Schluss, der Volkswagen biete, mit einigen Modifikationen, eine mögliche Lösung für ein billiges Gebrauchsauto, das für England und seine Überseemärkte akzeptabel sei. Zum Glück für das Volkswagenwerk vermittelten die qualitativ minderwertigen und mit Mängeln behafteten Limousinen der frühen Produktion ein eher unscharfes Bild über die dem Fahrzeug innewohnenden Möglichkeiten.

Die mit dem Fabrikalltag vertrauten Offiziere hingegen erkannten schnell das enorme Potenzial des Wagens. Colonel Guy Boas, Mitglied der Mechanical Engineering Branch der CCG, empfahl der Londoner Regierung und der SMMT, die gesamte Fabrik zu erwerben. Sein Vorschlag wurde auf höchster ministerieller Ebene diskutiert und provozierte einen scharfen Streit mit der Automobilindustrie. Deren Interesse galt nicht in erster Linie dem Volkswagen, der im damaligen Entwicklungsstadium hinter den besten britischen Modellen rangierte und in Komfort und Qualität unterhalb der gängigen britischen Standards blieb. Die Fabrik war etwas anderes, denn ihre modernen Fertigungsanlagen ermöglichten unter wirtschaftlichen Normalbedingungen eine effiziente Massenproduktion auf einem Niveau, das keines der britischen Automobilunternehmen erreichte. Dies aber stand letztlich einer kompletten Übernahme des Volkswagenwerks im Weg. Weil seine Produktionskapazität die der englischen Hersteller um ein Vielfaches übertraf, konnte es nicht erworben werden, ohne die heimische Automobilindustrie empfindlich zu beeinträchtigen. Gegen verschiedentliche Erwägungen, das Volkswagenwerk zwischen Frankreich und Großbritannien aufzuteilen, sprach die einfache Überlegung, dass durch eine Zerlegung des Werks die in der Größe liegenden Rationalisierungsvorteile verloren gingen. Deshalb hatte sich die britische Fahrzeugindustrie darauf verlegt, mittels Demontage die Rosinen herauszupicken.²²

Im Handels- und im Versorgungsministerium fand sie zwei einflussreiche Bündnispartner, die ihre Furcht vor dem Wiederaufstieg eines direkten Konkurrenten teilten. Handlungsbedarf bestand auch deshalb, weil Frankreich sein Interesse am



Colonel Michael A. McEvoy

Volkswagenwerk bekundet hatte. Gegen die Demontageforderung bildeten das Außenministerium, das Schatzministerium und die Control Commission for Germany eine geschlossene Front, Letztere mit dem Argument, sie trage Verantwortung für Deutschland und habe kein Interesse daran, die Ziele der britischen Industrie zu unterstützen. Dem Finanzministerium war in erster Linie an zusätzlichen Einkünften gelegen, um den Haushalt von Besatzungskosten zu entlasten. Und der Export des Volkswagens versprach Devisen. Der Konflikt

zwischen den Ministerien wurde letztlich durch die im Sommer 1946 anlaufenden Verhandlungen zur Errichtung der Bizone entschieden. Während die Briten an Autorität einbüßten, gewannen die Amerikaner ihre dominante Rolle zurück. Deren Besatzungspolitik aber war inzwischen auf eine rasche Rekonstruktion der deutschen Wirtschaft gerichtet. Im September 1946 nahm die britische Militärregierung das Volkswagenwerk für vier Jahre von Reparationszahlungen aus. Einen Monat später wurde der Industrieniveauplan suspendiert.²³ Das Überleben des Volkswagenwerks war vorerst gesichert. ■



Arbeiter entnehmen der Presse das Dach einer Limousine.

Zweierlei Entnazifizierung

Bei den Entnazifizierungsmaßnahmen im Volkswagenwerk ließ die britische Militärregierung zunächst denselben Pragmatismus walten, mit dem sie das Unternehmen kurzerhand unter ihre Fittiche genommen hatte. Möglicherweise folgte das Eine aus dem Anderen. Denn es lag auf der Hand, dass allzu tiefe personelle Einschnitte in Management und Belegschaft die britischen Produktionspläne gefährdeten. Im Spannungsfeld zwischen politischer und wirtschaftlicher Notwendigkeit stand Major Ivan Hirst somit vor einem Dilemma. Die Durchführung der Entnazifizierung stützte sich anfangs auf die "Anweisung an finanzielle Unternehmen und Regierungsfinanzbehörden Nr. 3", die mangels einer entsprechenden Direktive für die britische Zone als Notbehelf diente. Darin unterschied man zwischen zwei Verfahrensweisen. Mit ihrer sofortigen Entlassung mussten jene rechnen, die beispielsweise vor 1933 NSDAP-Mitglied gewesen waren, ein Amt in bestimmten Nazi-Organisationen bekleidet oder bei der Gestapo gearbeitet hatten. Das zweite, elastischere Verfahren war darauf gerichtet, aktive Nazis und überzeugte Anhänger des Regimes auszuschalten. In diesem Fall wurde der Betroffene während der laufenden Untersuchungen bis zur endgültigen Entscheidung von seiner Arbeit suspendiert. Die notwendigen Informationen verschaffte sich die Militärregierung mit Hilfe eines Fragebogens, der gemäß der "Anweisung" an das gesamte Leitungspersonal vom Vorarbeiter aufwärts zu verteilen war. Für Irritationen sorgte, dass die Militärregierung in Hannover im späten August 1945 ergänzende Richtlinien zur Entnazifizierung erließ, in denen man die

Unterscheidung zwischen Suspendierung und Entlassung ignorierte. Stattdessen wurden die "Nazis" über eine Reihe von bisweilen diffusen Kriterien identifiziert, so etwa durch die Frage, ob der Betroffene Vorteile aus der Nazi-Regierung gezogen oder Propaganda verbreitet hatte. Dieser Wirrwarr von Direktiven und Instruktionen erschwerte die Abwicklung der Entnazifizierungsmaßnahmen vor Ort.²⁴

Ivan 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 musste 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 bearbeitete. Von der ersten Entnazifizierungswelle bekam das Volkswagenwerk nur einige Spritzer ab; sie erfasste ausschließlich das Führungsteam, und selbst hier blieb der Personenwechsel eng begrenzt. Im Januar 1946 erklärte Major Hirst die Entnazifizierung für weit gehend abgeschlossen und informierte im Februar das Board of Control über den zufriedenstellenden Verlauf.²⁵

Über dieses laxer Verfahren empörten sich die Allgemeine Gewerkschaft und der Betriebsrat, der in den Entnazifizierungsprozess nicht eingeschaltet worden war. Selbst im Berliner Hauptquartier der Control Commission for Germany herrschte Unruhe über den Stand der Entnazifizierung im Volkswagenwerk. Wie die Finance Division in ihrem März-Bericht 1946 notierte, hielt sie die dort durchgeführten Maßnahmen für "nicht adäquat". Erkundigungen bei der zuständigen Dienststelle in Lüneburg hatten aufgedeckt, dass der Überprüfung der Fragebogen "Hindernisse" im Weg gestanden hätten. Wahrscheinlich spielten mehrere Faktoren zusammen: Qualifiziertes Personal stand nicht in ausreichender Zahl zur Verfügung, die Kenntnisse über die lokalen Verhältnisse waren mangelhaft, und die Zeit drängte. Laut Hirst hatte die britische Werkleitung auf die Entscheidungen der Public Safety keinerlei Einfluss genommen. Doch mag schon der von ihm ausgeübte Druck zur Beschleunigung der Verfahren zum Versagen des Systems beigetragen haben. Nach Aussage des lokalen Sicherheitsoffiziers waren einige seiner Anweisungen zur Entlassung von Personen nicht ausgeführt worden. Dies legt die Vermutung nahe, dass für den Produktionsaufbau unentbehrliche Fachleute entgegen der offiziellen Anordnung weiterbeschäftigt wurden.

Eine von der Finance Division durchgeführte Untersuchung über die Situation im Volkswagenwerk gelangte jedenfalls zu einem für die britische Entnazifizierungspolitik zweifelhaften Ergebnis. Ein Drittel der unteren und mittleren Führungskräfte fiel in die Kategorie der "automatischen Ablösung". Um eine ähnliche Panne zu vermeiden und das in mancher Hinsicht überforderte Personal der Militärregierung zu entlasten, versicherte man sich der Mitarbeit deutscher Organisationen, die

ihrerseits auf eine Beteiligung an der Entnazifizierung drängten. Ohnehin zeichnete sich ab, dass man auf lange Sicht die Verantwortung für die Entnazifizierung in deutsche Hände übertragen musste.²⁶

Zur Überprüfung der Werksbelegschaft wurden zwei von deutscher Seite beschickte Entnazifizierungsausschüsse gebildet, die Anfang Mai 1946 ihre Arbeit aufnahmen. Eine zugleich im Volkswagenwerk installierte Einstellungs- und Entlassungskommission hatte die Aufgabe, die Entnazifizierung zu überwachen und die Wiedereinstellung von Rehabilitierten zu überprüfen. Am 21. Juni 1946 gab Major Hirst die Anweisung, dass Mitarbeiter in Führungsposition, die aus politischen Gründen entlassen worden waren, nicht wiedereingestellt werden durften. Ausnahmefälle konnten der britischen Werkleitung zur Prüfung vorgelegt werden. Wer sich um eine Vorgesetztenposition oder um eine Stellung beim Werkschutz bewarb, musste bei der Personalabteilung einen zwölfseitigen Fragebogen einreichen. Gab die Personalleitung ihr Plazet, konnten die Leute vorläufig eingestellt werden, bis der amtliche Bescheid der Militärregierung einging.²⁷

Die zweite Entnazifizierungswelle traf die mittleren und unteren Führungskräfte mit voller Wucht. Gestützt auf die Kontrollratsdirektive Nr. 24 behandelten die Entnazifizierungsausschüsse mehr als 1.000 Personalfälle. Mitte Juni 1946 erhielt Hirst die von Lüneburg bestätigten Entscheidungen. In drei Schüben zwischen dem 17. und 19. Juni wurden 179, insgesamt 228 Mitarbeiter wegen Betätigung für die NSDAP zur Entlassung angezeigt, darunter der Werkleiter Rudolf Brörmann, der technische Leiter, ein Betriebsleiter und vier Abteilungsleiter.²⁸ Die

Berufungen waren über die Personalabteilung einzureichen und bis zum 1. Juli 1946 dem Senior Resident Officer vorzulegen. Major Hirst machte indes deutlich, dass weder die Militärregierung noch das Werk die Berufungen unterstützen werde. Sie müssten selbstständig verfasst sein und genügend Beweismaterial enthalten, um die Vorwürfe zu entkräften. Zum Nachfolger Brörmanns ernannten die Briten am 17. Juni 1946 Hermann Münch, der nunmehr das Amt des Haupttreuhänders und Generaldirektors in Personalunion ausübte.²⁹

Die von Hirst angeforderten Stimmungsberichte vom 20. Juni 1946 zeichneten 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 Werkzeugbau, die Mechanische Werkstatt und die Karosseriemontage, der Schweißmaschinenbau und die Planungsabteilung. Letztere verlor 11 Leute, darunter "drei selbst in normalen Zeiten sehr schwer zu ersetzende Kräfte".³⁰ Der Produktionsleiter Karl Huland rechnete deshalb mit einem starken Produktionsrückgang, weil die seit Jahren im Werk beschäftigten Arbeiter nicht in ein paar Monaten 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 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 wiederingestellt werden konnten.³¹

Die psychologische Wirkung der Entnazifizierung auf die Belegschaft gab ebenfalls Anlass zur Sorge. Rudolf Brörmann vermutete hinter den zahlreichen Störungen an den Werkzeugmaschinen Sabotageakte, mit denen die Arbeiter ihre Abneigung gegen die Handhabung der Entnazifizierung kundtaten.³² Haupttreuhänder Hermann Münch registrierte eine wachsende Unruhe unter der Arbeiterschaft, hervorgerufen durch eine "absolute Unsicherheit über ihre eigene Zukunft".³³ 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".³⁴ Deshalb sei es zweifelhaft, ob die auf dem Engagement der ganzen Belegschaft beruhenden Leistungen der letzten Monate wieder erreicht werden könnten.

Die Entnazifizierungsmaßnahmen im Werk wurden vielfach als ungerecht empfunden. Wie einige Abteilungsleiter kritisierten, seien nicht nur wirkliche Nazis, sondern auch solche Personen entlassen worden, die sich "nie aktiv betätigt" oder "entschieden auf der antinazistischen Seite gestanden hätten".³⁵ Diese Vorwürfe sind mit Vorsicht zu beurteilen, waren doch beide Argumente nach 1945 fester Bestandteil deutscher Unschuldsbekenntnisse und Auftakt eines gesellschaftlichen wie persönlichen Verdrängungsprozesses. Ein schillerndes, beinahe satirisches Beispiel deutschen "Widerstands" im Nationalsozialismus gab der Berufslandwirt Bruno Joachim, der sich beim Volkswagenwerk im März 1946 um einen Verwalterposten auf den Gütern Wolfsburg oder Mörse bewarb. Denn der ehemalige SA-Mann untermauerte seine Opposition zum Nazi-Regime mit dem Hinweis, er sei nur einmal befördert worden, und zwar zum



Major Hirst im Gespräch mit Karl Schmücker.

Oberscharführer.³⁶ Der Betriebsrat bilanzierte in seinem Stimmungsbericht, der überwiegende Teil der Belegschaft betrachte die ausgesprochenen Entlassungen als gerechtfertigt. Er räumte jedoch ein, dass die Behandlung einiger Personen, insbesondere der Jugendlichen, als zu hart empfunden werde. Dies habe

Anlass gegeben, die Kritik an der Entnazifizierung zu verallgemeinern. Auf wenig Verständnis in der Belegschaft stöße auch die Tatsache, dass die Militärregierung politisch weniger belastete Mitarbeiter entlassen habe, während stärker belastete Personen in Amt und Würden geblieben seien.³⁷

Der Fall Rudolf Brörmann markiert den Schnittpunkt zwischen einer pragmatischen und einer politisch konsequenten Entnazifizierungspraxis, bei der vereinzelt wohl auch persönliche Beweggründe die Entscheidung beeinflussten. Major Hirst jedenfalls kommentierte rückblickend die Arbeit der Entnazifizierungsausschüsse mit der Bemerkung, dass mit den deutschen Behörden Lokalpolitik in die Sache kam.³⁸ Der von ihm als technischer Fachmann geschätzte Werkleiter war von den ersten Entnazifizierungsmaßnahmen unbehelligt geblieben, bevor er im Juni 1946 zur Entlassung angezeigt wurde. Gegen diese Entscheidung wehrte sich Brörmann vergeblich; die Berufungsinstanz in Lüneburg lehnte seinen Einspruch ab. Brörmann wandte sich daraufhin an Hermann Münch mit der Bitte, den Grund seiner Entlassung in Erfahrung zu bringen. Er habe dem Verlauf der Berufungsverhandlungen nicht entnehmen können, welche gegen ihn gerichteten Vorwürfe nicht entkräftet worden seien. Der Generaldirektor intervenierte bei Major Hirst und erhielt am 2. Oktober 1946 Nachricht, dass eine "genaue Begründung" für die Erfolglosigkeit der Berufung "nicht zur Verfügung" stehe.³⁹

Brörmann selbst vermutete ein gegen ihn gerichtetes, von Wilhelm Kiesel geschmiedetes "linkes Komplott".⁴⁰ Münch berichtete im Juni 1946 über einen der "Stadtverwaltung gehörigen Kraftwagen" mit ihm "nicht bekannt gewordenen Personen", die in Rüsselsheim Erhebungen über Brörmann angestellt hätten.⁴¹ Doch fanden derartige Vermutungen bei den britischen Treuhändern kein offenes Ohr. Im Übrigen scheint sich Major Hirst nicht für die Rückkehr Brörmanns eingesetzt zu haben, der sich mit seinem autokratischen und abschätzigen

Verhalten gegenüber Mitarbeitern in der gesamten Belegschaft unbeliebt gemacht hatte, was Zweifel an seiner Eignung als Werkleiter nährte. Der damalige Finanzleiter Hans Hiemenz erinnerte sich in diesem Zusammenhang an einen Streit zwischen Hirst und Brörmann, weil ein speziell für Oberst Radclyffe anzufertigender Wagen auf sich warten ließ. Der leitende Werkoffizier drängte, woraufhin Brörmann ihn beleidigt habe. Jedenfalls dürfte die politische Vergangenheit Brörmanns nicht der eigentliche Grund für seine Entlassung gewesen sein.⁴²

Die zweite Entnazifizierungswelle im Juni 1946 brachte auch Bewegung in die Wohnraumbewirtschaftung. Schon seit geraumer Zeit diskutierte die deutsche Werkleitung mit den zuständigen britischen Stellen über ein Projekt, das unter dem späteren Decknamen "Operation Wolfgang" sowohl die Grundzüge als auch das Dilemma britischer Entnazifizierungspolitik sichtbar machte. Diese war hauptsächlich von einem Sicherheitsbedürfnis motiviert und richtete sich gegen Personen, die eine Bedrohung für die alliierte Politik in Deutschland darstellten. Den Enthusiasmus, mit dem die Amerikaner die Entnazifizierung als "künstliche Revolution" betrieben, teilten die Briten nicht. Denn sie erkannten schnell, dass das Problem nicht durch einen Austausch der Eliten zu lösen war und die wirtschaftlichen Notwendigkeiten der Entnazifizierung Grenzen setzten. Aus britischer Sicht stellte die "Operation Wolfgang" den Versuch dar, die öffentliche Sicherheit in Wolfsburg und zugleich die industrielle Produktion des Volkswagenwerks zu erhöhen. Letzteres war nur möglich, wenn man für die dringend benötigten Arbeitskräfte Unterkünfte bereitstellen konnte.

Wohnraum aber war in Wolfsburg so knapp wie Wasser in der Wüste, und hier lag das originäre Interesse der Werkleitung an der geplanten Umsiedlung NS-Belasteter und ihrer Familien. Ob Ivan Hirst oder Leslie Barber diese Aktion initiierte, ist unklar. Jedenfalls wurde die Public Safety Ende Juni 1946 in dieser Angelegenheit tätig und informierte das Hauptquartier in Hannover, dass eine Gruppe von ungefähr 1.000 Nazis in Wolfsburg wohne. Sie setze sich zusammen aus den kürzlich entlassenen Mitarbeitern des Volkswagenwerks sowie den vor 1945 dort Beschäftigten, die aus politischen Gründen nicht wieder eingestellt worden seien. Diese "potentiell gefährliche Nazi-Clique" nehme einige der besten Unterkünfte in Beschlag und blockiere den erwünschten Zuzug politisch einwandfreier Arbeiter nach Wolfsburg. Der zuständige Offizier bat um Erlaubnis, diesen harten Nazi-Kern aufzubrechen, indem die Leute "mindestens 50 Meilen" von Wolfsburg entfernt in andere Orte verlegt werden sollten.⁴³

Generaldirektor Hermann Münch unternahm Ende Juli 1946 einen Vorstoß in die gleiche Richtung. Doch tauchten schon jetzt erste Ungereimtheiten auf, die den Keim des späteren Fiaskos in sich trugen. Beim Kreiswohnungsamt in Gifhorn stellte Münch einen Antrag auf "Umsiedlung Arbeitsunwilliger". Es handelte sich um rund 200 Familien und 349 Einzelpersonen, die weder für das Werk noch für die Stadt arbeiteten. Eine vorherige mündliche Anfrage beim Kreiswohnungsamt hatte ergeben, dass diese Maßnahme nicht auf der Grundlage geltenden Besatzungsrechts durchgeführt werden konnte. Das Wohnungsgesetz erlaubte den Wohnungstausch nur dann, wenn dadurch zusätzlicher Wohnraum entstand. Münch kontaktierte deshalb

Major Hirst und den Property-Control-Offizier Alisdair McInnes mit der Bitte, bei der Militärregierung in Gifhorn zu intervenieren, "damit das Kreiswohnungsamt notfalls die Anweisung erhält, unserem Antrag stattzugeben". In diesem Zusammenhang betonte er nochmals die Notwendigkeit, die "Bummelanten" aus der Stadt zu entfernen, sonst sei es "mit der Arbeitsdisziplin in der Fabrik vorbei".⁴⁴

Tags darauf fand eine Besprechung mit Bürgermeister Siegfried Zaayenga und den Vertretern des Kreiswohnungsamtes statt. Die Anwesenden kamen überein, dass 200 Familien und 349 Einzelpersonen ohne zu große Härte in den Kreis Gifhorn umgesiedelt werden könnten.⁴⁵ Weil man für diese Aktion die Unterstützung der Militärregierung brauchte, wandte sich der Generaldirektor an Major McInnes. In seinem Schreiben vom 19. August 1946 erklärte er die Frage des Wohnraums in der Stadt Wolfsburg zum Schlüsselproblem. Um die Produktionsvorgabe von 1.500 Fahrzeuge im laufenden Monat zu erfüllen, benötige man Unterkünfte für die neu einzustellenden Arbeiter sowie angemessene Wohnungen für die eventuell von außerhalb anzuwerbenden Fachkräfte. In diesem Zusammenhang unterstrich Münch die Dringlichkeit der seit einem halben Jahr avisierten Wohnraumlenkungsaktion, mit der "in erster Linie Nazis und dem Werk feindliche gesinnte Personen, im weiteren aber auch Menschen, welche für das Werk nicht nützlich sind", aus der Stadt entfernt werden sollten. In der Arbeiterschaft wachse die Erregung darüber, "dass Personen, die für das Werk nicht das Geringste leisten (...), gute Wohnungen innehaben, während tüchtige Arbeiter, die ihr Letztes hergeben, mit schlechten Quartieren vorlieb nehmen müssen".⁴⁶

Münch reklamierte die "Dringlichkeitsstufe Nr. 1" und rannte beim Board of Control offene Türen ein. Dieses hatte schon vor einigen Tagen Weisung an Hannover erteilt, die Aktion so schnell wie möglich durchzuführen. Anfang September 1946 erhielt Bürgermeister Zaayenga den Befehl, Vorbereitungen für die Evakuierung von 189 Familien zu treffen, die in andere Kreise des Regierungsbezirks Lüneburg umgesiedelt werden sollten. Weil die ihm überreichte Liste Unregelmäßigkeiten aufwies, berief Zaayenga kurzfristig eine öffentliche Sitzung des Stadtrates ein. Über 1.000 Einwohner nahmen teil. Der Magistrat übte harsche Kritik an der Art, wie die Operation geleitet worden war und deckte Unzulänglichkeiten in der Liste auf. Eine Deputation der Stadt, namentlich Kiesel für die Allgemeine Gewerkschaft, Kunz für die SPD und Schoefer für die CDU, fuhr zur britischen Dienststelle in Hannover. Man überzeugte den zuständigen Offizier davon, dass die Liste fehlerhaft war und nicht mit der des Werksmanagements übereinstimmte. Sie enthielt eine beträchtliche Anzahl von Personen, deren Einspruch gegen die Entlassung große Aussichten auf Erfolg hatte.⁴⁷ Tatsächlich kursierten mehrere Aufstellungen; in einer Besprechung der Werkleitung Anfang August 1946 war von einer "Politischen Liste", einer "Werksgegnerliste" und einer "Drohnenliste" die Rede.⁴⁸

Nach diesem Debakel setzte die britische Militärregierung die Aktion aus, um zuerst die Ergebnisse der Berufungsverfahren abzuwarten. Von den 190 Einsprüchen hatte die Public Safety Mitte Oktober 1946 weniger als die Hälfte bearbeitet. Um die Untersuchung der restlichen Fälle zu beschleunigen, wurde in Wolfsburg eine spezielle Kommission eingesetzt. Deren Urteile mussten von Lüneburg bestätigt werden, bei Dissenz spielte das Hauptquartier in Hannover den Schiedsrichter. Das Resultat der Berufungsverfahren war für die deutschen Entnazifizierungsausschüsse ebenso wie für die verantwortliche britische Dienststelle letztlich ein Schlag ins Gesicht. Von 190 Berufungen wurde 138 stattgegeben. 14 Personen hatten ihren Einspruch zurückgezogen, und über 30 Fälle geben die Akten keine Auskunft. Die Kritik der Public-Safety-Offiziere, die Kommission sei generell auf Seiten des Einspruchnehmers, schien durchaus ins Schwarze zu treffen.⁴⁹

Der Betriebsrat des Volkswagenwerks hatte sich um einen Platz in der Einstellungs- und Entlassungskommission bemüht und drängte auf Mitspracherechte bei der Wiedereinstellung des entnazifizierten Personals. Auf einer im Oktober 1946 anberaumten Sondersitzung fiel die grundsätzliche Entscheidung, alle Belasteten nicht mehr in leitenden Stellungen zu beschäftigen oder mit "Menschenführung" zu betrauen. Dieser Beschluss und eine entsprechende Liste mit 19 Personen ging per Hausmitteilung an Hermann Münch, der den Senior Resident Officer um Stellungnahme bat. Major Hirst machte unmissverständlich klar, in welchen engen Grenzen sich die Mitwirkung des Betriebsrats nicht nur in dieser Frage bewegte. Dem neuen

Generaldirektor empfahl er, sich den Standpunkt der Arbeitnehmervertretung anzuhören, bevor er Personen in verantwortliche Positionen wieder einsetze. Doch habe die Militärregierung das Management in seine Hände gelegt, "nicht in die Hände des Betriebsrats oder der Gewerkschaftsvertreter". Deshalb treffe er die letzte Entscheidung. Jeder Fall, in dem der Betriebsrat oder die Gewerkschaft Bedenken erhoben, sollte Hirst zur Kenntnis gebracht werden.⁵⁰ Tatsächlich blieben die Empfehlungen der Arbeitnehmervertretung vielfach unbeachtet. Auf der Betriebsratssitzung am 5. März 1947 wurde deshalb Klage erhoben, dass man viele Fälle gegen den Einspruch des Betriebsrats erledigt habe. Dadurch werde eine "endgültige Demokratisierung des Werks infrage gestellt".⁵¹ ■

Der improvisierte Aufschwung

"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."⁵² Anekdoten wie diese von Hirst erinnerte sind ebenso zahlreich wie die Schwierigkeiten, mit denen im ersten Nachkriegsjahr zu kämpfen war. Sie zeigen besser als jede Produktionsstatistik, welches hohe Maß an Improvisation erforderlich war, um die Volkswagen-Fertigung in Ganz zu setzen. Von der intern als Typ 11 geführten Limousine hatte das Volkswagenwerk bis Kriegsende nur wenige Hundert Fahrzeuge gleichsam in Handarbeit hergestellt, so dass eine Serienproduktion erst aufgebaut werden musste. Die dafür notwendigen Vorrichtungen und Werkzeuge standen nicht zur Verfügung, konnten aber mit einigen Kompromissen im Vorwerk hergestellt werden. Deshalb produzierte man in den ersten Monaten der Besatzung zunächst die Zivilversion des Kübelwagens. Die Limousinenkarosse wurde auf das Fahrgestell des Kübelwagens montiert, was den Volkswagen wegen der größeren Bodenfreiheit ein wenig aus der Konkurrenz hervorhob. Bis Ende des Jahres 1945 wurden lediglich 58 Limousinen gefertigt, davon 55 im Dezember. Die Serienproduktion lief nun allmählich an.⁵³

In der Zwischenzeit absorbierten Maßnahmen zur Behebung der Kriegsschäden einen Gutteil der verfügbaren Arbeitskräfte und Energien. Trümmer mussten beseitigt, Bombentrichter zugeschüttet und notdürftige Reparaturen durchgeführt werden, bevor sich die Bauabteilung im Laufe des Jahres 1946 an die systematische Instandsetzung der beschädigten Werkshallen machte. Die einzelnen Betriebsstätten wurden ausgebaut, indem man aus den vormaligen Verlagerungsbetrieben Soltau, Gifhorn und Fallersleben mehr als 400 Werkzeugmaschinen in das Hauptwerk zurückführte. Für ernste Probleme sorgte die Schließung der Firma, die Motoren- und Getriegehäuse an das Volkswagenwerk geliefert hatte. Doch konnten mit Hilfe Major Hirsts die Gießformen gerettet und das leer stehende Gießereigebäude zur Leichtmetallgießerei ausgebaut werden.

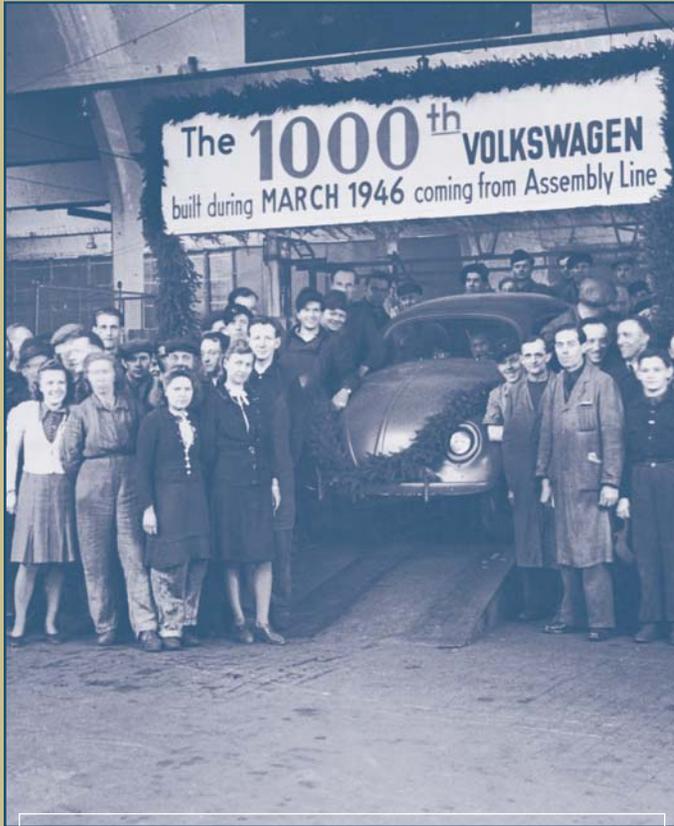
Dies war nicht das einzige Gebiet, auf dem das Volkswagenwerk notgedrungen zur Eigenherstellung übergehen musste, denn trotz britischer Unterstützung konnten wichtige Fahrzeugteile nur schwerlich oder gar nicht beschafft werden. Infolgedessen kompensierte das Vorwerk in Braunschweig zumindest teilweise die stark eingeschränkte Fertigung der Zulieferindustrie und stellte für das Hauptwerk eine Reihe von Autoteilen her, darunter Kraftstoffpumpen, Kupplungen, Stoßdämpfer und Scheibenwischer.⁵⁴ Gelegentlich stieß dabei das Improvisationstalent an seine Grenzen. So türmte sich der Bau des früher von der Firma Solex gelieferten Vergasers zu einem scheinbar unüberwindlichen Hindernis auf. Major 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 schließlich einige in Braunschweig ansässige Fotofirmen.⁵⁵

Fehlende Spezialwerkzeuge verursachten gleichsam Störungen in der Fabrikation. Der nach Frankreich ausgelagerte Teil des Werkzeugbaus war durch die Zoneneinteilung verlorengegangen, und die Werkzeugfabriken warteten Anfang 1946 auf eine Produktionsgenehmigung. Die Werkleitung schaltete daraufhin Richard Berryman ein, um bei der Militärregierung zu vermitteln. Colonel Radclyffe erhielt eine Liste mit Firmen, die als Lieferanten für das Volkswagenwerk infrage kamen. Doch war dieser Intervention kein großer Erfolg beschieden. Die entstandene Lücke wurde durch die Eigenproduktion im Vorwerk nur notdürftig gestopft. Um Werkzeuge in ausreichender Zahl herzustellen, fehlten die Rohmaterialien. 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. Auf eine "Räumnadel" musste man beispielsweise acht Monate warten.

Unabhängig von den Beschaffungsproblemen, befand sich das Werkzeuglager in katastrophalem Zustand. Informationen über den Werkzeugbedarf standen nicht zur Verfügung, da die entsprechende Kartei verbrannt war. Die von den Arbeitern benutzten, zum Teil auch im Werk herum liegenden Werkzeuge waren nicht inventarisiert, was dem Verlust Vorschub leistete. Mangelnde Übersicht und Planung trugen dazu bei, dass die Entfernung zwischen Vorwerk und Hauptwerk bisweilen den Produktionsfluss hemmte, denn Ersatz für entzwei gegangene Werkzeuge war nicht immer auf Lager. Über diese Missstände fand Anfang September 1946 eine Besprechung statt. Inzwischen hatte sich die Situation insofern verschärft, als die meisten Werkzeuge nur noch über Kompensationsgeschäfte

oder frühere 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.⁵⁶

Unter diesen Umständen mutet die von den Briten ursprünglich geplante Monatsproduktion von 4.000 PKWs schlicht utopisch an. Sie orientierte sich an der äußersten Kapazität der Maschinen und Bandstraßen, doch setzte das Erreichen dieser Marge ideale Verhältnisse voraus: eine laufende Versorgung mit Materialien und zugelieferten Fahrzeugteilen, eine ausreichende Zahl von ungelernten und qualifizierten Arbeitskräften sowie normale Verpflegungssätze. Von solchen Verhältnissen war das Volkswagenwerk weit entfernt. Die schließlich nach unten korrigierte Zielvorgabe sah eine monatliche Fertigung von 1.000 Volkswagen für die britische Militärregierung vor – und selbst dieses Programm konnte nicht durchgängig erfüllt werden.



Die Belegschaft feiert den Bandablauf der eintausendsten Volkswagen Limousine im März 1946.

Im ersten Halbjahr 1946 stieg die Produktion von 938 Fahrzeugen im Februar auf 1.052 im Mai bescheiden an. Dieser kleine Aufschwung mag auf britischer Seite allzu großen Optimismus geweckt haben, traf er doch mit ihrem Bestreben zusammen, die Volkswagen-Produktion für den Export und den zivilen Bedarf anzuheben. Mitte Mai 1946 verhandelte Major Hirst mit Rudolf Brörmann über eine mögliche Produktionssteigerung. Als Ersatz für den Ende Juni 1946 auslaufenden Armee-Kontrakt über 5.000 Wagen hatte das Board of Control erwogen, einen Auftrag in gleicher Höhe aus der Privatwirtschaft hereinzunehmen. Brörmann lehnte dies ab, denn ohne britische Rücken-deckung ließ sich kein Druck auf die Lieferanten ausüben. Man einigte sich auf eine Monatsproduktion von 1.000 Fahrzeugen, die sich wie folgt verteilte: von Juli 1946 bis April 1947 monatlich 500 Wagen für die Briten, von Juli bis August 1946 insgesamt 2.000 Wagen für die französische Militärregierung, ab November 1946 monatlich 500 Wagen für die Property Control Branch und den zivilen Sektor der Militärregierung. Werkleiter Brörmann hoffte, dass hierbei auch einige Fahrzeuge für die Zulieferer abfielen, um Kompensationsgeschäfte zu tätigen. Die britische Militärregierung stellte ferner ein Exportkontingent von 1.500 Wagen in Aussicht. Dafür sollte die Produktion schrittweise erhöht werden, um im Dezember 1946 einen Monatsausstoß von 2.500 Volkswagen zu erreichen.⁵⁷

Diese Produktionsplanung entsprach durchaus den Wünschen der Militärregierung und des britischen Finanzministers, nicht aber dem Diskussionsstand in London, wo sich das Handels- und das Versorgungsministerium zunächst erfolgreich gegen den zivilen Verkauf und den Export des Volkswagens sperrten. Ein

vorläufiger Kompromiss gestattete, die überschüssige Produktion 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 Planungen zur Zonenfusion dieses Verbot zu Fall, denn die Amerikaner votierten für den uneingeschränkten Verkauf zu einem realistischen Preis. Auf ihren Druck hin beschloss man im Oktober 1946, 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 man indirekt die ersten Exporte des Volkswagens genehmigt hatte.⁵⁸

Die beabsichtigte Produktionssteigerung auf monatlich 2.500 Fahrzeuge 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 Richard Berryman hegte Zweifel und gab den schlechten Zustand der Werkzeugmaschinen zu bedenken, von denen viele überholt werden müssten. Die verfügbaren Arbeitskräfte, die Ernährungssituation und die normalen Produktionsschwierigkeiten, so Berryman, erlaubten während der nächsten sechs Monate höchstens eine Tagesproduktion von 100 Wagen. Rudolf Brörmann machte Schwierigkeiten im Werkzeugbau, bei der Maschinenreparatur und der allgemeinen Instandhaltung des Werks geltend. Um den Werkzeugbau und die Montage aus dem Sockelgeschoss zu verlegen und Vorkehrungen für den Winter zu treffen, müssten zunächst die Kriegsschäden an den Gebäuden behoben werden. Die Zahl der

zusätzlich benötigten Arbeitskräfte bezifferte er auf 2.000 Mann. Aus Sicht der Personalleitung 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 Wohnraummangel. Außerdem fehlten Kleider, Arbeitsanzüge und Schuhe für die Belegschaft, insbesondere für die neu einzustellenden Arbeiter. Doch Major Hirst blieb optimistisch und gab die Anweisung, eine Produktionsplanung für die mittelfristig angepeilte Monatsfertigung von 2.500 Wagen aufzustellen.

Ein für das deutsche Management heikles Thema stand am Schluss der Besprechung, hatte man doch im April 1946 den Preis der Limousine an die gestiegenen Produktionskosten angepasst. Hirst kommentierte dies kritisch mit der Bemerkung, der Preis des Wagens könne "nicht anfangen und enden bei dem Nachkalkulator".⁵⁹ Die Tage seien vorbei, in denen ein Volkswagen für 5.000 Reichsmark verkauft werden könne. Tatsächlich war inzwischen der Befehl eingegangen, den Preis des Volkswagens drastisch zu senken. Der Property-Control-Offizier McInnes kündigte deshalb an, dass die Limousine ab Juli 1946 für 4.000 Reichsmark verkauft werden solle. Da weitere Befehle zur Preissenkung zu erwarten seien, müssten die unnötigen Kosten verschwinden und die notwendigen "auf das nackte Minimum reduziert werden". Es liege im Interesse des Unternehmens, wenn es auf finanziell gesunder und wirtschaftlicher Basis geführt werde.⁶⁰

McInnes berührte einen wunden Punkt. In den vergangenen Monaten hatte das Board of Control wiederholt eine Senkung der Produktionskosten eingefordert. Seitens der Werkleitung waren verschiedene Untersuchungen angestellt worden – ohne Erfolg. Stattdessen stiegen die Gemeinkosten im April, Mai und Juni 1946 stetig an. Im Auftrag des Property-Control-Offiziers wurde deshalb ein externer "Organisator" in dieser Sache tätig, was das Management brüskierte und wohl zu Recht als Kritik an seiner Arbeit wertete. Die enorm hohen Produktionskosten wurzeln einerseits in der schlechten Kapazitätsauslastung des Werks sowie in einem Missverhältnis zwischen produktiver und unproduktiver Arbeit. Auf die andere Seite, die schlechte Planung und Arbeitsvorbereitung, machte der kaufmännische Direktor Leonhard Kemmler Anfang August 1946 die Werks-offiziere aufmerksam und sparte dabei nicht mit Kritik an der britischen Produktionspolitik. 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".⁶¹

Mit dieser Attacke reagierte Kemmler auf die Anweisung Berrymans, im August 1.500 Fahrzeuge zu liefern. Sie mochte durch die offensichtliche Missachtung von Kemmlers Rat-schlägen motiviert worden sein, traf aber durchaus ein Kernproblem des Produktionsprozesses. 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 angelehrt 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 Soll von 123.700 Stunden. Zur Beseitigung dieser Missstände schlug er vor, der Planungsabteilung eine übergeordnete Stellung einzuräumen und zugleich eine Arbeitsvorbereitung zu organisieren, die auf den Unterlagen der Planung aufbaut. Sein Plädoyer für organisatorische Reformen fand Gehör, denn das Management und die britischen Werks-offiziere berieten ohnehin über einen neuen Organisationsplan. Abgelehnt wurde hingegen sein Vorschlag, das Fertigungsprogramm für einen Monat auszusetzen, 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.⁶²



Britische Soldaten übernehmen die ersten nach Kriegsende gebauten Limousinen.

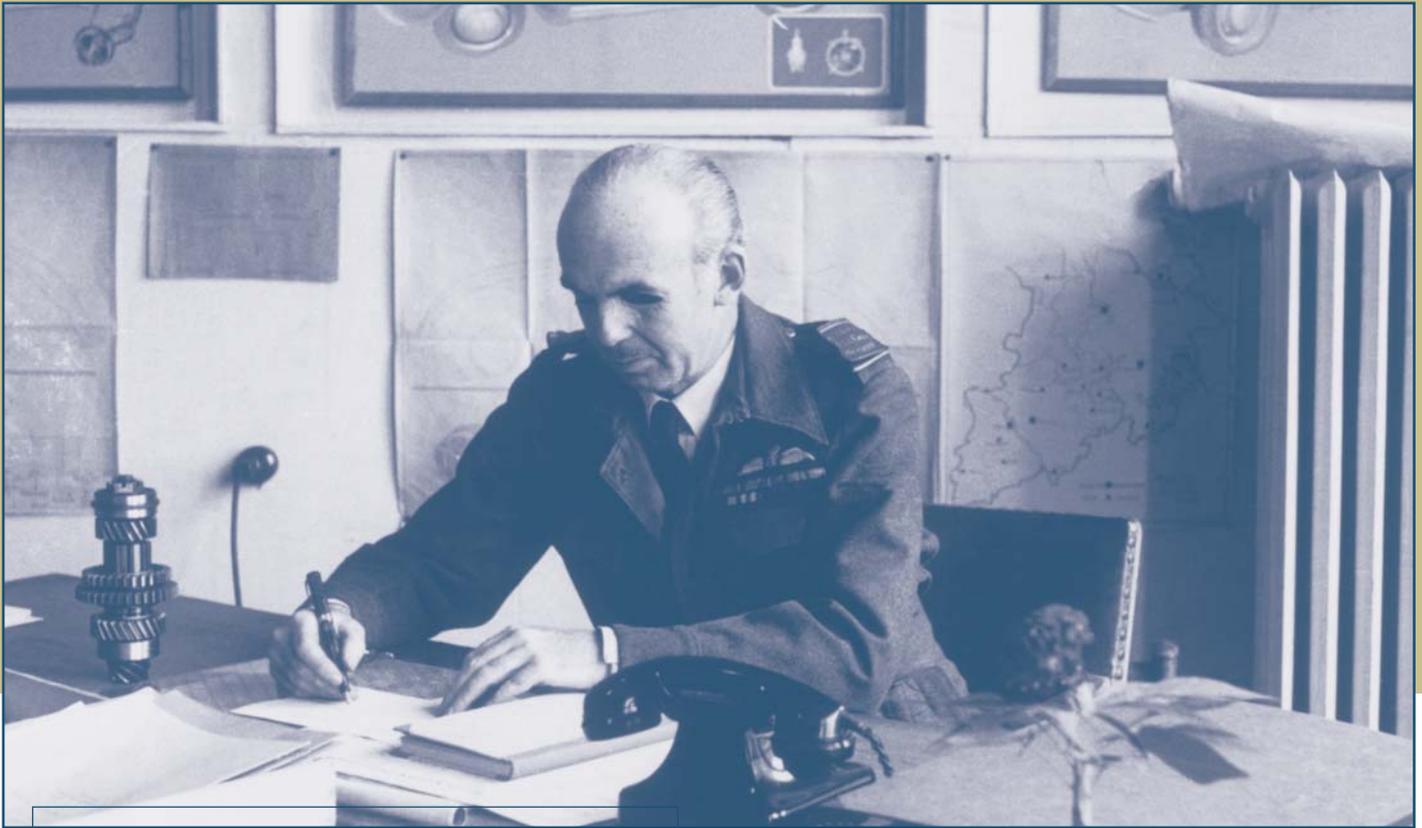
Die Stahlverknappung machte letztlich den Briten einen Strich durch die für August 1946 aufgestellte Produktionsvorgabe, die nicht in vollem Umfang erfüllt werden konnte. Gleichwohl kletterte die Monatsfertigung mit 1.223 Fahrzeugen auf den höchsten Stand im laufenden Jahr, fiel in den Folgemonaten auf den Durchschnittslevel von rund 1.000 zurück, um im November wiederum auf 1.193 anzusteigen. Dieser Aufschwung endete abrupt im Dezember 1946. Insofern teilte das Volkswagenwerk das Schicksal der in den Westzonen 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. Ein interner Firmenbericht des Volkswagenwerks vermerkte hierzu, dass Kohlenvorräte in großen Mengen zur Verfügung stünden.⁶³ Vielmehr machten sich mit einiger Verspätung, dafür umso radikaler, die Folgen der alliierten Bombenangriffe bemerkbar. Das stark zerstörte Transportsystem kollabierte und lähmte die Versorgung mit Rohstoffen und Zwischenprodukten. Auf den Zechen fehlte das Grubenholz, die Holzarbeiter hatten keine Arbeitskleidung, und der Textilindustrie mangelte es an Energie zur Herstellung der Kleidung. Die Zahl der monatlich gestellten Waggons verringerte sich im nördlichen Gebiet von 620.000 im Oktober 1946 auf rund 400.000 im Februar 1947. Trotz der Prioritätseinstufung lebenswichtiger Güter standen die Alliierten dem Zusammenbruch des Verkehrssystems weit gehend machtlos gegenüber – mit verheerenden Auswirkungen für die Ernährungssituation. Im Ruhrgebiet verknappte sich die tägliche Nahrungsration der Normalverbraucher auf 750 Kalorien, was Tausende von Menschen zu "Hungermärschen" auf die Straße trieb.⁶⁴ Dank des

agrarischen Umlands und des Eigenanbaus auf den Gütern Mörse und Wolfsburg blieb das Volkswagenwerk ebenso wie die Stadt von den schlimmsten Folgen der Mangelernährung verschont.

Diese Krise hatte sich im Unternehmen schon im November 1946 angekündigt. 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 Lastwagen übergegangen.⁶⁵

Über die Konsequenzen der ausbleibenden Blechlieferungen beriet das Board of Control am 6. Dezember 1946. Bei einer monatlichen Fertigung von 1.000 Wagen wären im Februar nächsten Jahres Produktionsstockungen unvermeidlich gewesen. Schweren Herzens fassten die Board-Mitglieder den Entschluss, die Fabrikation bis zum neuen Jahr einzustellen und im Januar mit 500 Wagen wiederanlaufen 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 bisherigen 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 Stand 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 wurde der Produktionsbetrieb endgültig stillgelegt.⁶⁶ ■



Der für Produktionsfragen zuständige
Wing Commander Richard H. Berryman.

2

Die unstete Produktion

2.1

Knappe Ressourcen

Die für August 1946 vorgesehene Produktionserhöhung auf 1.500 Fahrzeuge stieß an die Grenzen einer starren Rohstoff- und Materialbewirtschaftung. Ob das Volkswagenwerk die Vorgabe der Militärregierung erfüllen konnte, hing entscheidend von der Freigabe der notwendigen Kontingente für Stahl, Textilien oder Glas ab, denn erst danach konnten die Bestellungen aufgegeben werden. Auf Stahlbleche mussten Industrieunternehmen zwei- einhalb bis drei Monate, auf Textilien und Fertigaggregate bis zu fünf Monaten warten. Gegen das August-Programm erhob denn auch die Einkaufsabteilung ihre Stimme, weil die bisher einge- reichten Kontingente für Textilien und Glas auf 1.000 Fahrzeuge abgestimmt waren. Die Freigaben für die von der Firma Kron- prinz 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 müsse man des- halb Anfang Oktober 1946 an mehreren Stellen mit Engpässen rechnen.⁶⁷

Diese Episode führt das Dilemma einer unzureichenden Versorgung mit Rohstoffen und Materialien vor Augen. An der britischen Militärregierung lag es deshalb nicht, wenn die Produktion auf konstantem Niveau verharrte. Denn trotz bevor-

zugter Behandlung wurden dem Volkswagenwerk die Kontin- gente bisweilen verspätet zugeteilt, und wegen Rohstoff- mangels konnten die Zulieferer den Bedarf nur lückenhaft decken. Überdies hatte die Zoneneinteilung die lebenswichtigen Verbindungen zur Zulieferindustrie durchtrennt. So befanden sich die meisten Glühbirnenhersteller in der sowjetischen Besatzungszone, was im November 1946 zu einem Engpass bei Biluxlampen führte. Die Vorräte neigten sich dem Ende zu, und weder der Verband der Automobilindustrie noch andere Stellen konnten Auskunft geben, wer dieses knappe Gut herstellte. Lediglich die Firma Osram in Berlin fertigte seit kurzem für das Volkswagenwerk in kleineren Mengen Glühbirnen.⁶⁸

Auch Lieferungen aus der amerikanischen Zone stießen auf Schwierigkeiten. Die potenziellen Zulieferfirmen für das Volks- wagenwerk hatten im August 1945 noch keine oder nur eine beschränkte Arbeitserlaubnis 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 erforder- lich. 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 Wirtschafts- leben stark gehemmt werde. Der Berichterstatter riet deshalb, Aufträge in die britische Zone zu verlegen, "wo anerkannter- maßen eine weit größere Ordnung in allen Dingen herrscht, und die Wirtschaft eine entschieden größere Unterstützung für die Durchführung ihrer Aufgaben bekommt".⁶⁹



Endmontagelinie im Werk Wolfsburg.

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 vorsprach. Von den Eisenkontingenten, die von

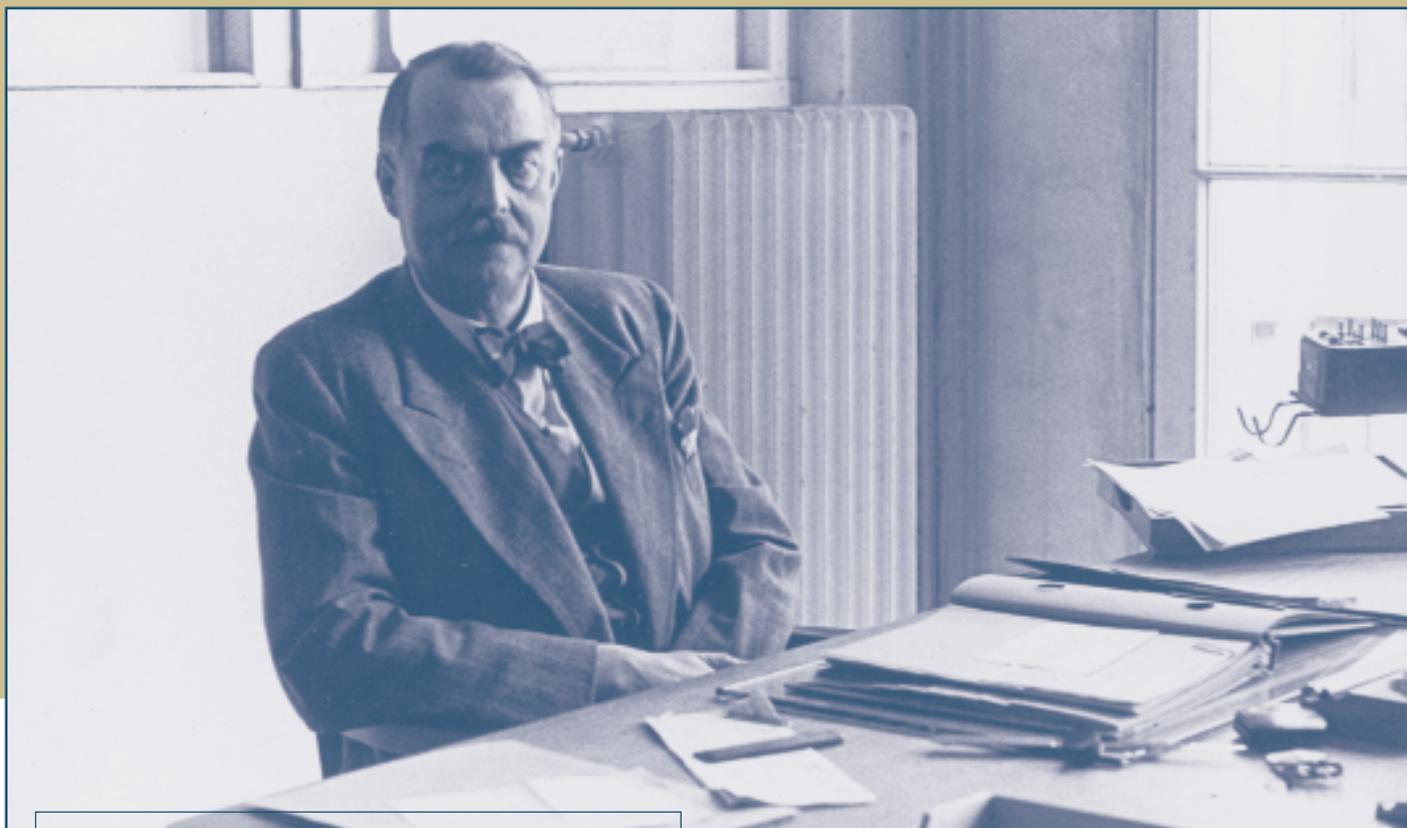
der britischen Militärregierung für Württemberg zugeteilt worden seien, habe Bosch bisher "nicht ein Kilogramm erhalten", kritisierte Honold.⁷⁰ Die ohnehin geringe Menge von 1.000 Tonnen würde zu 80 Prozent von der amerikanischen Besatzungsmacht verbraucht. Den Rest erhielten die Landwirtschaft und das Transportwesen; die Industrie ginge leer aus. Die Firma Bosch hatte sich deshalb entschlossen, einige Aufträge in die britische Zone zu verlegen, wo sie über die Trilke-Werke in Hildesheim abgewickelt werden sollten. Das VW-Management versprach, sich um die notwendigen Eisenscheine zu kümmern

und die schwer zu beschaffenden Materialien, wie Dynamo-bleche, Bandeisen oder Rohre, selbst zu bestellen. Ähnliche Schwierigkeiten tauchten bei den aus Schweinfurt gelieferten Wälzlagern auf. Unternehmensvertreter führten deshalb im August 1946 ein Gespräch mit den in Bielefeld ansässigen Dürkopp-Werken, die sich zur Aufnahme der Kugellagerfabrikation bereit erklärten. Sie benötigten jedoch eine Anlaufzeit, um die Maschinen für eine Serienfertigung zu beschaffen.⁷¹

Die widrigen Produktionsbedingungen des Volkswagenwerks verschärften sich nach Wiederanlaufen des Betriebs Anfang März 1947 durch zwei gegenläufige Entwicklungen. Während die Versorgung mit Rohstoffen und zugelieferten Materialien schlechter wurde, peilte das Board of Control einen möglichst hohen Fahrzeugausstoß an, um den Volkswagen zu exportieren. Ein entsprechendes Diskussionspapier brachte die Industry Division im März 1947 in die Beratungen der Bizonalen Wirtschaftskommission ein, bei denen die Sicherung einer maximalen Fahrzeugproduktion in der Vereinigten Zone auf der Tagesordnung stand. Die Verhandlungen stellten die immer noch schwebende Zukunft des Volkswagenwerks auf eine stabile materielle 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.⁷²

Am 23. Juli 1947 überbrachte Major Hirst der Werkleitung die frohe Nachricht, es sei "als fast sicher anzunehmen, dass ein Abtransport des Werks nicht in Frage kommt".⁷³ Er fügte allerdings hinzu, das Werk werde wahrscheinlich noch auf Jahre hinaus unter britischer Kontrolle bleiben, und zwar solange, bis eine Regierung für Gesamtdeutschland gebildet worden sei. Davon war man inzwischen weiter entfernt denn je. Auf der Moskauer Außenministerkonferenz im Frühjahr 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.⁷⁴

Nach Wiederaufnahme der Fertigung im März 1947 sah sich die Leitung des Volkswagenwerks nicht nur vom Board of Control, sondern auch vom Verwaltungsamt für Wirtschaft (VAW) zu einer Produktionssteigerung angespornt. Diese nach der Zonenfusion in die Stadt Minden verlegte Behörde war seit Beginn des Jahres in die Produktionsplanung des Werks involviert worden, während die Industry Division vorübergehend ihre Kontrolle über das Unternehmen gelockert hatte. Die Briten machten zur Auflage, monatlich mindestens 1.000 Wagen für die alliierten Besatzungsmächte zu fertigen. Die darüber hinausgehende Produktion sollte dem Exportgeschäft bzw. dem deutschen Markt zugeführt werden, sofern das Verwaltungsamt die zusätzlichen Kontingente bereitstellte. Genau hier aber lag angesichts des herrschenden Rohstoffmangels eine besondere Schwierigkeit, die schließlich für Konflikte sorgte. Bei der Produktionsbesprechung Anfang April 1947 meldete Major Hirst Bedenken gegen das geplante Programm an.⁷⁵ Auf Drängen Fritz Wenks, des Leiters der VAW-Abteilung Fahrzeugindustrie, war für den laufenden Monat ein Soll von 1.250 Wagen angepeilt.



Haupttreuhänder Dr. Hermann Münch übernahm am 17. Juni 1946 zugleich das Amt des Generaldirektors.

Der britische Offizier wies auf die Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Blechen hin und warnte die Werkleitung vor einem Produktionsstillstand durch Materialabriss. Generaldirektor Münch hielt dem entgegen, dass man sich zu dieser Lieferung bereit erklären musste, zumal Wenk das notwendige Material zugesagt hatte. Verlockend für das Management war vor allem die Aussicht, aus der ersten Überschussproduktion 50 Fahrzeuge an die Zulieferer des Volkswagenwerks abgeben zu können. Das VAW hatte versprochen, hierfür die Genehmigung einzuholen und dafür zu sorgen, dass ein vom Bergbau erteilter

Auftrag über 600 Wagen mit einigen Fahrzeugen bedient werden konnte.⁷⁶

Ein gutes Stück von dem gesteckten Ziel entfernt, verließen im April 1947 1.055 Volkswagen die Montagehallen der Fabrik, wovon fünf vorzeitig an die Versorgungszentrale des deutschen Bergbaus ausgeliefert wurden. Die erhöhte Produktion ging allerdings zu Lasten des befohlenen Programms. So hatte das Volkswagenwerk im März 1947 Weisung erhalten, den durch die Zwangspause aufgelaufenen Reparaturstau an den britischen

Fahrzeugen zu beseitigen und das Ersatzteillager der REME wieder aufzufüllen. Weil man diesen mit Priorität versehenen Auftrag offensichtlich vernachlässigt hatte, erinnerte der Werksoffizier F. T. Neal, der Nachfolger von Alisdair McInnes, das Management an seine Pflichten. Durch Befehl vom 24. April 1947 stellte er klar, dass eine Produktionserhöhung über die 1.000 Wagen hinaus weder die Lieferung von Ersatzteilen noch das befohlene Programm beeinträchtigen dürfe. Nach einem klärenden Gespräch zwischen Colonel Radclyffe, Major Hirst und Fritz Wenk hatte man dem VAW inzwischen mitgeteilt, dass das Volkswagenwerk zuerst die Anforderung der Militärregierung erfüllen müsse, bevor Material für eine Überschussproduktion verwendet werden dürfe.⁷⁷

Genau dies bereitete der Werkleitung Kopfzerbrechen, die händeringend auf die Zuteilung der von Wenk versprochenen Kontingente wartete. Anfang Mai 1947 musste der Produktion für den Zivilbedarf mit britischem Material ausgeholfen werden, weshalb das Verwaltungsamt für Wirtschaft über die bestehende Gefahr eines Materialabrisse unterrichtet wurde. Eine Überbrückung bereitete Schwierigkeiten, weil der Instanzenweg viel Zeit kostete. Wenk forderte die Einkaufsabteilung zu einer Sonderaktion auf und versprach seine volle Unterstützung. Bis Ende des Jahres kündigte er die Kontingentstellung für 1.500 Fahrzeuge an, mit denen zunächst die Lieferanten, dann der Bergbau und die Behörden und anschließend die freie Wirtschaft versorgt werden sollten.⁷⁸

Das eigenmächtige Vorgehen des deutschen Managements tadelte Major Hirst scharf. In der Sitzung Anfang Juni 1947 mahnte er an, dass die Programmgestaltung sowie die Freigabe aller Fahrzeuge "an diesem Konferenztisch" besprochen und entschieden würden. Weder deutsche noch externe britische Dienststellen dürften der Werkleitung Anweisungen erteilen. Überdies sei das lagernde Material ausschließlich für die Fahrzeuge der britischen Militärregierung bestimmt. Hirst führte weiter aus, dass Fahrzeuge für die deutsche Wirtschaft oder für den Export erst dann produziert werden dürften, wenn die eingegangenen Kontingente tatsächlich beliefert worden wären. Jeder Vorgriff sei strengstens untersagt.⁷⁹

Die überschüssige Produktion blieb im Besitz der Militärregierung und sollte mit den zivilen Bedarfsträgern nach Eingang des Materials verrechnet werden. Dies war umso peinlicher, als man den Lieferanten schon im April 1947 die Fahrzeuge angekündigt hatte. Wenk verhandelte in dieser Sache mit der Bipartite Economic Control Group und lancierte über den Generaldirektor der Hauptverwaltung Straßen und Verkehr eine Eingabe an die Highways & Highway Transport Branch der CCG, die letztlich für die Freigabe und Verteilung von Fahrzeugen zuständig war.⁸⁰ Doch blieben seine Bemühungen auch deshalb ohne Erfolg, weil die Industry Division inzwischen erfolgreich gegen die Absicht interveniert hatte, dem VAW die Lenkung des Unternehmens anzuvertrauen. Mit Beschluss vom 16. Juni 1947 beließ das Board of Control die Produktion unter seiner Aufsicht, stimmte sie aber mit dem Verwaltungsamt ab.⁸¹

Über die Lieferprobleme hielt Generaldirektor Münch Rücksprache mit der Versorgungszentrale des deutschen Bergbaus. Deren Vertreter erklärten sich bereit, dem Volkswagenwerk die notwendigen Bleche unter Eigentumsvorbehalt zur Verfügung zu stellen. Im Gegenzug verpflichtete sich das Unternehmen zur Lieferung einer entsprechenden Anzahl von Fahrzeugen.⁸² Dem Auftrag für den Bergbau fügte das Landeswirtschaftsamt Niedersachsen in der Besprechung am 14. Juni 1947 eine neue Bestellung über 1.580 Wagen hinzu. Dies sicherte dem Volkswagenwerk über die befohlene Fertigung hinaus eine feste Produktion von 2.180 Wagen, was jedoch seine Möglichkeiten bei weitem überstieg. Während der Unterredung forderte Fritz Wenk verbindliche Angaben über die monatliche Fertigung bis zum Jahresende ein, hatte er doch seine ursprüngliche Planung über der Haufen werfen und Ende Mai 1947 die avisierte Überschussproduktion für das laufende Jahr von 4.000 auf 2.300 Wagen nach unten korrigieren müssen. 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 weitere Auftragsvergabe an das Volkswagenwerk für "nicht mehr zu vertreten" und drohte, alle noch anfallenden Verbraucherkontingente an die Firmen Daimler-Benz und Opel zu leiten.⁸³ Aufgeschreckt durch diese Warnung, stellte Münch eine geringe Anzahl von Volkswagen für den Export in Aussicht.

Über mangelnde Aufträge brauchte sich das Volkswagenwerk Mitte 1947 nicht zu beklagen. Unglücklicherweise traf die boomende Nachfrage mit einer Verschlechterung der Material-

versorgung zusammen. Verringerte Rohstoffzuteilungen und Stromkürzungen, die in den Walzwerken durchschnittlich 40 Prozent betrug, machten sich auch bei den Zulieferfirmen bemerkbar und störten den Materialnachschub empfindlich. Die Situation für die Einkäufer des Volkswagenwerks verschärfte sich durch die Weigerung der Lieferanten, ihre Produkte ohne Kompensation herauszugeben. Weil das Unternehmen seine Zusagen 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. Und das Verwaltungsamt für Wirtschaft 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.⁸⁴

Bei der Control Commission for Germany 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 halb-legalen Praktiken billigte die CCG nur widerwillig, 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. Major Hirst segnete deshalb den Vorschlag ab, aus gebrauchten Teilen kurzfristig einige Second-Hand-Wagen zu bauen und sie den Lieferanten zur Verfügung zu stellen.⁸⁵ 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 Julius Paulsen, dann müsse man die Kontingente des Bergbaus und der deutschen Wirtschaft hierfür verwenden. Hirst kommentierte lapidar, es sehe "ernst aus für den Bergbau und die deutsche Wirtschaft".⁸⁶ Hermann Münch verwies auf das Bezugsrecht des Bergbaus, was Major Hirst mit der Drohung parierte, dass die Fahrzeuge eventuell requiriert werden könnten.

Von Blechbeständen konnte inzwischen kaum mehr die Rede sein. Im Juli 1947 hatte man unter großer Anstrengung 1.025 Fahrzeuge über den Zählpunkt laufen lassen, um wenigstens den Bergbau für die zugeteilten Kontingente mit 25 Fahrzeugen zu entschädigen. 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 leitenden Werksoffiziers 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.⁸⁷ 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 Leonhard Kemmler die durchaus treffende Bilanz, dass "jede sinnvolle Planung einer Produktionssteigerung für die nächsten Monate außerhalb der Diskussion" stehe.⁸⁸ Auf seinen Rat hin wurde die Produktion im August 1947 auf 800 Fahrzeuge gedrosselt. Die britische Vorgabe, den monatlichen Ausstoß im kommenden Jahr auf 2.500 Fahrzeuge zu erhöhen, hatte sich damit erledigt.

Unter dem Druck des Materialnotstandes wies Ivan Hirst Anfang August 1947 die Werkleitung an, im laufenden Monat "schnellstens und mit allen Mitteln" 30 Second-Hand-Wagen für die Lieferanten zu bauen.⁸⁹ Obwohl hierfür auch neue Teile verarbeitet werden mussten, behandelte er den Auftrag mit Wohlwollen. Zugleich hatten die Briten entschieden, jeweils 25 Fahrzeuge an die Lieferanten und den Bergbau abzugeben. Das Distributionssystem sorgte jedoch erneut für Komplikationen. Major Hirst stellte hierzu klar, dass die Kontingenzuteilung künftig zentral von der Highway and Highways Transport Branch gesteuert und durch das Landeswirtschaftsamt abgewickelt werde. Die bisherige direkte Zuteilung der Kontingente über den Bergbau sei "falsch gelaufen", zumal diese für einen anderen Zweck vorgesehen gewesen seien. Die für die Bergbauwirtschaft vorgesehenen Fahrzeuge mussten nunmehr ordnungsgemäß über die Hauptverwaltung Straßen und Verkehr zugeteilt werden, was weitere Verzögerungen zur Folge hatte.⁹⁰

Bei diesem Tauziehen verlor die Versorgungszentrale des deutschen Bergbaus langsam die Geduld. Ende September 1947 wurde Generaldirektor Münch dort vorstellig, um die drohende Verlagerung der Aufträge vom Volkswagenwerk zu Opel abzuwenden, denn immerhin handelte es sich um einen für die Zukunft wichtigen Abnehmer. Um der Lieferverpflichtung für den Bergbau nachzukommen, instruierte er Produktionsleiter Wilhelm Steinmeier, die Marge von 1.000 Fahrzeugen möglichst schon im Oktober 1947 zu überschreiten. Doch offensichtlich hatte Münch "die Lage nicht richtig erkannt", und Major Hirst klärte ihn darüber auf, dass erst alle Rückstände des befohlenen Programms aufgeholt werden müssten, bevor irgendjemand anderer einen Wagen bekomme. 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; der Vorstand sei nicht befugt, in Verhandlungen mit anderen Institutionen einzutreten.⁹¹ Trotz dieser Querelen blieben dem Volkswagenwerk die Großkunden Bergbau, Reichspost und Reichsbahn wohl auch deshalb erhalten, weil es keine wirklichen Alternativen gab.

Mit den Produktionseinbrüchen im August, Oktober und November 1947 hatte das Volkswagenwerk die schwierigste Wegstrecke hinter sich gebracht. Die Materiallage entspannte sich, und im Dezember konnte mit tatkräftiger Unterstützung der Belegschaft und des Betriebsrats der Ausstoß auf 1.020 Fahrzeuge gesteigert werden. Das Jahr 1948 brachte schließlich den Aufschwung, auf den alle gewartet hatten. ■

Die fluktuierende Belegschaft

Die Anweisung der REME-Offiziere, das verabredete Produktionsprogramm anlaufen zu lassen, konfrontierte das Volkswagenwerk Ende Juni 1945 unvermittelt mit dem Problem fehlender Arbeitskräfte. Über die notwendigen Sofortmaßnahmen fand wenige Tage später eine Unterredung mit der Stadtverwaltung statt. Innerhalb einer Woche sollten rund 1.000 Facharbeiter aus anderen Städten der britisch besetzten Zone herbeigeschafft werden, was nach Ansicht des Unternehmensvertreter "keine Schwierigkeit" bereite. Ihre Unterbringung in Wolfsburg kam nicht infrage, weil die hier 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".⁹²

Die Attacke richtete sich gegen die "Displaced Persons" (DPs). Viele dieser meist zwangsrekrutierten Arbeitskräfte aus den ehemals von Nazi-Deutschland besetzten Ländern 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 Über-

see warteten. Ihre Zahl war beträchtlich. Unmittelbar vor der Besetzung Wolfsburgs stellten die im Volkswagenwerk tätigen Zwangsarbeiter rund 83 Prozent der 9.121 Beschäftigte zählenden Belegschaft.⁹³ Weil die Ausländer Wohnraum blockierten und Kosten verursachten, drängten die Unternehmensleitung und die kommunale Verwaltung auf ihre Abschiebung aus der Stadt.

In 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 letztendlich nur Kosten verursachten, übergab sie Brörmann am 10. Juli 1945 gegen den symbolischen Betrag von einer Reichsmark in treuhänderische Verwaltung der Kommune. Diese verpflichtete sich im Gegenzug, die Unterkünfte in einwandfreiem Zustand vorzugsweise den Beschäftigten des Volkswagenwerks zu überlassen.⁹⁴ Die Vereinbarung konnte jedoch nicht eingehalten werden, weil die Alliierten in Wolfsburg ein zentrales DP-Camp errichteten und die britische Militärregierung einen Großteil der Lager requirierte. Die an der Grenze zwischen britischer und amerikanischer Besatzungszone gelegene Stadt wurde vorübergehend zur Durchgangsstation für die Repatriierung der Displaced Persons. Anfang 1946 lebten hier knapp 9.000 DPs unterschiedlichster Nationalität, und täglich kamen neue hinzu.⁹⁵



Ankunft von Displaced Persons in Wolfsburg, die von der United Nations Refugee Agency (UNRA) betreut und in ihre Heimatländer zurückgebracht werden.

Die anfängliche Zuversicht der Werkleitung, den Arbeitskräftebedarf problemlos decken zu können, erwies sich als ebenso trügerisch. Von der Lücke, die durch die Heimkehr der ausländischen Arbeiter in die Belegschaft gerissen wurde, sollte sich das Unternehmen bis Anfang der 1950-er Jahre nicht richtig 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 Sammelbecken für mittellose und entwurzelte Menschen glich. Entsprechend hoch war die Arbeitskräftefluktuation, die sich den Bemühungen des Unternehmens zur Verstetigung der Beschäftigungsstruktur widersetzte. Der chronische Mangel an Facharbeitern tat ein Übriges, um die Rekrutierung einer Stammbesetzung empfindlich zu stören. Dies baute sich im Zusammenspiel mit den Rohstoff- und Materialengpässen zum

entscheidenden Hindernis für eine Ausweitung der Fahrzeugproduktion auf.⁹⁶

Um den Arbeitskräftebedarf für den Aufbau einer Serienfertigung zu decken, bediente sich die britische Militärregierung zunächst der in ihrer Besatzungszone entlassenen deutschen Kriegsgefangenen, von denen Major Hirst im Herbst 1945 etwa 1.000 Mann nach Wolfsburg holen konnte. Sie 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.⁹⁷ Die meisten Kriegsgefangenen wurden indes für dringlichere Aufgaben eingesetzt: Sie halfen bei der Einbringung der Ernte, bei der Instandsetzung des stark zerstörten Transportwesens sowie bei der Steigerung der Kohlenproduktion. Als die Personallücken nicht mehr mit Kriegsgefangenen geschlossen werden konnten, boten die im Oktober 1946 einer offiziellen Arbeitspflicht unterworfenen DPs einen willkommenen Ausgleich, zumal sie in gesonderten Lagern untergebracht waren und mithin den lokalen Wohnungsmarkt nicht belasteten.⁹⁸ Der Arbeitskräftemangel und die hohe Fluktuation der Mitarbeiter blieben jedoch gravierende, kaum zu lösende Probleme.

Im ersten Nachkriegsjahr schieden von 8.251 Beschäftigten 4.750 wieder aus, obwohl das Volkswagenwerk angemessene Löhne zahlte und mit außertariflichen Sozialleistungen lockte. 1947 stieg die Belegschaftsziffer von 8.261 im Januar auf 8.383 im Dezember leicht an. In diesem Zeitraum verzeichnete das Unternehmen 4.252 Einstellungen, während 4.131 Beschäftigte ihre Arbeitsstelle verließen. Die Zahl der Facharbeiter sank dabei von

2.905 auf 2.731.⁹⁹ Die Krux der ohnehin dramatischen Fluktuation bestand darin, 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 aktuellen, durch die Entnazifizierung gestiegenen Arbeitskräftebedarf zu decken, brauchte das Unternehmen 600 Arbeitskräfte, die zunächst angelehrt werden mussten. Während einer Direktionsbesprechung beklagte Rudolf Brörmann einen Monat später 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.¹⁰⁰

Inzwischen hatten die Briten im Juni 1946 ihr neues Produktionsprogramm ausgegeben, was den Arbeitskräftebedarf emporschnellen ließ. 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 gültige 1.000-Wagen-Programm über 300 Arbeitskräfte. Dazu merkte der Produktionsleiter Karl Huland kritisch an, dass zu viele Neueingestellte den unproduktiven Abteilungen zugeführt würden. So hatte

Richard Berryman die Personalleitung angewiesen, zunächst 100 Mann in die Werksbauabteilung zu schicken, obwohl vorrangig 30 Mann für das Presswerk benötigt wurden. Sofern sich künftig der Bedarf der Technischen Leitung mit den Anforderungen der britischen Werksoffiziere überschneidet, wollte Generaldirektor Münch die Differenzen klären.¹⁰¹ Stieß schon die Beschaffung der für die Produktionssteigerung notwendigen Arbeitnehmer auf erhebliche Schwierigkeiten, weil das Volkswagenwerk bei der Zuteilung von Arbeitskräften nur in Dringlichkeitsstufe zwei rangierte, stellte ihre Unterbringung in Wolfsburg das eigentliche Problem dar.

Über mögliche Lösungen beriet die Werkleitung Anfang Juli 1946. Im Laagberg-Lager konnten 12 Baracken eingerichtet und damit Wohnraum 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. Beide Projekte, deren Kosten sich auf 547.000 Reichsmark beliefen, mussten von Major McInnes genehmigt werden. Zu diesen 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 kurz zuvor gemachten Erfahrungen. Die Werkleitung hatte versucht, die im Volkswagenwerk beschäftigten 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 Wohnsitz aufzugeben, um in Baracken zu leben. Auch die Umsiedlung der Arbeiter aus Soltau hatte sich als undurch-

föhrbar erwiesen, weil es für deren Familien keine freien Wohnungen gab.¹⁰²

Der Vorschlag des Personalleiters Karl Huhold, das "sehr schöne" Reislinger Lager für Familien freizumachen, fand deshalb allgemeine Zustimmung. Er folgte der Notwendigkeit, die Familien von neu einzustellenden und derzeit schlecht untergebrachten Werksangehörigen in Wolfsburg ansässig zu machen. Ein Plan sollte erarbeitet werden, um die im Reislinger Lager wohnenden Leute, zum Teil Bauarbeiter fremder Firmen, gegen die in den Baracken untergebrachten Familien zu tauschen. Die geplante Einrichtung der Unterkünfte provozierte den Einwand, das dafür notwendige Baumaterial sei mühselig für die Winterarbeiten aufgespart worden. Dem entgegnete Hermann Münch, dass der Wohnungsbau absolute Priorität genieße. Neben der "Wohnungstauschaktion" erklärte die Werkleitung den Ausbau des Laagberg-Lagers und des "Jugendlagers" zur vordringlichen Aufgabe. Nicht zur Verfügung stand das als ideale Lösung des Wohnungsproblems gehandelte ehemalige "SS-Lager", wo sofort 400 Mann mit minimalen Kosten hätten untergebracht werden können. Münch wollte sich um die Freigabe dieser Baracken kümmern.

Eine weitere Unterkunftsöglichkeit wurde durch die erklärte Absicht der Kommune blockiert, das im Vorjahr von ihr übernommene Krankenhaus in das Ledigenheim zu überführen. Bisher hatte sie jedoch 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 diesem Druck gab die Kommune schließlich der Forderung nach, das Ledigen-

heim mit Werksangehörigen zu besetzen. Ob das Heim zur Einrichtung eines Krankenhauses für die Stadt Wolfsburg umgenutzt werden sollte, blieb einer späteren Entscheidung vorbehalten. Dieser bescheidene Erfolg bei der Wohnraumbeschaffung wurde beinahe zeitgleich durch einen Beschlagnahmefehl des britischen Stadt-Quartiermeisters getrübt. Betroffen waren das Hohensteinlager, die Stadtbaubüro-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.¹⁰³

Der chronische Mangel an Wohnraum bildete bis Anfang der 1950-er Jahre ein entscheidendes Hindernis für den Belegschaftsaufbau des Volkswagenwerks. An einen umfassenden Wohnungsneubau war in den ersten Nachkriegsjahren nicht zu denken, fehlte es doch hierfür an den notwendigen Baumaterialien. Die meisten Beschäftigten mussten mit der provisorischen Unterbringung in einem Lager Vorlieb nehmen, getrennt von ihren Familien. Dies unterstützte die allgemeine Wandlungstendenz, während hoch qualifizierte und auch andernorts nachgefragte Facharbeiter ebenso wie Führungskräfte unter den herrschenden Wohnraumverhältnissen nur schwerlich angeworben werden konnten.

Zur Linderung dieses Problems verlegte sich das Unternehmen notgedrungen auf die Renovierung und den Ausbau der Behelfsunterkünfte. Das Gemeinschaftslager an der Fallerslebener Straße wurde 1947 vollständig überholt, wobei man die großen Schlafsäle in Stuben für sechs bis acht Personen unterteilte und dadurch wohnlicher gestaltete. Im Reislinger Lager konnten

zwei Kantinenbaracken in acht neue Wohnungen verwandelt werden. Für die Jungarbeiter und Lehrlinge, die seit November 1946 wieder eine Ausbildung im Volkswagenwerk absolvieren konnten,¹⁰⁴ richtete man das "Jugendlager" her, dem der Kreiskommandant Oberst Dollard besondere Anerkennung zollte. Durch den Ausbau des Laagberg-Lagers war die Werkleitung ihrem Ziel, einen Facharbeiterstamm zu bilden, einen kleinen Schritt näher gekommen. Bis Ende 1947 fanden hier 140 Familien eine Bleibe, die durch die benachbarten Schrebergärten, die Eröffnung eines Kaufmannsladens und den Aufbau einer Schulklasse 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 Hermann 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".¹⁰⁵

Der Arbeitskräftemangel wurde durch eine hohe Abwesenheitsquote noch 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.¹⁰⁶ Inwieweit die schlechte Arbeitsmoral eine Rolle spielte, wie die britischen Werksoffiziere



Wegen des chronischen Wohnraummangels in Wolfsburg war das Gros der Belegschaft in Barackenunterkünften untergebracht.

mutmaßen, ist schwer zu beurteilen. Tatsächlich fehlte in den Jahren vor der Währungsreform jeder materielle Anreiz, verfiel doch die Reichsmark als Zahlungsmittel zusehends. Viele nahmen eine reguläre Arbeit nur an, um eine Aufenthaltsgenehmigung, eine Unterkunft und Lebensmittelkarten zu erhalten. 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. Dieser Vorfall legte nahe, die Eignung der Führungskräfte genauer zu über-

prüfen. Münch gab deshalb bei den Abteilungsleitern 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.¹⁰⁷

Unter den geschilderten Umständen war die Erfüllung des Anfang Juni 1947 vorgestellten Produktionsprogramms, das bis Juni 1948 einen Anstieg auf 2.500 Fahrzeuge pro Monat vorsah, schlichtweg unmöglich. Schon die befohlene Produktion von

1.000 Wagen zuzüglich der Ersatzteile für die Militärregierungen und die Hauptverteiler zu halten, erforderte 400 zusätzliche Arbeitskräfte. Für eine Anhebung auf 1.350 Wagen monatlich brauchte man noch einmal 700 Leute, deren Zahl sich durch die Verlagerung von Fertigungsarbeiten in das Vorwerk auf 500 verringern ließ. Um das Soll von 2.500 Autos zu erreichen, benötigte das Unternehmen ebenso viele Arbeitskräfte.¹⁰⁸ Ab April 1947 war das Arbeitsamt nicht mehr in der Lage, diesen 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 man mit diesen allerdings "keine guten Erfahrungen" gemacht hatte, sollte der für die Produktionssteigerung notwendige Bedarf durch jugoslawische und lettische Arbeitskräfte aus den Reihen der DPs befriedigt werden.¹⁰⁹

Wegen der hohen Fluktuations- und Abwesenheitsrate verharnte die Arbeitsproduktivität des Volkswagenwerks auf ungewöhnlich niedrigem Niveau, zumal sich das ausgeprägte Missverhältnis zwischen produktiv und unproduktiv Beschäftigten fortschleppte. Letztere hatten alle Hände voll zu tun, den durch hohen Maschinenverschleiß und Materialmangel beeinträchtigten Produktionsprozess in Gang zu halten, indem sie Maschinen reparierten, Werkzeuge herstellten oder die Fabrik instand setzten. Diese Tätigkeiten absorbierten mehr Arbeitskräfte als die Fertigung der Limousine. Entsprechend hoch lagen die Produktionskosten, die auf die Rentabilität des Unternehmens drückten. Die Briten hatten mehrfach auf diesen Punkt hingewiesen und auf Kostensenkung gedrängt. Wie Fritz

Wenk Mitte Juni 1947 Generaldirektor Münch außerhalb des Protokolls mitteilte, seien die britischen Behörden an der Erhaltung des Werks nur dann interessiert, "wenn es sich lohne".¹¹⁰ Die Fabrik durch Produktionssteigerung auf eine privatwirtschaftlich gesunde Basis zu stellen, war deshalb für Münch eine absolute Voraussetzung für den Fortbestand des Unternehmens.

Um die Produktivität zu heben, regten die Werksoffiziere Ende Juli 1946 einen Wettbewerb via Werksfunk an. In der mittäglichen Sendung sollte in humoristischem Ton berichtet werden, wie viele Wagen fertig gestellt sind, welche Abteilungen besonders gut gearbeitet haben und welche sich im Rückstand befinden. Inwieweit diese Maßnahme die Belegschaft zu einer Leistungssteigerung anspornte, ist ungewiss. Jedenfalls konnte die Werkleitung Mitte 1947 einen Produktivitätsfortschritt im Vergleich zum Vorjahr verbuchen. Während im Herbst 1946 für die Herstellung von 1.000 Fahrzeugen rund 1.800 Arbeitskräfte nötig waren, erreichten nun 1.470 Arbeiter die gleiche Leistung.¹¹¹

Über das häufig kritisierte Missverhältnis zwischen produktiver und unproduktiver Arbeit fertigte der technische Berater der Generaldirektion, Striebig, Mitte Juni 1947 eine Gegendarstellung 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



Wegen ausbleibender Zulieferungen musste das Volkswagenwerk zusätzliche Fahrzeugteile selbst fertigen.

produktiv, weil sie Teile herstellten, die andere Unternehmen durch den Einkauf beschaffen mussten. Unterm Strich ergab sich ein Verhältnis von 3.020 produktiven zu 2.860 unproduktiven Arbeitern. Letztere waren in größerer Zahl mit der Beseitigung der Kriegsschäden beschäftigt.¹² Allerdings wies auch das von Striebig korrigierte Bild einen hohen Anteil unproduktiver Mitarbeiter aus, die letztlich die Produktionskosten in die Höhe trieben und bei der Preiskalkulation für den Volkswagen wenig Spielräume ließen.

Dies brachte das Management in die Bredouille, weil seit April 1947 auch das Verwaltungsamt für Wirtschaft eine Preisreduktion einforderte. Fritz Wenk formulierte in diesem Zusammenhang die kritische Frage, "warum das deutsche Volk bezahlen sollte", was das Werk "zu teuer produziere".¹³ Selbst der Produktionsleiter Wilhelm Steinmeier gestand zu, dass der Volkswagen für 5.000 Reichsmark im Vergleich zum Opel zu teuer sei und höchstens 3.500 Reichsmark kosten dürfe. Das Problem verschärfte sich, als die Preisbildungsstelle des Niedersächsischen Wirtschaftsministeriums rückwirkend zum 1. August 1947 den Bruttolistenpreis des Volkswagens auf 3.600 Reichsmark festsetzte. Über diese willkürliche Vorgabe verhandelte die Werkleitung im November des Jahres mit der zuständigen Behörde, die schließlich einen Wagenpreis von 3.910 Reichsmark ab Werk zuzüglich einer fünfzehnprozentigen Großhändlerspanne akzeptierte.¹⁴

Inzwischen hatte die Werkleitung in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat darauf hingewirkt, die unproduktiven Kräfte in den produktiven Sektor zu überführen. Münch machte Ende 1947 zur Auflage, genaue Ermittlungen über den Bedarf der unprodu-

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

Wahlplakate zur Vorstellung von
Betriebsratskandidaten im Dezember 1946.

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 Berufstätig-
keit 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.

ger. Bromm ger. Born

Arbeitskollegen, -Kolleginnen!

Ihr sollt in einigen Tagen Eure Interessen-
vertreter wählen.

Wählt!



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
wirbt nicht um Interessen! Man befrist sie
oder man befrist 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, son-
dern laßt uns einen Mann wählen, der Eure Sorgen zu
seinem macht.

JOSEF ZEIS!

Kollege, Kollegin! Eins rate ich Dir,
Wähl **Joscf Zeis** für die Halle vier!

tiven Abteilungen, insbesondere der Bauabteilung, anzustellen. Dies sei Voraussetzung, um einerseits alle verfügbaren Arbeitskräfte für eine Produktionssteigerung verfügbar zu machen und andererseits die notwendigen unproduktiven Arbeiten mit den finanziellen Möglichkeiten in Einklang zu bringen. Weil der Generaldirektor mit weiteren Preisreduktionen rechnete, sollten im Bedarfsfall die unproduktiven

Abteilungen auf eine Schlag verkleinert werden können: "Wir kommen sonst unweigerlich in finanzielle Schwierigkeiten hinein, aus denen es keinen Ausweg mehr gibt."¹⁵ Die vielfältigen, von Münch forcierten Bemühungen um die Rentabilität der Fabrik kommentierte Major Ivan Hirst rückblickend mit der Einschätzung, das Volkswagenwerk habe Ende 1947 angefangen, "statt einer Parteigesäftsstelle ein richtiges gewinnorientiertes Unternehmen zu werden".¹⁶ ■

Betriebsrat in der Mangelwirtschaft

Auf Initiative von Sozialdemokraten und Kommunisten bildete sich im Juli 1945 eine provisorische Betriebsvertretung, wie der Betriebsrat des Volkswagenwerks bis Dezember 1946 ausdrücklich hieß. Führender Kopf war der spätere Wolfsburger Bürgermeister Karl Hieber, der vor dem Krieg jahrelang den Betriebsratsvorsitz in einem Mannheimer Unternehmen geführt hatte und nun im ersten VW-Betriebsrat die Funktion eines Beraters übernahm. Die britische Militärregierung in Hannover hatte die Gründung der vorläufigen Arbeitnehmervertretung zwar genehmigt, gestand diesem Gremium jedoch keinerlei Mitbestimmungsrechte zu. Der Betriebsrat durfte sich um die Versorgung ehemaliger politischer Häftlinge kümmern; Einfluss auf Personalentscheidungen oder auf die Verteilung von Schwerarbeiterkarten besaß er nicht. Gleichwohl erkannten die britischen Offiziere vor Ort frühzeitig den Wert einer solchen Einrichtung, um Differenzen zwischen Werkleitung und Arbeitnehmerschaft beizulegen und das Konfliktpotenzial einer fluktuierenden, heterogenen Belegschaft zu reduzieren.¹⁷ Außerdem entsprach eine Arbeitnehmervertretung dem Demokratieverständnis sowie dem kooperativen Führungsstil Ivan Hirsts, der über "open door arrangements" einen direkten und offenen Kontakt zu den Mitarbeitern pflegte und ein ausgeprägtes Bedürfnis nach Konsens erkennen ließ.¹⁸

Major Ivan Hirst unterstützte deshalb die Wahl einer parteipolitisch neutralen, demokratisch legitimierten Betriebsvertretung und löste die alte im Oktober 1945 auf. Die Kandidaten mussten

allerdings ihre Partei- und Gewerkschaftszugehörigkeit verschweigen und sich eindeutiger politischer Aussagen enthalten. In der Not wurde beispielsweise für einen sozialdemokratischen Kandidaten mit dem Attribut geworben, er sei ein "Fachkenner von Format und Urteilsvermögen", dem das Wohl der gesamten Menschheit am Herzen liege. Mit personellen Kontinuitäten ging im November 1945 die provisorische in eine demokratisch gewählte Betriebsvertretung über. Sie verabschiedete eine Betriebsordnung, die sich im wesentlichen auf die innerbetriebliche Sozialbetreuung beschränkte. Die Betriebsratsarbeit reglementierte die britische Werkleitung 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 Versammlungen teilzunehmen. In den Sitzungen waren Diskussionen über Politik oder die Leitung des Werks verboten. Mitbestimmungsrechte blieben der Arbeitnehmervertretung zu diesem Zeitpunkt versagt; selbst in betrieblichen Sozialfragen galten vorerst nur Vortrags- und Informationsrechte.¹⁸

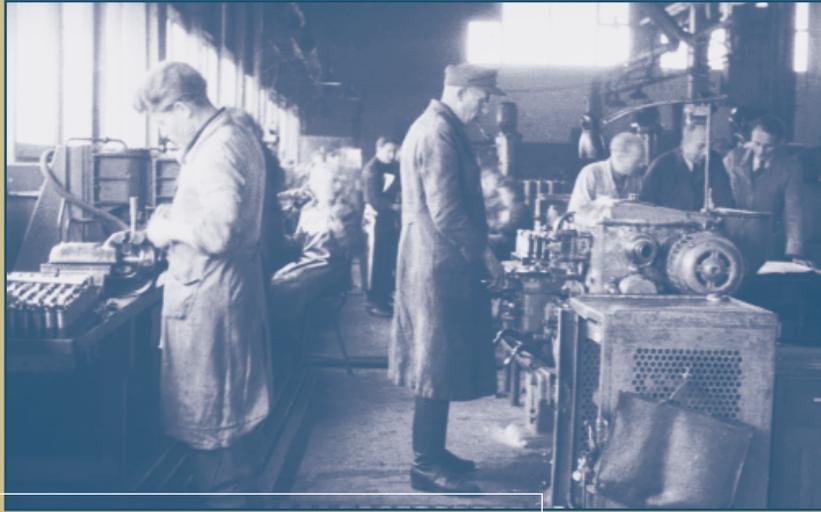
In den ersten beiden Betriebsvertretungen machten sich die Auseinandersetzungen zwischen Sozialdemokraten und Kommunisten nicht sonderlich bemerkbar, zumindest sind keine größeren Konflikte überliefert. Bei der Wahl des Betriebsratsvorsitzenden im Dezember 1946 hingegen kam es zum Eklat. Die KPD fühlte sich durch den Ausgang der Betriebsratswahlen gestärkt, zumal sie fast die Hälfte der Betriebsratsmitglieder stellen konnte. Sie bestritt den sozialdemokratischen Führungsanspruch und schickte Erwin Blöhm gegen den SPD-Kandidaten Otto Peter ins Rennen. Der erste Wahlgang endete mit einem Patt, im zweiten konnte sich Peter durchsetzen. Die Kommunis-

ten zweifelten daraufhin die ordnungsgemäße Durchführung der Wahl an und blieben der nächsten Betriebsratsitzung 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.¹²⁰

Um sich in parteipolitischen Auseinandersetzungen zu verzetteln, blieb ohnehin keine Zeit. Der Betriebsrat wurde schrittweise in die Versorgung der Beschäftigten mit Nahrungsmitteln und Kleidung einbezogen, was zunächst fast alle Energien band. 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. Der Haupttreuhänder Hermann Münch beklagte in einem Schreiben an das Hannoveraner Landesernährungsamt die ernstesten Anzeichen körperlichen Verfalls, kamen doch im Frühjahr 1946 lediglich 28 Prozent der Belegschaftsangehörigen in den Genuss von Sonderationen. Die wichtigsten Forderungen der Wirtschaftsgruppe Metall auf ihrer Gründungsversammlung im Juli 1946 lauteten deshalb, die Fettrationen zu erhöhen und die Gewerkschaften in die Kontrolle der Lebensmittelerzeugung und -verteilung einzu beziehen.¹²¹ Für die Erfüllung dieser Forderungen setzte sich der Betriebsrat mit Nachdruck ein, so dass bis November des Jahres 73 Prozent der Werksangehörigen Zulagen bekamen.¹²²

Dennoch blieben Unterernährung und Mangelerscheinungen in der Belegschaft ein virulentes Problem. Die ausgegebenen täglichen Rationen lagen in Niedersachsen für Normalverbraucher bei 1.653, für Teilschwerarbeiter bei 1.790, für Schwerarbeiter bei 2.443 und für Schwerstarbeiter bei 3.041 Kalorien. Nach einer von der Public Health Branch im November 1947 durchgeführten Reihenuntersuchung von 773 Arbeitern und Arbeiterinnen des Volkswagenwerks, von denen knapp drei Viertel zusätzliche Nahrungsmittel aus Schwarzmarkt- und Tauschgeschäften oder aus dem eigenen Garten bezogen, bemängelten die Ärzte die unzureichende Kalorienversorgung der untersuchten Personen. Das Durchschnittsgewicht der Männer betrug 58,4 Kilogramm, das der Frauen 49,1 Kilogramm. Die 221 untersuchten Schwerarbeiter waren im Vergleich zu früheren Erhebungen nicht einmal in der schlechtesten Verfassung. Extrem unterernährt waren vor allem die Normalverbraucher.¹²³ Eine spürbare Verbesserung für die Beschäftigten brachte 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.¹²⁴

In der Arbeitszeitpolitik befand sich der VW-Betriebsrat in einer schwierigen Position. Um die vom Board of Control im Sommer 1946 avisierte Produktionssteigerung zu erfüllen, verlangte das Management die Erhöhung der Wochenarbeitszeit von 42,5 auf 48 Stunden, was auf die Einführung der Samstagarbeit hinauslief. Da die Briten drohten, das Werk bei ausbleibender Produktionssteigerung zu schließen, konnte der Betriebsrat



Durch das Engagement des Betriebsrats konnten die Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten allmählich verbessert werden.

dieser Forderung seine Zustimmung nicht verweigern. Er wies allerdings darauf hin, dass schon das laufende Programm die Belegschaft extrem belaste und viele Arbeiter unter Gesundheitsstörungen litten. Daher sei es fraglich, ob sie ein erhöhtes Arbeitspensum physisch bewältigen könnten. Für das Entgegenkommen des Betriebsrats in dieser Frage gewährte die Werkleitung eine verbesserte Lebensmittelversorgung der Belegschaft, insbesondere mit Frischgemüse und anderen auf den Gütern und in der Werksgärtnerei angebauten Erzeugnissen.¹²⁵

Parallel zur Ausweitung der Arbeitszeit ergriff die Werkleitung arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Steigerung der Produktion. Dazu gehörte die im Sommer 1946 eingeleitete Umstellung auf Gruppenakkord, die sich über mehrere Jahre hinzog. Das Management argumentierte, dass die Betroffenen im Durchschnitt eher mehr als weniger verdienen würden. Diese

Rechnung konnte freilich nur aufgehen, wenn durch den Akkord tatsächlich weniger Arbeiter mehr produzierten. Wegen der Aussicht auf höhere Löhne lehnte der Betriebsrat 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. Außerdem sah die Arbeitnehmervertretung im Gruppenakkord mögliche Ungerechtigkeiten insofern, als "für einen schlecht arbeitenden Mann alle anderen büßen" müssten.¹²⁶ Rudolf Brörmann hielt dies für ein vorübergehendes Problem und hob die "Ausmerzung der schlecht arbeitenden Leute" durch die Belegschaft selbst als einen höchst willkommenen Nebeneffekt der gruppenbezogenen Leistungsentlohnung hervor.¹²⁷

Auch bei der werksinternen Umsetzung von Arbeitskräften aus unproduktiven in produktive Abteilungen konnte die Werkleitung auf die Mitarbeit der Arbeitnehmervertretung nicht verzichten. "Wenn wir diese haben", so Münch, "dann darf es an uns nicht scheitern."¹²⁸ Der Betriebsrat förderte diese Maßnahmen, sah er doch hier eine Möglichkeit, die Beschäftigten entsprechend ihrer beruflichen Qualifikation einzusetzen. Das Management wurde angehalten, möglichst jeden Mann an den richtigen Platz zu stellen, wobei der Betriebsrat darauf drängte, dass die Umsetzung nicht zu Lohnausfällen führen dürfe. Für allgemeine Einkommensverbesserungen bestand wenig Spielraum, weil die Alliierten einen Lohn- und Preisstopp über ganz Deutschland verhängt hatten. Gleichwohl waren kleine tarifpolitische Fortschritte zu verzeichnen. So konnte der Betriebsrat aushandeln, dass im Volkswagenwerk sowohl Jugendlichen unter 21 Jahren als auch Frauen, die im Akkord arbeiteten, die gleichen Löhne wie erwachsenen männlichen Akkordarbeitern gezahlt wurden.¹²⁹

Während im Jahr 1947 Hunger und wirtschaftliche Not in ganz Deutschland Streikbewegungen auslösten, überstand das Volkswagenwerk diese krisenhafte Zeit ohne größere Proteste seiner Arbeiter. Ansätze hierzu konnten Management und Betriebsrat gemeinsam verhindern, wobei ihnen die Zusammensetzung der Belegschaft die Arbeit erleichterte. Denn die Flüchtlinge und entlassenen Kriegsgefangenen waren auf die außertariflichen Sozialleistungen des Unternehmens, insbesondere auf die werkseigenen Unterkünfte angewiesen, was ihre Streikbereitschaft dämpfte.¹³⁰ Bei dem Beinahe-Streik im Vorwerk ging es bezeichnenderweise nicht um materielle Verbesserungen, sondern um die Entnazifizierungspraxis in Braunschweig, wo

nach Auffassung vieler Gewerkschafter und Betriebsräte ein zu mildes Urteil gegen zwei ehemalige SA-Männer gefällt worden war. Im Dezember 1947 berieten deshalb die Arbeitnehmervertreter über einen Streik, an dem sich auch das Vorwerk beteiligen sollte. 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, weil wir ja das besondere Programm für Dezember hätten".¹³¹ Mit einer unterschwelligem Drohung brachte er in Erinnerung, dass sich das Vorwerk schon im April diesen Jahres, als sich fast ganz Deutschland im Ausstand befand, an der Streikbewegung beteiligt habe. Der dortige Betriebsrat, so Münch, sei noch einmal glimpflich davongekommen, weil er sich persönlich bei der Militärregierung für ihn verwandt habe. Hesse und Münch waren sich einig, dass man den Streik verhindern müsse. Der Betriebsrat intervenierte im Vorwerk, woraufhin sich die Arbeiter gegen eine Beteiligung aussprachen. Dem leitenden Werksoffizier gab der Generaldirektor noch am gleichen Tag Streikentwarnung.

In Münch fand der Betriebsrat einen gleichgesinnten Partner, der ebenso nach einvernehmlichen Regelungen strebte und den wirtschaftsfriedlichen Kurs entsprechend honorierte. In der Diskussion um die Heraufsetzung der Arbeitszeiten Mitte 1946 drängte Münch auf die Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung, zumal das Vorhaben gegen deren Widerstand nur schwerlich umgesetzt werden konnte. Der Betriebsrat nutzte die für ihn günstige Position, um bei der Mitbestimmung im Sinne des alliierten Betriebsrätegesetzes vom April 1946 voranzukommen. Gerade in dieser Frage kam die Negativseite des britischen Pragmatismus zum Vorschein, wie die Hinzuziehung der

Arbeitnehmervertretung zu einer Sitzung der Produktionskommission exemplarisch zeigt. Ihre weitere Teilnahme lehnte Major Hirst im Juli 1946 mit der Begründung ab, dass sie keinen Erfolg gebracht habe. Der Betriebsrat protestierte gegen diesen Ausschluss, da ihm das Betriebsrätegesetz ausdrücklich das Recht zugestand, dem Arbeitgeber Vorschläge für die Verbesserung der Arbeitsmethoden und des Produktionsablaufs zu unterbreiten. Seine erforderliche Zustimmung zu den neuen Arbeitszeitregelungen bot nun Gelegenheit, in einem Gespräch mit Major Hirst und der Werkleitung die zukünftigen Mitbestimmungsmöglichkeiten auszuloten.¹³²

Als Richtschnur diente das Kontrollratsgesetzes Nr. 22 über die Mitbestimmung der Betriebsräte, das 1947 im Volkswagenwerk umgesetzt wurde. Zwischen Februar und Mai handelte Hermann Münch mit der Arbeitnehmervertretung eine Betriebsvereinbarung aus, in der das Streben beider Seiten nach Kooperation und Konsens zum Ausdruck kam. Sie trat zusammen mit der neuen Betriebsordnung am 10. Mai 1947 in Kraft und sicherte dem Betriebsrat volle Mitbestimmungsrechte 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 Gütern des Volkswagenwerks angebauten Nahrungsmittel. Überdies räumte die Betriebsvereinbarung Mitwirkungsrechte bei der Festlegung des Produktionsprogramms und Einsicht in die Geschäftsunterlagen ein.¹³³

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.¹³⁴ Für die Arbeitnehmervertretung stellte die Betriebsvereinbarung gleichwohl einen mitbestimmungspolitischen Fortschritt dar, zumal sie ihrer Forderung nach Mitbestimmung bei Einstellungen, Entlassungen und Höhergruppierungen letztlich Geltung verschaffen konnte. Bei der Unterzeichnung betonten Generaldirektor Münch wie auch Gewerkschaftschef Wilhelm Kiesel und der Betriebsratsvorsitzende Otto Peter die gute Zusammenarbeit und ihre Freude über das erzielte Einvernehmen.¹³⁵

Die Einführung der paritätischen Mitbestimmung in der rheinisch-westfälischen Eisen- und Stahlindustrie im März 1947 weckte auch im Volkswagenwerk Begehrlichkeiten. Auf Beschluss der Betriebsversammlung vom November 1947 forderte der Betriebsrat die Bestellung eines Arbeitsdirektors. Die britische Militärregierung lehnte dieses Ansinnen ab, denn zum Einen 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 Beleg-

schaft 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. Zum Anderen betrachteten sich die Briten als Treuhänder auf Zeit und wollten in dieser zentralen Frage eine künftige Unternehmensleitung nicht vor vollendete Tatsachen stellen.¹³⁶

Auch Heinrich Nordhoff, der zum 1. Januar 1948 das Amt des Generaldirektors antrat, widersetzte sich strikt der Einsetzung eines Arbeitsdirektors. In seinen Beziehungen zum Betriebsrat und zur Gewerkschaft war er weniger auf Ausgleich bedacht als sein Vorgänger. Sein paternalistischer Führungsstil folgte der festen Überzeugung, "dass es kein natürlicheres Bündnis gibt, als das einer Werkleitung zu ihren Mitarbeitern".¹³⁷ Zu diesem Bündnis dürfte maßgeblich beigetragen haben, dass nach der Aufhebung des alliierten Lohnstopps im Oktober 1948 das Lohnniveau im Volkswagenwerk weit über den westdeutschen Durchschnitt angehoben wurde. Schon im August des Jahres hatten sich die Tarifpartner auf eine generelle Lohnerhöhung von 15 Prozent geeinigt. In den unteren Lohngruppen konnte die Arbeitnehmervertretung in weiteren Verhandlungen Einkommensverbesserungen von bis zu 50 Prozent erzielen.¹³⁸

Die Politik des neuen Generaldirektors war nicht das einzige Problem des Betriebsrats. Auseinandersetzungen zwischen Kommunisten und Sozialdemokraten beeinträchtigten seine Arbeit zusätzlich. Bei den Betriebsratswahlen im Juni 1948 setzte die sozialdemokratische Mehrheit in der IG Metall entgegen früherer Gepflogenheiten eine überwiegend mit ihren Mitgliedern besetzte Liste durch. 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 traktierten. Nordhoff nutzte die Schwächung der Arbeitnehmervertretung, um deren Einfluss sukzessive zurückzudrängen und Kompetenzen des Gremiums in seine Zuständigkeit zu ziehen. Dies gelang ihm ohne größere Gegenwehr des auf Ausgleich bedachten Betriebsrats, dem für einen Konfrontationskurs der Rückhalt in der Belegschaft, aber wohl auch die Konfliktbereitschaft fehlte. Der 1949 vom IG Metall-Hauptvorstand nach Wolfsburg entsandte Gewerkschaftssekretär Sühlig, der die offensive Auseinandersetzung mit Nordhoff suchte, vermochte jedenfalls weder die Arbeitnehmervertretung noch die Belegschaft des Volkswagenwerks mitzureißen.¹³⁹

Mehr noch als die Querelen zwischen Sozialdemokraten und Kommunisten stellte der wachsende Einfluss rechtsradikaler Kandidaten den VW-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 Deutschen Rechtspartei (DRSP) mit 64 Prozent der Stimmen einen erdrutschartigen Sieg in Wolfsburg beschert hatte. Weil die Stimmung in der Belegschaft ein ähnliches Debakel bei der Betriebsratswahl im Mai 1949 befürchten ließ, 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. Diese Strategie, oppositionelle Kräfte durch Einbindung zu neu-

Anordnung

1. Kein Werkzeuggehöriger darf ohne dienstlichen Grund außer seiner Arbeitsstätte eine andere Werkstatt oder ein anderes Büro betreten.

Außerhalb der Arbeitszeit dürfen sich keine Werkzeuggehörigen ohne Erlaubnis ihrer Vorgesetzten im Werk aufhalten.

2. Das Verteilen von Zeitungen, Zeitschriften, Flugblättern und jeglichem Propagandamaterial innerhalb des Werkes, das Fotografieren im Werk, das Anbringen von Anschlägen im Werk, politische Propaganda während der Arbeitszeit und das Einführen von Fremden in das Werk sind ohne Genehmigung der Werkleitung streng verboten.

Besuche, nach von Angehörigen, sind nicht gestattet. In dringenden Fällen kann die Erlaubnis zu einer kürzeren Besprechung außerhalb der Arbeitsräume vom zuständigen Abteilungsleiter erteilt werden.

3. Innerhalb des Werkes ist Privatarbeit nur mit Genehmigung der Werkleitung gestattet.

Arbeiten für Dritte darf der Werkzeuggehörige im Werk auch außerhalb der Arbeitszeit nicht ausführen, weder auf eigene noch auf fremde Rechnung.

Maschinen, Werkzeuge, Kräfte und Materialien dürfen zu Privat Zwecken nicht benutzt werden.

4. Die von der Werkleitung festgesetzte Arbeitszeit ist pünktlich einzuhalten. Jeder Werkzeuggehörige ist verpflichtet, während der Arbeitszeit seine Kraft in den Dienst des Werkes zu stellen.

Wer anspruchsvoll die Arbeitszeit nicht einhält oder der Arbeit fernbleibt, wird von den Militär-Gerichten zur Verantwortung gezogen.

5. Es ist verboten, innerhalb des Werkes Kraftfahrzeuge jeglicher Art unberechtigt in Gang zu setzen, zu fahren oder sonst irgendwie zu benutzen.

6. Kraftfahrzeuge dürfen die zugelassene Höchstgeschwindigkeit von 40 Stk./km innerhalb des Werkgeländes nicht überschreiten. Ausgenommen davon sind Kraftfahrzeuge auf Versuchsfahrt, für die eine besondere Genehmigung von der Inspektion vorliegen muß.

7. Jeder Vollverpflichtete Werkzeuggehörige hat mit dem Tage, an dem er die Arbeit beendet, seinen Vollverpflichtungsausweis bei der Personalabteilung abzugeben.

Wer Eismarken auf einem ihm nicht zugehörigen Vollverpflichtungsausweis besitzt, wird von den Militär-Gerichten zur Verantwortung gezogen.

8. Zur Aufrechterhaltung der Ruhe, Sicherheit und Ordnung im Werk und zur Abwendung der dem Werk oder den Werkzeuggehörigen unmittelbar drohenden Gefahren ist eine Werkpolizei eingerichtet.

Sie ist konstant durch eine weiße Armbinde und eine blaue Schirmmütze mit dem Schild des Volkswagenwerks.

Den Anordnungen der Angehörigen der Werkpolizei, die sich, wenn sie diese Abzeichen nicht tragen, als solche auszuweisen haben, ist unbedingt Folge zu leisten. Beschwerden hiergegen, die an den Personalchef zu richten sind, haben keine aufschiebende Wirkung.

Widerstand, tätliche Angriffe, Beleidigungen gegen die Werkpolizei oder einzelne Angehörige und Zuwiderhandlungen gegen Anordnungen, die von ihr oder ihren Angehörigen getroffen werden, werden von den Militär-Gerichten geahndet.

Die Werkpolizei ist bei der Durchführung ihrer Aufgaben von allen Werkzeuggehörigen weitestgehend zu unterstützen.

Nach Wiederaanlaufen der Produktion im März 1947 riefen Generaldirektor und Betriebsrat die Belegschaft zu größerer Arbeitsdisziplin auf.

tralisieren, war letztlich ein Zeichen der Schwäche. Denn in der Belegschaft gab es keine nennenswerte gewerkschaftliche Tradition, dafür ein nicht unerhebliches rechtsextremes Potenzial, und die hohe Fluktuation der heterogenen Belegschaft, die überwiegend aus entlassenen Soldaten, Wehrmachtsoffizieren und Flüchtlingen aus dem Osten bestand, blockierte zusätzlich die Herausbildung einer Stammmitgliedschaft.

Gemessen am Wahlergebnis, erwies sich die Neutralisierungsstrategie als erfolgreich. Keine der gewerkschaftsfeindlichen Gruppierungen konnte ihre Kandidaten durchsetzen, wozu auch das zwischenzeitlich erlassene Verbot der DRSP beigetragen haben mag.¹⁴⁰ Doch erst in der 1950 anbrechenden Prosperitätsphase des Unternehmens gelang es, die IG Metall als stärkste gewerkschaftliche Kraft in der Belegschaft zu verankern und die Betriebsratsarbeit zu stabilisieren. ■

3

Weichenstellung für die Zukunft

3.1

Kundendienst und Vertrieb

Das Monopol des Volkswagenwerks für die Belieferung von Reichspost und Reichsbahn geriet Mitte 1947 ins Wanken. Dies gab einen Vorgeschmack auf die in absehbarer Zeit wieder herrschende Wettbewerbssituation und veranlasste den Leiter der Kundendienstabteilung, Karl Feuereissen, zu der Warnung, Opel als Konkurrenten nicht zu unterschätzen. Der Rüsselsheimer Automobilhersteller verfüge über ein ausgezeichnetes Kundendienstnetz und eine Händlerschaft, wie sie Volkswagen nicht habe.¹⁴¹ Feuereissen berührte einen wunden, für die zukünftige Entwicklung existentiellen Punkt. Bei Kriegsende stand dem Volkswagenwerk nur ansatzweise ein Kundendienst und ein Vertriebssystem zur Seite. Beides hatte ursprünglich die Deutsche Arbeitsfront aufbauen sollen. Doch die Voraussetzungen hierfür entfielen, weil die von Hitler versprochene Volksmotorisierung am kriegsbedingten Material- und Arbeitskräftemangel scheiterte. Abgesehen von einigen repräsentativen Wagen für Parteifunktionäre, lief die Serienproduktion der Limousine erst unter britischer Besatzung an. Mit tatkräftiger Unterstützung der Treuhänder wandte sich das Volkswagenwerk nunmehr dem Aufbau einer Verkaufs- und Kundendienstorganisation zu, um einen gravierenden Wettbewerbsnachteil gegenüber den Konkurrenten zu beseitigen.

Auf Initiative Major Hirsts wurde Ende 1945 die Kundendienstabteilung ins Leben gerufen. Wertvolle Entwicklungshilfe leisteten die Royal Engineers, die in der REME-Werkstatt einen eigenen Kundendienstservice für die britische Armee unterhielten.¹⁴² Die neue Abteilung blieb zunächst eng auf die Bedürfnisse der Militärregierung zugeschnitten. Weil das Volkswagenwerk fast ausschließlich Aufträge der Besatzungsmächte abwickelte, scheint die Industry Division den Aufbau einer Kundendienstorganisation nicht forciert zu haben, zumal unter den gegebenen Produktionsbedingungen die Prioritäten anders verteilt waren. Dies änderte sich schlagartig im Juni 1946. Die Briten gaben dem Management mittelfristig auf, den Volkswagen zum halben Preis von 2.500 RM an britische Stellen zu liefern. Voraussetzung hierfür war eine Monatsproduktion von 4.000 Fahrzeugen, wovon ein Teil für den zivilen Verkauf freigegeben werden sollte. Den Preis sollte die Werkleitung so kalkulieren, dass sie die Verluste aus dem befohlenen Programm wieder ausgleichen konnte.

Obwohl diese Vorgabe den tatsächlichen Produktionsmöglichkeiten in keinster Weise Rechnung trug, löste die Aussicht auf das Zivilgeschäft hektische Betriebsamkeit aus. Die Werkleitung drängte zum sofortigen Aufbau einer Verkaufsorganisation und eines Kundendienstes für den zivilen Sektor. Denn andernfalls bestand die Gefahr, dass der Volkswagen infolge falscher oder mangelhafter Instandsetzung, Betreuung und Pflege in Misskredit geriet.¹⁴³ Anfang Juli 1946 legte Karl Feuereissen seine Vorschläge für den Aufbau einer Kundendienst-Außenorganisation vor. Gemäß den Bestimmungen der Highways and Highway Transport Branch sollten für bestimmte Gebiete Hauptverteiler und Verteiler ernannt

werden, deren Geschäftspolitik in enger Absprache mit dem Volkswagenwerk vertraglich zu fixieren war. Wie in dem Papier angemahnt, hob Volkswagen die noch bestehenden Werkstattverträge auf. Damit wurde die Gefahr gebannt, dass diese Firmen ihren formalen Status als Vertragspartner ausnutzten, um als VW-Händler eingesetzt zu werden, obschon einige von ihnen den neuen Anforderungen nicht mehr genügten.¹⁴⁴

Auf die Vorstöße des Managements reagierten die Treuhänder zunächst reserviert. Nachdem sich ihre Erwartungen in eine Produktionssteigerung nicht erfüllten, hegten sie offensichtlich Zweifel, ob für die wenigen, dem zivilen Bedarf zugeführten Fahrzeuge ein eigenes Vertriebssystem im großen Stil erforderlich war. Erst Ende Oktober 1946 genehmigte die britische Militärregierung für ihre Zone den Aufbau einer Händlerorganisation, der in seinen Grundzügen mit dem Konzept Feuerreissens konform ging. Mit der Zulassung von 10 Großhändlern und 28 Händlern folgte man dessen Rat, das Vertreternetz nicht zu dicht zu spannen, damit die Händler bei dem geringen Umfang des zivilen Geschäfts ein Auskommen hatten. Andernfalls drohten sie das Interesse an der fachgerechten Betreuung der Volkswagen-Kunden zu verlieren. Hinzu kam Anfang Dezember 1946 ein Hauptverteiler für Berlin, der von der Kundendienstabteilung unter drei von Major Hirst benannten Firmen ausgewählt wurde. Nur die Großhändler unterhielten einen unmittelbaren Geschäftsverkehr zum Volkswagenwerk. Für die ordnungsgemäße Auslieferung der Volkswagen, den Kundendienst und den Ersatzteilvertrieb trugen sie die alleinige Verantwortung. Die Auswahl der Händler erfolgte im Einvernehmen zwischen der Werkleitung und dem Hauptverteiler. Mit den Großhändlern abgestimmte Verträge waren in Arbeit und lagen Anfang 1947 zur Genehmigung vor.¹⁴⁵

Gottfried Schultz

Zwischen der Autogroßhandels-Gesellschaft m. b. H.
als Volkswagen-Großhändler, im folgenden mit „Firma“ bezeichnet,
und der Firma Gottfried Schultz, Essen
im folgenden mit „Werkstatt“ bezeichnet, wird der nachstehende Vertrag abgeschlossen.

1. Gegenstand des Vertrages.

Die Firma bestellt die Werkstatt zur Vertragswerkstatt für VW-Automobile. Die Werkstatt übernimmt die Instandsetzung von VW-Automobilen, den Kundendienst für VW-Automobile und den Vertrieb von VW-Ersatzteilen gemäß den anliegenden Lieferbedingungen für Original-VW-Ersatzteile.

Die Werkstatt schließt ihre Geschäfte im eigenen Namen und für eigene Rechnung ab.

Ein Verkaufserlös für VW-Automobile ist mit diesem Vertrag nicht verbunden. Die Firma kann jedoch im Einvernehmen mit dem Volkswagenwerk (VW) und dem zuständigen Händler die Werkstatt schriftlich ermächtigen, den Verkauf von VW-Automobilen zu vermitteln. Die Werkstatt handelt in diesen Fällen im Namen und für Rechnung der Firma oder des Händlers.

Die Werkstatt hat bei der Vermittlung ausschließlich die von der Firma bzw. dem zuständigen Händler heringegebenen vorgeschriebenen Bestellformulare zu verwenden; sie ist nicht berechtigt, neben oder entgegen diesen Bestellformularen Nebenabreden zu treffen. Für die Verkäufe sind die anliegenden Bedingungen für den Verkauf von VW-Automobilen maßgebend. Die Werkstatt erhält für die von ihr vermittelten Verkäufe eine Interessenprovision nach Richtlinien des VW.

Versinnlichte Gelder aus solchen Geschäften, insbesondere Anzahlungen, hat sie unverzüglich an die Firma bzw. den zuständigen Händler abzuführen.

2. Aufgaben der Werkstatt.

Die Werkstatt hat die Interessen des VW und der Firma zu fördern und den Belangen der Volkswagenbesitzer zu dienen.

Sie ist verpflichtet, die vom VW vorgeschriebene Spezial-Ausrüstung an Sonderwerkzeugen zu unterhalten.

Werkstattvertrag zwischen dem Volkswagenwerk und dem Essener Großhändler Gottfried Schultz.

Ein Teil der von der Highways and Highway Transport Branch ernannten Firmen war dem Volkswagenwerk unbekannt und musste an Ort und Stelle überprüft werden. Diese Aufgabe übernahm der im August 1946 eingerichtete Reisedienst, bestehend aus zwei Ingenieuren. Sie hielten Kontakt zu den britischen Dienststellen und den deutschen Händlern. Letztere wurden nicht nur beraten, sondern zugleich einer strikten Qualitätskontrolle unterzogen. Dabei gingen die Reiseinspektoren bisweilen nicht gerade zimperlich vor, 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 Position ein. Dem Inspektionsbericht konnte er indes entnehmen, dass "die dort geleistete Arbeit kaum als mittelmäßig zu bewerten" sei und den Ansprüchen von Volkswagen "bei weitem" nicht genüge.¹⁴⁶ 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. In einem Gespräch mit Betriebsrat und Leitung empfahl er Umbesetzungen in der Belegschaft.

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 VW-Händler über den

Verkauf der Produkte zu hören. Gottfried 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 dieser fehlenden Ersatzteile lag die Hälfte der Volkswagen bei der Reichspost in Düsseldorf und Hannover still. Aus den Erfahrungen seines Werkstattbetriebs brachte der Essener Großhändler verschiedene Reklamationsfälle vor. Seine Verbesserungsvorschläge wurden im Einzelnen besprochen und an die Technische Leitung weitergegeben.¹⁴⁷ Insgesamt entwickelte sich zwischen den Großhändlern und dem Automobilhersteller eine vertrauensvolle Partnerschaft, die sich unter anderem in der freundschaftlichen Beziehung zwischen Gottfried Schultz und Heinrich Nordhoff ausdrückte.

Ebenso wie das Händlernetz in der britischen Zone entwickelte sich die Kundendienstabteilung vielversprechend. Ihre wachsende Bedeutung wurde im Laufe des Jahres 1946 durch organisatorische Reformen unterstrichen, angefangen mit der Untergliederung des Kundendienstes in die Abteilung Ersatzteile, die technische Abteilung und die Kundendienstschule. Vermutlich von Karl Feuereissen hatte der Generaldirektor im September 1946 die Anregung bekommen, dass der Kundendienst immer dem Verkauf unterstellt sein müsse. Allein bestimmend sei der Wagenkäufer, und das gesamte Werk habe sich danach zu richten. Die "Kunde ist König"-Forderung wirkte unter den Bedingungen der Mangelwirtschaft ein wenig deplaziert, signalisierte indes einen allmählichen Perspektivenwechsel. Jedenfalls wurde Ende 1946 der bisher der Finanzabteilung unterstehende Verkauf an die Hauptabteilung Kundendienst angegliedert, verbunden mit einem Umzug in neue Räume.¹⁴⁸

Die Kundendienstschule nahm Anfang Februar 1946 die Lehrgangstätigkeit auf. Nach zweimaligem Umzug errichtete man im Sockelgeschoss der Halle 1 einen großen Werkstattraum für den praktischen und einen Schulungsraum für den theoretischen Unterricht. Hier fanden sowohl britische als auch deutsche Lehrgänge statt, Letztere für die Bediensteten von Reichspost und Reichsbahn sowie für die Monteure der Vertragswerkstätten. Kurzlehrgänge und Einweisungen der Kunden rundeten das Bild ab. Wegen steigender Frequenzierung wurde die Kundendienstschule 1947 in den Südrandbau verlegt und erweitert.

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 VW-Werkstätten unterstützte. Für die technisch weniger versierten Kunden entwickelte sie die neuartige, weil ausschließlich mit Bilddarstellungen 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 wurden zudem die Neufahrzeuge einem kostenlosen Kundendienstcheck unterzogen.

Die chronische Unterversorgung mit Ersatzteilen verschaffte dem Kundendienstlager eine geradezu strategische Bedeutung. Dies war nicht zuletzt seinem Leiter Schulz zu verdanken, der während des Krieges eine Reparaturwerkstatt geleitet hatte und mit Mangelsituationen bestens vertraut war. Für den logistischen Aufbau des Ersatzteillagers war seine Initiative unentbehrlich. Schulz erstellte einen neuen Ersatzteilkatalog in deutscher und englischer Sprache und setzte gegen den Willen Feuereissens die Einführung von Austauschaggregaten durch. Bis zur Errichtung des Vertriebssystems bedurfte jedes einzelne an die deutschen Händler ausgegebene Ersatzteil der Genehmigung Major Hirsts. Ab Oktober 1946 wurden Ersatzteile über die Hauptverteiler geliefert, deren Anforderungen durch Abruf eines Lagerspiegels schneller bearbeitet werden konnten. Um den ansteigenden Ersatzteilebedarf in möglichst kurzer Zeit zu befriedigen, stellte man 1947 ein Verpackungsband für britische Lieferungen und eine elektrische Verladeanlage für Aggregate auf. All diese 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.¹⁴⁹

Eine Kundendienstwerkstatt, wie sie Karl Feuereissen in seinem Konzeptpapier angeregt hatte, nahm Anfang 1947 den Betrieb auf. Nach anfänglichen Schwierigkeiten, ihre Aufgaben zur PKW-Reparatur und Versuchswerkstatt genau abzugrenzen, schloss sie eine wichtige Lücke. Allerdings wurde sie von Volkswagen-Kunden 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 Major Ivan Hirst Anfang Dezember 1947 andere Töne an, indem er für die Inanspruchnahme der werkseigenen Kundendienstwerkstatt in den meisten Fällen eine schlechte Kundenbetreuung der Händler verantwortlich machte. Jede Reparatur für Privateigentümer im Werk, so die Weisung des britischen Offiziers, sollte künftig Nachforschungen zur Folge haben, ob der betreffende Händler seinen Verpflichtungen nachgekommen sei.¹⁵⁰

Der Beschluss, ein Händlernetz in der britischen Zone zu spannen, ging mit einem gleichgerichteten Vorstoß der Industry Division im amerikanischen Sektor einher. Am 18. Oktober 1946 fand ein Treffen mit Captain Phillips vom US Army Exchange Service statt, bei dem die Lieferung von 800 Volkswagen an die Amerikaner im Einzelnen besprochen wurde. Bei dieser Gelegenheit regten die Briten den Aufbau einer Händlerschaft in Frankfurt und Umgebung an. Dieser Vorschlag fand offenbar die Zustimmung der amerikanischen Offiziere, baten sie doch um Bekanntgabe der in ihrer Zone autorisierten Verteiler. Hermann Münch nahm dies zum Anlass, um auf die Bedeutung

einer richtigen Auswahl und Kontrolle hinzuweisen, weil der Kunde den Hersteller und sein Produkt zuallererst danach beurteile, wie der Händler das Unternehmen repräsentiere und die Fahrzeuge warte. Deshalb müsse sich das Volkswagenwerk, wie in den Verträgen vorgeschrieben, über die Geschäftspolitik der Händler auf dem Laufenden halten und deren Bilanzen überprüfen. Um sich der von den Händlern erhaltenen Informationen zu vergewissern, schlug Münch die Gründung eigener Verkaufsfilialen in einigen Städten Deutschlands vor. Diese Niederlassungen sollten als Versuchsfeld und zugleich als Vorbild für den Aufbau des Vertriebssystems dienen. 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. Sein Aufruf blieb ohne Echo, wie auch der Aufbau eines Verteilernetzes in der amerikanischen Zone vorerst stagnierte. Im Halbjahresbericht 1947 erklärte Münch die Überprüfung der Hauptverteiler und Verteiler in der britischen Zone für abgeschlossen. Nunmehr war beabsichtigt, den Aufbau einer Kundendienst-Organisation im amerikanisch besetzten Sektor in Angriff zu nehmen.¹⁵¹



Die Jeep-Reparatur-Werkstatt feiert die Überholung des eintausendsten Jeep-Motors.

Auf noch größere Schwierigkeiten stießen derartige Bemühungen in der französischen Besatzungszone, wo erst 1948 ein funktionsfähiges Vertriebs- und Servicenetz entstand. Der kurz nach Kriegsende unternommene Versuch einiger ehemaliger Mitarbeiter der Porsche KG, unter der Leitung eines französischen Offiziers einen VW-Kundendienst aufzubauen, verlief im Sande, zumal dieser Personenkreis offenbar nicht im Auftrage der für das Volkswagenwerk zuständigen Militärregierung handelte. Stattdessen wurden nun die Vertragswerkstätten der Daimler-Benz AG sukzessive in die Reparatur von Volkswagen eingeschaltet; allein in Baden-Baden lag der monatliche Durchlauf im Mai 1947 bei 300 Fahrzeugen.

Im Einvernehmen mit den britischen Treuhändern hatte die französische Militärverwaltung 1946 die Generalvertretung des Volkswagenwerks sowie die Verteilung der Fahrzeuge in ihrem Besatzungsgebiet an die Oberrheinische Automobil AG (ORAG) übertragen, um die komplizierten Handelsbeziehungen zum Volkswagenwerk zu normalisieren. Für den Kundendienst blieb nach wie vor der Stuttgarter Automobilbauer zuständig. Doch während die Reparaturaufträge zunahmen, verschlechterte 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, VW-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 ver-

traulich mit, dass Daimler-Benz "überhaupt kein Interesse" an dem VW-Reparaturgeschäft habe. Es sei jedoch nichts dagegen einzuwenden, wenn Volkswagen mit den Vertragswerkstätten von Daimler-Benz Werkstattverträge abschließe.¹⁵²

Dieses Provisorium offenbarte seine Schwächen umso nachhaltiger, je mehr Volkswagen in der französischen Zone in Umlauf gelangten. Im Dezember 1947 fragte die französische Militärregierung beim Volkswagenwerk an, ob ihre Fahrzeuge in Wolfsburg repariert werden könnten. Eine direkte Hilfe lehnte Major 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 zuteilt werden, ohne Rücksicht auf das zu betreuende Gebiet.¹⁵³

Trotz aller Schwierigkeiten spannte das Wolfsburger Unternehmen mit britischer Unterstützung in wenigen Jahren ein dichtes Händlernetz über die westlichen Besatzungszonen. 31 Großhändler und 103 Händler sorgten 1949 für den Vertrieb und die Betreuung des Volkswagens.¹⁵⁴ Der anfängliche Rückstand zur Konkurrenz hatte sich damit in einen kleinen Vorsprung verwandelt. ■

Ringen um Qualität

"Zu häßlich und zu laut" – so urteilte 1945 Sir William Rootes über die in Kriegszeiten gefertigte Version der Volkswagen Limousine und flocht daran seine düstere Prognose: "Ein Automodell wie dieses wird für zwei oder drei Jahre populär bleiben, wenn überhaupt."⁵⁵

Über dessen zukünftige Entwicklung sollte Rootes sich täuschen. In den 1950-er Jahren versetzte der Traum vom eigenen Volkswagen die automobilbegeisterte deutsche Gesellschaft in Entzücken. Der Käfer löste den von Borgward gefertigten "Leukoplastbomber" als beliebtestes Auto ab, wurde zum Exportschlager und brach 1972 mit 15.007.043 verkauften Modellen den legendären Erfolg der Ford'schen "Tin Lizzy". Seine spätere Reputation machte 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 nachhaltiger Verbesserungen. Einige davon gaben Rootes keineswegs schmeichelhaftem Urteil im Nachhinein Recht.

Der im Juli 1946 herausgegebene Kundendienst-Brief Nr. 13 informierte über erste Erfolge bei dem Versuch, die Motorgeräusche zu dämpfen. Zu diesem Zweck hatte man den hinteren Teil der Dachholme mit Dämpfungswatte gefüllt, den hinteren Kofferboden nebst Rückwand und Kofferdeckel mit einem

Jutefilz beklebt und darüber einen Kofferbodenbelag befestigt. Der immer noch hohe Geräuschpegel konnte im Jahr darauf durch "Antidröhnmasse" weiter verringert werden.⁵⁶ Für optische Irritationen sorgten die bis zum Frühjahr 1947 eingebauten "bunten Motore" – mit dunkelgelbem Luftfilter, grüner Abdeckplatte sowie schwarzen und grauen Rohrleitungen. Während sich dieser kleine Schönheitsfehler durch einheitliche Farbgebung relativ einfach beheben ließ, stellte die einwandfreie Fahrzeuglackierung ein kaum zu lösendes Problem 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 behobende 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 amerikanische Abnahmeinspektor durchschnittlich 20 bis 25 Prozent der bereit gestellten Fahrzeuge zurück. Zu den zahlreichen Reklamationen gesellte sich der Vorwurf vieler Kunden, dass der Volkswagen nicht in Hochglanzausführung geliefert wurde.

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 Schneesetter wurden die Karossen durch Kalkspritzer so stark beschädigt, dass bei fast allen ausgelieferten Fahrzeugen aus-

gebessert oder neu lackiert werden musste. Deshalb kündigte die Verkaufsabteilung im Dezember 1946 an, dass sie künftig die Annahme dieser Fahrzeuge verweigern werde.¹⁵⁷ 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 hatte man von den grauen Wagen für die französische Zone und von den grünen Fahrzeugen für die britische Armee eine Reihe neu lackieren müssen.

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 Fachmannes, der mit den neuesten Lackherstellungsverfahren vertraut sei und die Lackiererei von dem "primitiven handwerklichen Niveau" auf einen "modernen Betrieb" umstelle.¹⁵⁸ Diese berechnete Forderung stieß jedoch auf die zunehmend schlechter werdende Materialversorgung. Durch Maßnahmen zum Schutz gegen Korrosion konnte man 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.¹⁵⁹

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 class No. 1 057 993, body No. 06 991.

- 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 pinned in place. (Fig. B.)
- 3) The rear luggage compartment, part No. 802 771, is covered with felt, .39" (1 cm) thick, which is to be pinned 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 pinned on the partition between instrument board and petrol tank. (Fig. E.) The cardboard previously used is placed on top of the felt.

Betr.: Dämpfen des Motorgeräusche.

Zur Dämpfung der Motorgeräusche werden die folgenden Änderungen durchgeführt:

- 1) Der hintere Teil der Dachholme wird in einer Länge von 50 cm mit Dämpfungswolle gefüllt. (Abb. A.)
- 2) Als Abschluss dieser Füllung wird zwischen Dachholm, Rücklichtfenster Rahmen und Außenwand ein mit Dämpfungswolle gefülltes Säckchen eingeschoben und angeheftet, um ein Herausfallen der Wolle zu verhindern. (Abb. B.)
- 3) Der hintere Kofferboden (mit Rücksessel und der Kofferdeckel, Ersatzteil-Nr. 802 771), werden mit einem 1 cm starken Jutevlies beklebt. Darüber wird der Kofferbodenbelag (bestehend aus Reststoffe mit Schutzblech) mit Blechschrauben befestigt. (Abb. C-D.)
- 4) Die Vorderwand zwischen Schließert und Kraftstoffbehälter wird ebenfalls mit einem 1 cm starken Jutevlies beklebt. (Abb. E.) Die früher verwendete Pappe wird darüber gelegt.

Die Kundendienst-Briefe dokumentieren die zahlreichen technischen Verbesserungen der Volkswagen Limousine.



Fehlende Werkzeuge, Maschinenreparaturen und Arbeitskräfteengpässe beeinträchtigten die Montage des Volkswagens.

Andere Mängel im Erscheinungsbild des Volkswagens entsprangen einem Fertigungsprozess, der durch Werkzeugmangel, Maschinenverschleiß und Arbeitskräfteengpässe empfindlich gestört wurde und das Improvisieren quasi zur Regel werden ließ. Infolgedessen schlichen sich Fehler ein, die von einer ungenauen Teilefertigung oder einer mangelhaften Montage herrührten. Die Türen und Hauben schlossen nicht richtig, die Handschuhkastenverkleidung rollte sich auf, und wegen zu großer Spannung sprangen die Gläser der Scheinwerfer und Innenleuchten selbst dann, wenn die Fahrzeuge gar nicht

bewegt wurden. Über das Erscheinungsbild des Volkswagens machte sich deshalb die Werkleitung keinerlei Illusionen. Bei der Produktionsbesprechung im Juni 1946 stimmten alle Beteiligten überein, dass Aussehen und Montage wesentlich verbessert werden müssten.¹⁶⁰

Für die Beseitigung solcher Qualitätsmängel war eine gut organisierte Inspektion unerlässlich. Vor allem der Initiative von Major Hirst ist es zu verdanken, wenn 1946 im Volkswagenwerk eine funktionsfähige, unter Aufsicht der REME stehende

Qualitätskontrolle etabliert wurde. Allerdings erwies sich die Suche nach einem geeigneten Inspektionschef als schwierig, wie auch qualifiziertes Personal zunächst nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung stand. Übergangsweise wurde deshalb ein Team von Unteroffizieren mit Inspektionsaufgaben betraut, das die britische Armee auf Hirsts Bitte hin ins Volkswagenwerk geschickt hatte. Der führende Offizier, von Beruf Metallurge, steuerte gute Ideen für die Qualitätsverbesserung der Fahrzeuge bei und entwickelte zusammen mit Hirst ein Fehlerrückmeldesystem. Mit der Inspektionsleitung wurde schließlich Helmut Orlich betraut, der zuvor bei Opel in Rüsselsheim gearbeitet hatte.¹⁶¹

Trotz Inspektion konnte das Qualitätsniveau der Volkswagen nicht von heute auf morgen gehoben werden, stand sie doch am Ende von improvisierten, durch Material- und Personalmangel beeinträchtigten Fertigungsprozessen, die auch weiterhin eine Reihe von Mängeln verursachten. Josef Kales, der Leiter des Konstruktionsbüros, legte seinen Finger just in diese Wunde, als er Generaldirektor Münch im Dezember 1946 auf die in manchen Punkten zu beanstandende Ausführung des Volkswagens hinwies. Für ihn waren es Kleinigkeiten in der Fertigung 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 irgend einem 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.¹⁶²

Präzise Vorbereitungen der Produktion stießen immer wieder an die knappe Material- und Arbeitskräftedecke. Der kaufmännische Leiter Leonhard Kemmler hatte dafür die britischen Treuhänder mit verantwortlich gemacht. Ihr Drängen auf Einhaltung des Produktionssolls verursachte seiner Ansicht nach Probleme, die jede noch so vorausschauende Planung und Arbeitsvorbereitung illusorisch machten.¹⁶³ Andererseits gab es eine Reihe organisatorischer Defizite, von denen einige im Laufe des Jahres 1947 beseitigt werden konnten. Die ursprünglich zentralisierte Fertigungsplanung wurde in Chassisbau und Presswerk aufgesplittet und räumlich an diese Betriebe verlegt, um eine engere Zusammenarbeit zu gewährleisten. Unvollständige oder fehlerhafte Fertigungspläne wurden ergänzt bzw. berichtigt. Um den permanenten Unstimmigkeiten im Materialwesen zu begegnen, übernahm die Arbeitsvorbereitung die Materialdisposition sowie die Aufgabe, die Einführung von Konstruktionsänderungen termingerecht zu steuern. An die Stelle eines zentralisierten Terminwesens traten Betriebsterminabteilungen, die während eines vorgegebenen Abschnittes über die Einhaltung der Einzeltermine wachten. Einen großen Sprung machte die Zentralwerkzeugverwaltung. In mühevoller Kleinarbeit war es gelungen, die schätzungsweise 10.000 Werkzeugsorten auf 1.400 zeichnungsgebundene und knapp 1.000 DIN-Werkzeuge für die Zerspanung zu reduzieren.¹⁶⁴

In seiner Konstruktion brauchte der Volkswagen den Vergleich mit der Konkurrenz nicht zu scheuen. Seine inzwischen sprichwörtliche Robustheit war ein Pfund, mit dem man wuchern konnte. Davon sichtlich beeindruckt, demonstrierte Richard Berryman drei Ford-Ingenieuren die strukturelle Stabilität der Limousine, indem er hinter dem Werk über schlaglochgepflasterte Straßen fuhr. Doch bis auf klappernde Türen überstand der Wagen die Marterstrecke unbeschadet.¹⁶⁵ Eine Bilanz der ersten internationalen Automobilausstellung in Paris jedenfalls fiel positiv für den Volkswagen aus, zumindest nach Ansicht von Josef Kales. Trotz seiner 10 Jahre alten Konstruktion könne er sich in jeder Weise mit den französischen Neuschöpfungen messen. Kales räumte freilich ein, dass man Einiges hätte anders lösen können. Da die Produktion aber nun auf diese Ausführung abgestimmt sei, müsse man unter kaufmännischen Gesichtspunkten daran festhalten. So erwies sich die Konstruktion der Lenkung als keineswegs gelungen, weil man für das Lenkgehäuse Blech statt Guss verwendet hatte und die geforderten hohen Genauigkeiten in der Produktion kaum eingehalten werden konnten. Infolgedessen ging die Steuerung schwer und wackelte.¹⁶⁶ Überdies waren der luftgekühlte, lautstarke Motor, das fehlende Synchrongetriebe sowie die Seilbremsen kaum Ausweis einer modernen Fahrzeugtechnik. Und die Liste der auftretenden Mängel war lang.

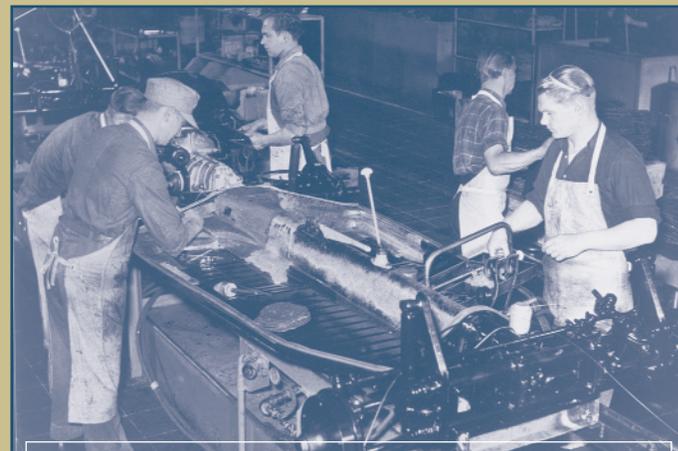
Für Reklamationen sorgte beispielsweise ein lautes "Ticken" des Ventilstößels auf der rechten Seite des Motors. Weder die Einfahrinspektion noch die Nachreparatur waren in der Lage, diesen Fehler zu beheben. Undichte Kraftstoffhähne gehörten mit zu den unangenehmsten Beanstandungen, zeigte sich dieser 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 stieß man auf eine "bräunlich-schwarze, schmirgelähnliche Masse", die sich im Schwimmergehäuse niederschlug und die Düsen verstopfte. Aus 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 Prüfmeister des Großhändlers Gottfried Schultz bemängelte bei Abnahme der Fahrzeuge, dass die Vergaser keinen Übergang hätten und sich beim plötzlichen Durchtreten des Gaspedals "verschlucken". Getriebebeschäden, gebrochene Nockenwellen und eine Lenkung, die sich nach Kurvenfahrten nicht von selbst auf "Geradeausfahrt" einpendelte, rundeten das Negativbild ab.¹⁶⁷

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. Im Juli 1947 konnte Martens positiv vermelden, dass mit Ausnahme der undichten Kraftstoffhähne frühere Mängel nicht wieder aufgetreten seien.¹⁶⁸ Gleichwohl blieb die Inspektion innerhalb des Werks ein ungeliebtes Kind. Unter den herrschenden 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 keine Abteilung war darüber entzückt, 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. Major Hirst hatte Anfang Oktober 1947 einige direkt vom Band gelaufene Wagen gefahren und war mit der geleisteten Arbeit nicht zufrieden, wie er dem Generaldirektor Münch schriftlich mitteilte. Man 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 in der Mechanischen Werkstatt und im Karosseriebau aus. Dadurch werde "minderwertige Arbeit" auf allen Stufen durchgelassen.¹⁶⁹

Mit seiner Vermutung, die Inspektion werde von der Produktionsabteilung übergangen, lag Hirst nicht falsch. Nur wenige Tage später landete auf Münchs Schreibtisch eine Beschwerde des Inspektionsleiters Helmut Orlich. 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 Tellerräder an die Produktion weitergeleitet, ohne den Zählpunkt zu passieren.¹⁷⁰ Dies war kein Einzelfall und insofern Beleg, dass die Inspektionsarbeit in ihrem Stellenwert für eine gut funktionierende Serienproduktion noch weithin unterschätzt wurde. Inwieweit dabei Materialengpässe eine Rolle spielten, ist nicht eindeutig zu beantworten. Am 3. und 4. November 1947 jedenfalls stockte die Produktion, weil die von der Firma Degussa gelieferten Härtesalze nicht den gewünsch-



Montage des Fahrgestells.



Erst nach einer Qualitätskontrolle durften die Limousinenkarossen den Zählpunkt passieren.

ten Anforderungen entsprachen und die Tellerräder nicht bearbeitet werden konnten. Eine Transportkolonne wurde in die Sowjetische Besatzungszone geschickt, um dort die notwendigen Rohstoffe zu besorgen.¹⁷¹

Die Inspektionsleitung war nicht bereit, sich derartige Übergriffe gefallen zu lassen und forderte, dass man die Schuldigen zur Rechenschaft ziehe. 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 für alle Volkswagen 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.¹⁷² Überhaupt erwies sich der Senior

Resident Officer als Motor für die Qualitätsentwicklung der Limousine. Er drängte stetig auf Verbesserungen der Fahrzeugtechnik und Qualität, um den Volkswagen für den Wettbewerb fit zu machen. Nachdem der Export in greifbare Nähe gerückt war, verkündete Hirst in der Direktionsbesprechung Ende Juli 1947 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.¹⁷³

Am Ende des Jahres 1947 konnte Generaldirektor Münch positive Bilanz ziehen. Die von der Firma Solex entwickelten Vergaser wurden so verändert, dass ein einwandfreier Übergang und Leerlauf erzielt wurde. Durch die Entwicklung eines neuen Filz-Luftfilters und eine in der Kühlluftansaugung eingeführte Blende konnten die starke Verschmutzung und die Unterkühlung der Maschine vermieden werden. Dies wirkte sich positiv auf die Lebensdauer der Zylinder aus, deren Qualität durch eine Umstellung der Legierungsbestandteile und eine veränderte Bearbeitung verbessert wurde. Nach Verlängerung der Zylinder und Kolben lief der Volkswagen ruhiger. Die Kurbelwellen-Fertigungsstraße wurde umgestellt, um höhere Genauigkeiten in der Herstellung zu erzielen. 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 erhöhte man die Maßgenauigkeit und Oberflächengüte bei Zahnrädern, Laufteilen und Lagersitzen. Um die Laufgeräusche von Differential und Getriebe zu überprüfen, wurde ein neuer Getriebe-abhörprüfstand gebaut. Das Klappern in der Vorderachse war verschwunden, die Lenkung funktionierte gut. Bei der Montage der Blechteile hatte man entsprechende Korrekturen durchgeführt, so dass die Türen und Hauben nun einwandfrei schlossen.¹⁷⁴

Eine wichtige Neuerung befand sich erst im Konstruktionsstadium. Anfang September 1947 begann Josef Kales mit dem Einbau einer Hydraulikbremse der Firma Teves, wobei die neu zu verlegende Handbremse erhebliche konstruktive Probleme bereitete.¹⁷⁵ Scheinbar waren sie vorerst nicht zu lösen, denn erst 1950 wurden Exportfahrzeuge mit einer hydraulischen Bremse ausgestattet, während das Standardmodell noch einige Zeit danach mit Seilzügen bremste. 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, balanciert die Räder aus, das wurde gemacht. Wechselt das Lenkgehäuse, wurde gemacht. Wechselt die Frontachse, wurde gemacht. Und wir hatten ein anderes Auto."¹⁷⁶ ■

Die Exportfrage

Der Export der Limousine stand im Volkswagenwerk erstmalig im Mai 1946 zur Debatte. Gegenüber Werkleiter Brörmann stellte Major Hirst ein Kontingent von 1.500 Fahrzeugen für das Exportgeschäft in Aussicht, weshalb die monatliche Produktion bis Ende des Jahres auf 2.500 Wagen angehoben werden sollte.¹⁷⁷ Um dieses 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 eine profitable 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 studiert hatte. Im Juli 1946 unterbreitete er dem britischen Finanzminister Hugh Dalton den Vorschlag, für eine begrenzte Dauer von zwei Jahren und unter britischer Kontrolle Volkswagen in die Schweiz und nach Schweden zu exportieren. In dieser Zeit könne sich die britische

Fahrzeugindustrie auf die Automobilmachfrage in Europa einstellen, während der Export von Volkswagen verhindere, dass der europäische Markt von amerikanischen Herstellern okkupiert werde. Um das Projekt dem Schatzminister schmackhaft zu machen, stellte Gibson Deviseneinnahmen von 7 Millionen Pfund in Aussicht.¹⁷⁸

Dies klang wohl in den Ohren Daltons, der auf eine Verringerung der Besatzungskosten drängte, um die durch Kriegsausgaben strapazierte 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. 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 Devisen zu erhöhen, wenn nötig durch den Export von Volkswagen. Seite an Seite mit dem Außenministerium und der Militärregierung bildete es in dieser Frage eine geschlossene Front. Letztere hatte schon seit längerer Zeit angeregt, keine Möglichkeit für den Export aus Deutschland auszulassen.

Das Handels- und das Versorgungsministerium bekämpften diese Pläne, stand doch für beide der Schutz der heimischen Automobilindustrie obenan. Sie fürchteten nicht ganz unrecht, dass jede Produktionssteigerung zum Zwecke des Exports einen wachsenden Fahrzeugausstoß nach sich zöge, sobald die Alliierten den Industrieniveauplan revidiert hätten. Dadurch würden nicht nur der heimischen Autoindustrie die für den Aufbau benötigten Stahllieferungen entzogen, sondern auch jenen deutschen Unternehmen, die für eine Rekonstruktion der englischen Wirtschaft unmittelbar von Bedeutung seien. Beide Ministerien zogen deshalb Vorschläge für eine Demontage des Volkswagenwerks in ernsthafte Erwägung. Im Sommer 1946 errangen das Handels- und das Versorgungsministerium einen vorläufigen Sieg, und die Akte Volkswagen-Export wurde einstweilen geschlossen. Ihre massive Opposition bröckelte jedoch seit der Suspendierung des Industrieneuplanes im Oktober 1946 Stück für Stück ab, so dass die Militärregierung im nächsten Frühjahr die Exportfrage wieder aufwerfen konnte.¹⁷⁹

Am 22. März 1947 unterrichtete Major Hirst die Werkleitung über die avisierte Möglichkeit, Volkswagen zu exportieren. Aus diesem Grunde sollten demnächst Ausstellungen in Berlin, Hannover, Kiel, Düsseldorf und Hamburg organisiert werden.¹⁸⁰ Die Exportpläne nahmen im April 1947 konkrete, wenngleich ungewöhnliche Gestalt an. Die belgische Regierung äußerte Interesse an der Einfuhr unmontierter Volkswagen, 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.¹⁸¹ 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 Klärung dieser Frage unterbreitete Harle dem Chef der Industry Division im Berliner Hauptquartier den Vorschlag, die Produktion des Werks 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.¹⁸² Das Versorgungsministerium erhob Einspruch und wies warnend auf die knappen Stahlressourcen hin, doch waren die Würfel für den Export des Volkswagen im Prinzip gefallen. Im Juni 1947 brachten die Briten mit dem belgischen Importeur Electrobel 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.¹⁸³

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 Kemmler Mitte Juli 1947 in einem Schreiben an Major Hirst erläuterte, lagen auf der Hand. Indem

man 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 zu Gute, 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 dieses Geschäftes blieb nach Auffassung Kemmlers der zu erzielende Devisengewinn.¹⁸⁴ Vermutlich scheiterte dieser Handel aus dem gleichen Grund, der auch das Geschäft mit Electrobél platzen ließ. Als die britischen Werksoffiziere 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. Sie schlugen deshalb die Bitte der Regierungsvertreter aus, Stahlbleche nach Wolfsburg zu liefern.¹⁸⁵

Trotz solcher Rückschläge hielt die britische Militärregierung an der von London abgesegneten Entscheidung fest, den Export der Volkswagen Limousine anzukurbeln. Ende Juli 1947 unterrichtete Hirst die Werkleitung, dass der Besatzungsbedarf an Fahrzeugen absinken und bis Ende des Jahres gedeckt sein werde. 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. Der Werksoffizier schloss allerdings einen Verkauf auf den internationalen Schwarzmärkten, wo der Volkswagen zwischen 20.000 und 30.000 Reichsmark erzielte, strikt aus. Diese Geschäfte, warnte Hirst, versprächen zwar höchste Dollarkurse, würden sich jedoch mit der Zeit rächen. Im Konsens mit der Joint Export Import Agency (JEIA), die nach der Zonenvereinigung in Frankfurt gegründet wurde, favorisierte das Board of Control einen Export über repräsentative Importeure "nach gesunden Geschäftsprinzipien mit allerdings entsprechend niedrigeren Devisenerlösen". Nur auf diesem Weg glaubten die Briten ein stabiles und auch in Zukunft anhaltendes Exportgeschäft gewährleisten zu können. Die 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 man den Einwänden des Handels- und des Versorgungsministeriums Rechnung.¹⁸⁶

Inzwischen waren im Volkswagenwerk die Vorbereitungen für das Exportgeschäft angelaufen. Bei einem Treffen mit Vertretern des Verwaltungsamtes für Wirtschaft im Juni 1947 hatte Generaldirektor Münch die inoffizielle Mitteilung erhalten, dass der Auftrag über 1.000 Wagen für die französische Militärregierung annulliert worden sei und stattdessen 500 Exportfahrzeuge gefertigt werden sollten, 200 für Holland und 300 für Belgien. Weil die Standardversion des Volkswagens in Ausstattung und Erscheinungsbild den Anforderungen ausländischer Käufer nicht entsprach, wurde das aus Paulsen, Striebig



und Feuereissen bestehende Komitee beauftragt, Vorschläge für ein Exportmodell zu entwickeln. Die Zeit drängte, wollte man doch den Volkswagen auf der bevorstehenden Industriemesse in Hannover präsentieren.¹⁸⁷ Einen weiteren Punkt berührte die Werkleitung während einer Besprechung Mitte Juli 1947: die keineswegs ruhmreiche Vergangenheit des Volkswagens. Sein Ruf als des "Führers" Lieblingsspielzeug konnte sich nach der Besetzung halb Europas durch die Nationalsozialisten negativ auswirken. Deshalb stand nun die Frage an, ob das Warenzeichen "Volkswagen" ersetzt und die Volkswagenwerk GmbH in Wolfsburger Motoren Werke umfirmiert werden sollte. Der Auftrag an Feuereissen, die bunte Broschüre "Dein KdF-Wagen" für Exportzwecke umzuarbeiten, war indes ein erster Hinweis darauf, dass man in dieser Angelegenheit pragmatisch vorgehen würde.¹⁸⁸

Während der Hannover-Messe Anfang August 1947 fand der erste offizielle Export des Volkswagens in die Niederlande statt. Auf diesen Augenblick hatte der inzwischen lizenzierte Importeur "Pon's Automobielhandel" in Amersfoort über Monate beharrlich hingearbeitet und dabei auch unkonventionelle Wege beschritten. Bei einem seiner Besuche des Volkswagenwerks hatte Ben Pon im Mindener Hauptquartier Halt gemacht, um mit Colonel Radclyffe über den beabsichtigten Import von Volkswagen zu sprechen. Als dieser erfuhr, dass Pon früher im Automobilgeschäft tätig gewesen war, bot er ihm Volkswagen im Austausch gegen Stahlbleche an. Der niederländische Importeur 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.



Die ersten für den Export nach Holland bestimmten Volkswagen nahm Ben Pon im Oktober 1947 in Empfang. V.l. Karl Feurereissen, Karl Schmücker, Ben Pon, Karl Martens, Frank Novotny, Peter Kock.

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 Exportes entsprechend würdigte.¹⁸⁹ Noch im gleichen Monat bestand der Volkswagen seinen ersten internationalen Vergleichstest auf dem Pariser Automobilsalon, der das günstige Preis-Leistungsverhältnis gegenüber anderen Herstellern unterstrich. Major Hirst hatte in Begleitung von Colonel Radclyffe die Ausstellung besucht, um einen angemessenen Preis für die

Exportlimousine festzulegen. Die Marktanalyse ergab, dass der Volkswagen mit dem Škoda vergleichbar war, der nun bei der Preisfestlegung den Maßstab bildete.¹⁹⁰

Tatsächlich gab es kaum einen schlechteren Zeitpunkt, um das Exportgeschäft mit Volkswagen in Gang zu bringen. Im August 1947 befand sich die Materialversorgungskrise auf dem Höhepunkt, weshalb auf Anraten Kemmlers und Steinmeiers die Produktion auf 800 Wagen gedrosselt und der befohlene Auftrag von 1.000 Fahrzeugen monatlich um ein halbes Jahr

verlängert wurde. Von der bereits korrigierten Vorgabe, das Fertigungsvolumen bis Juli 1948 auf 2.500 Wagen monatlich anzuheben, mussten die Briten Anfang September 1947 erneut abrücken. In Abstimmung mit den Vertretern der Joint Export Import Agency und der VAW-Planungsabteilung galt nunmehr als fester Beschluss, die Produktionssteigerung während des nächsten Jahres vorzunehmen. 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. Major Hirst lehnte dies mit der Begründung ab, dass hierüber schon feste Beschlüsse gefasst seien. 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 das Verwaltungsamt für Wirtschaft nur mit geringen Mengen. Colonel Charles Radclyffe bemühte sich daraufhin, dort die fehlende Stahlmenge zu beschaffen.¹⁹¹

Die in der Statistik ausgewiesene Zahl von 1.963 ausgeführten Fahrzeugen im Jahr 1947 trägt, weil ab Juni die an Zivilangehörige der Militärregierung gelieferten Fahrzeuge über das Exportverfahren abgerechnet wurden. Von den 126 im Juni 1947 "exportierten" Wagen beispielsweise gingen 116 an britische Familien und 10 an die ausländische Presse.¹⁹² Die Erwartungen, die seit Mitte des Jahres vor allem die Briten in das Auslands-

geschäft setzten, gingen nicht in Erfüllung. Rein numerisch war die Ausfuhr von Volkswagen 1947 nicht der Rede wert. Indes verblasste die bloße Zahl vor dem Erfolg, dass der Export gegen den ministeriellen Widerstand endgültig durchgesetzt wurde und schließlich 1948 anlaufen konnte. Vielleicht wirkte sich diese Verzögerung sogar positiv aus. Die Werkleitung hatte ausreichend Zeit, die Standardausführung in ein exporttaugliches Model zu verwandeln. Damit der Volkswagen unter der ausländischen Konkurrenz bestehen konnte, nahm man eine Reihe kosmetischer Eingriffe vor. Die Exportwagen waren weitaus besser verarbeitet und ausgestattet, angefangen bei der Lackierung und einer ansprechenden Auswahl an Farben über die Polsterung bis hinzu den verchromten Stoßstangen und Radkappen. Durch sein stetes Drängen auf Qualitätsverbesserung der für den Export bestimmten Fahrzeuge begründete Major Hirst den guten Ruf des Volkswagens entscheidend mit. ■

4

Schritte in die Normalität

4.1

Der neue Mann

Die Industry Division in Minden zeigte sich frühzeitig an einer Stärkung und Verselbstständigung des deutschen Managements interessiert. Denn in der gesamten britischen Zone war die Militärregierung gehalten, die immens hohen Besatzungskosten durch einen Abbau des Verwaltungsapparates drastisch zu verringern. Die Vereinigung der amerikanischen und britischen Besatzungszone zum 1. Januar 1947 war ein lebenswichtiger Schritt in diese Richtung, stand doch Großbritannien wegen seiner Kriegsschulden bei den USA kurz vor dem wirtschaftlichen Ruin. Nach dem Beschluss zur Errichtung der Bizone, der den Rekonstruktionsbefürwortern Auftrieb gab, zielte die Politik der britischen Militärregierung mittelfristig auf eine Rückgabe der Fabrik in deutsche Hand, wie Colonel Radclyffe in der Sitzung des Board of Control Anfang Dezember 1946 ausführte. Weil die Produktionsorganisation abgeschlossen sei und Fahrzeuge in ausreichender Zahl gefertigt würden, bestehe keine Notwendigkeit zu einer strengen Kontrolle mehr.¹⁹³ 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 Ivan Hirsts zu betrauen, der zusammen mit Colonel Radclyffe durch Stippvisiten eine lockere Aufsicht über den Produktionsbetrieb ausüben sollte. Major 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 geschützt würden. Wie sich bald herausstellte, waren diese Zweifel berechtigt. Der erste Versuch, dem deutschen Management die Unternehmensführung zu überlassen, geriet zum Debakel. Auf sich allein gestellt, erwies sich die Werkleitung in der schweren Krise 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, hierbei unterstützt vom Verwaltungsamt für Wirtschaft. Eiligst wurde Major Hirst zurückgerufen, der trotz seiner offiziellen Abkommandierung die meiste Zeit auf seinem bisherigen Posten in Wolfsburg blieb und ordnend in die chaotischen Verhältnisse eingriff. Nach dieser Erfahrung nahmen die Briten vorerst Abstand von dem Gedanken, das Unternehmen vollends in deutsche Hände zu geben. Wohl zu recht befürchteten sie, dass nach einer Preisgabe der Kontrolle die Belieferung der Alliierten nicht mehr gesichert sei. Major Hirst wurde als Zivilangestellter der German Section im britischen Außenministerium offiziell ins Volkswagenwerk zurückberufen und bekleidete nun den Posten eines Senior Control Officers.¹⁹⁴

An einer Stärkung des Managements führte gleichwohl kein Weg vorbei, hatten doch die Bizonen-Mächte Ende Mai 1947 den Wirtschaftsrat für das Vereinigte Wirtschaftsgebiet ins Leben gerufen und damit ein deutsches Quasi-Parlament geschaffen. Dies war mit ein Grund, warum das Board of Control im Sommer

Minutes of the Eleventh Board of Control Meeting of Volkswagenwerk GmbH and IAG DAF Properties Held at the Hauptwerk, Wolfsburg - on Friday, 6th December, 1946 at 11.00 hrs.

Present:

In the Chair Mr. L. E. D. Barber	DAF Sect., P.C. Branch, Fin. Div., HQ C.C.G., Berlin
Captain Bryce, R.E.M.E.	Central Inspectorate
Brigadier W. C. Green, M.C.	111 K-Dep. Mil Gov
Major Hirst, R.E.M.E.	Mech. Eng. Res. Off.
Major Jones, R.A.O.C.	Rep. Ord 1 HQ B.A.O.R. at Works
Mr. McGregor	Mech. Eng. Sect., 229 HQ Mil Gov Hannover Region
Captain E. A. McNaught	Area Intelligence, Lüneburg
Mr. F. T. Neal	DAF Sect., P.C. Branch, HQ Mil Gov Hannover
Colonel C. R. Radclyffe, C.B.E.	D.S.O., Econ. Div., Main HQ Minden
Captain Weeks, R.E.M.E.	O.C.2 REME Aux Wksp

The Eleventh Meeting of the Board of Control set up to control the Volkswagenwerk GmbH D.A.F. properties and subsidiaries was held at the Hauptwerk, Wolfsburg, at 11.00 hrs on Friday - 6th December, 1946. As agreed at the Tenth Board of Control Meeting, the representative of Property Control Branch took the Chair at this meeting.

MINUTES

The Minutes of the Tenth Meeting were read and agreed by the members of the Board.

The Chairman welcomed the new members of the Board. Colonel Radclyffe said that in view of the personnel changes in control, Ord. & REME Directorates should be requested to make a point of sending a representative to all Board of Control meetings.

It was agreed that -

This matter would be taken up with the officers concerned by Mech. Eng Branch, T. & I. Div., Zonal Executive Officer, Control Commission for Germany.

CONTROL OF VOLKSWAGENWERK

Statement by Chairman.

The works here were founded by the D.A.F. (German Labour Front), the first source of the capital being from the expropriation and the confiscation of trades unions and their funds; second, the confiscation and expropriation of other democratic organisations in Germany; third from contributions taken from the workers in lieu of their normal trades union contributions, and fourthly from such properties compulsorily purchased by the D.A.F. Under Law 52 the whole property is taken in control. The property is subject to the restitution policy of the Occupying Powers.

A Paper defining the policy of the final disposition of this category of property has been agreed by CORG, and the Paper is being drafted in legal form by the Legal Directorate.

The Volkswagenwerk property is required for restitution, and therefore its assets must be maintained. A Working Party was set up in 1945 and decided that a Board of Control be established to control the Volkswagenwerk complex. The Board of Control would represent the interests of Divisions, and that representation means that whatever may be the ground organisation of Divisions for the time being, the HQ of those interested Divisions must continue to control these works through the

Protokoll der 11. Sitzung des Board of Control
am 6. Dezember 1946.

1947 die Bildung eines Unternehmensvorstandes ins Auge fasste. Ende Juli machte Major Hirst das Management mit der neuen Situation vertraut. Da der Wirtschaftsrat in Frankfurt 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. Dieser werde durch dauernde Verhandlungen und engste Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsrat und seinen nachgeordneten Behörden sowohl für die Produktion als auch für die Beschaffung der notwendigen Materialien kämpfen müssen. Der britische Werksoffizier sicherte bei den anstehenden Verhandlungen die volle Unterstützung seitens der britischen und amerikanischen Militärregierung zu.¹⁹⁵

Die neuen Anforderungen sowie die von britischer Seite angestrebte Produktionsausweitung verlangten nach einem erfahrenen technischen Experten, war doch diese Position seit Brörmanns Entlassung mehr oder minder vakant. Der Industrieanwalt Hermann Münch konnte diese Lücke nicht füllen. Seine Ernennung zum Generaldirektor verdankte sich wohl eher dem Mangel an Alternativen denn einem uneingeschränkten Vertrauen in seine Führungskompetenz. Für Major Hirst war er ein guter Geschäftsführer, was die juristischen und finanziellen Angelegenheiten betraf. Doch besaß er laut Hirst zu wenig technischen Sachverstand, um die fabrikatorischen Probleme eines großen Automobilunternehmens zu bewältigen. Zur Unterstützung des Generaldirektors empfahl Hirst dem Board of Control, sich nach einem technischen Fachmann umzusehen.

Dies war die Stunde Heinrich Nordhoffs, der als ehemaliger Chef des Opel-Werks Brandenburg sowohl über Führungsqualitäten als auch über Erfahrungen in der automobilen Massenproduktion verfügte. Weil er in dieser Position den Rang eines Wehrwirtschaftsführers bekleidet hatte, wurde Nordhoff gemäß den in der amerikanischen Besatzungszone geltenden Entnazifizierungsrichtlinien entlassen, obwohl er kein Mitglied der NSDAP gewesen war. Seit Ende 1946 arbeitslos, nahm Nordhoff eine Stellung als Geschäftsführer bei der Opel-Generalvertretung Dello & Co. in Hamburg an. Über den Salon der Eigentümerin Lisa Praesent kam im Herbst 1947 vermutlich der Kontakt zu Ivan 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 nun gemeinsam mit Hirst die Absetzung Münchs vorbereitete. Am 7. November 1947 bestellte das Board of Control Heinrich Nordhoff zum Generaldirektor, verbunden mit der Aufforderung, seinen neuen Wirkungskreis so bald als möglich anzutreten.¹⁹⁶

Von dieser Entscheidung erfuhr der amtierende Generaldirektor Münch vorerst nichts. Er führte den neuen Mann in das Unternehmen ein und pflegte mit ihm während dieser Zeit eine "freundschaftliche und harmonische Zusammenarbeit". Im Hinblick auf die zukünftige Aufgabenverteilung hatten beide vereinbart, diese nur in den Grundlinien vorzunehmen und später den praktischen Erfordernissen anzupassen. Um so größer war die Enttäuschung Münchs, als er am 25. November 1947 in einer Aussprache mit Major 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 diese Entscheidung zu schweigen. Ob Münch dieser Version Glauben schenkte, mag dahingestellt sein. 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". Und obschon er Nordhoff nicht des Ränkespiels bezichtigte, war doch der Eindruck entstanden, "als hätten Sie mich verdrängt".¹⁹⁷ Tatsächlich dürfte Nordhoff nicht für ein Duumvirat votiert haben. Denn die von ihm angestrebte, am Vorbild General Motors orientierte Stab-Linien-Organisation mit einem zentralisierten Management wie auch sein in mancher Hinsicht autokratischer Führungsstil duldeten keinen zweiten Entscheidungsträger. Die Verbitterung 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.¹⁹⁸

Mit der Amtsübernahme Nordhoffs am 1. Januar 1948 trat die britische Werkleitung in den Hintergrund und ließ ihm in der Führung des Unternehmens freie Hand. Sichtbares Zeichen dieses Autonomiegewinns war die seit Anfang November 1947 diskutierte und im Mai 1948 unter Hirsts Aufsicht vollzogene Umstrukturierung des deutschen Managements. Das Volkswagenwerk erhielt nun eine komplette, für Industrieunternehmen typische Geschäftsführung, bestehend aus Technischer Leitung, Personalleitung, Einkaufsleitung, Verkaufsleitung, Finanzleitung und Betriebswirtschaftlicher Leitung.¹⁹⁹

Auch unter Generaldirektor Heinrich 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 Fritz Wenk die Belieferung mit Ersatzteilen und anderen Materialien sichergestellt. Darüber hinaus musste man mit Engpässen insbesondere bei Reifen rechnen. Die Quote von 10.000 Tonnen schloss die befohlene Produktion, den Export sowie die Aufträge der Kontingentträger, wie Reichsbahn oder Reichspost, mit ein. Weil eine Entscheidung über die Frage, wie dieses 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.

Diese Verzögerung warf Probleme auf, hatte doch der Einkauf Ende 1947 seine Dispositionen auf der Grundlage des "Rothenburger Programms" getroffen. Nunmehr stand zu befürchten, dass dieses Programm 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 gewisse Gefahren. Abgesehen davon, bestand zwischen dem Verwaltungsamt für Wirtschaft und der Hauptverwaltung der Straßen ein grundlegender Dissens darüber, ob es sich um ein Global- oder ein Vorschussskontingent handelte. Für die Fahr-

zeugindustrie konnten sich diese Meinungsverschiedenheiten nachteilig auswirken.²⁰⁰

Wie befürchtet, brachte die neue Kontingentregelung keine spürbare Verbesserung bei der Zuteilung von Rohstoffen und Ersatzteilen. 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. Als Grund dafür nannte Major Hirst in seinem Werksbericht an das Board of Control Schwierigkeiten bei der Materialversorgung. Die Lieferungen trafen verspätet ein, es mangelte an Gummiprofilen und Tellerrädern, Stahlbleche waren ebenso wie die von Bosch gelieferten elektrischen Teile knapp. Das Auslands-Handelskontor und die Joint Export Import Agency hatten ihre Bemühungen intensiviert, um die Engpassmaterialien zu importieren. Doch waren diese bei ausländischen Lieferanten bisweilen dreimal so teuer.

Die Produktionsbesprechungen in der ersten Jahreshälfte 1948 zeichneten ein ähnliches Bild. 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. Zudem gab der Produktionsleiter Steinmeier Rückstände von 172 Karossen und 422 Getrieben bekannt. Dazu wurde ihm erklärt, dass die Fertigung in den Aufbauböcken in diesem Monat viermal stillgestanden habe, weil sich unter den Arbeitern lebhaft Diskussionen über die Herabsetzung der Fertigungszeiten entsponnen hätten. Bei der

Aussprache darüber war seitens der Werkleitung der Verkauf von Lebensmitteln innerhalb der Fabrik als produktionshemmend beanstandet worden.²⁰¹

Über die mangelhafte Materialversorgung beklagte sich Nordhoff Mitte Juni 1948 bei der Verwaltung für Wirtschaft in Frankfurt. Der Leiter der Abteilung Fahrzeugbau habe ihm versprochen, 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. Fritz Wenk stellte zu seiner Entlastung klar, dass er sich bei der Sonderabteilung Wirtschaftsplanung um eine fünfzehnprozentige Erhöhung des Kontingentgewichtes bemüht habe. Doch wollte man dort keine neuen Regelungen treffen, stand doch die Währungsreform unmittelbar bevor. Dies war zugleich der Grund, warum das Volkswagenwerk mit Bezugscheinen förmlich bombardiert wurde, denn alle Kunden drängten auf Auslieferung eines Wagens noch vor der Währungsumstellung. Weil das Volkswagenwerk diesen Forderungen nicht nachkommen konnte, sah man sich dem Vorwurf ausgesetzt, die Fahrzeuge absichtlich zurückzuhalten. Darüber pikiert, teilte Nordhoff der Verwaltung für Wirtschaft seine ernsthafte Erwägung mit, "die Lieferung überhaupt einzustellen, wie das alle Lieferanten uns gegenüber tun".²⁰²

Die in den Monaten vor der Währungsreform stagnierenden und schrumpfenden Märkte gaben dem Generaldirektor wenig Anlass zu Optimismus. Vielmehr betrachtete er die langfristige Sicherung des Unternehmens mit einiger Sorge. Erwägungen der Industry Division, das Volkswagenwerk an Ford zu über-

tragen und die PKW-Produktion der Kölner Ford-Werke in Wolfsburg zu konzentrieren, fanden deshalb sein Einvernehmen. Auf diesem Wege glaubte Nordhoff sich die notwendigen Kapitalrücklagen beschaffen und die technische Modernisierung des Werks vorantreiben zu können. Ein Zusammengehen mit Ford erschien überdies als günstige Konstellation, um die Außenhandelsbeschränkungen, insbesondere die Preisbindung, hinwegzuräumen. Der amerikanische Autohersteller stand diesen 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 dem VW-Generaldirektor.

Die Initiative ging schließlich von Nordhoff aus, der im April 1948 einen Brief an Ford richtete und darin die Frage der Übernahme aufwarf. Der amerikanische Automobilgigant entschied sich, einen großen, aber minoritären Anteil am Volkswagenwerk zu erwerben, um unliebsame Reaktionen auf die ausländische Übernahme zu unterbinden. Im Board of Control des Volkswagenwerks 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. Währenddessen hatte die Property Control Branch die Umwandlung in ein öffentliches Unternehmen favorisiert und verweigerte jede Diskussion über einen privaten Verkauf. Ihr Veto dürfte mit dazu beigetragen haben, die Hochzeit der beiden Autoproduzenten zu verhindern.



Die erste Pressekonferenz des Generaldirektors Heinrich Nordhoff am 17. Januar 1948.



Endmontage der Volkswagen Limousine.

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 einstweilen zu unüberwindbaren Schwierigkeiten auftürmten. Nach der Berlinblockade 1948/49 legte Ford seine Expansionspläne für Europa vorerst auf Eis.²⁰³

Bis zum Herbst 1948 hing die Zukunft des Volkswagenwerks als selbstständiges Unternehmen an einem seidenen Faden. Dass er hielt, war den Differenzen innerhalb des Board of Control wohl eben so sehr zu verdanken wie dem letztlich unbeherzten Vorgehen des amerikanischen Autoherstellers. Für den weiteren Werdegang des Volkswagenwerks war es bedeutsam, dass Nordhoff trotz mehrfacher Aufforderung nicht zu Ford wechselte. Mit seinem energisch zupackenden Wesen nutzte er die durch die Währungsreform ausgelöste Take-off-Phase, um die Wirtschaftlichkeit der Fabrik auf internationales Wettbewerbsniveau zu heben und das Exportgeschäft voran zu treiben. Von der Fahrzeugtechnik nicht restlos überzeugt, hielt der Generaldirektor gleichwohl an dem bewährten Modell fest und setzte konsequent auf die Großserienfertigung der stetig verbesserten Limousine. Wohl auch deshalb verpuffte Anfang 1948 die Anregung der Hauptverwaltung der Straßen, den Volkswagenmotor auf Wasserkühlung umzustellen.²⁰⁴ Die Strategie Nordhoffs war letzten Endes von Erfolg gekrönt, und das Volkswagenwerk wirkte als starker Motor des wirtschaftlichen Aufstiegs der jungen Bonner Republik. ■

Die DM-Konjunktur

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.²⁰⁵ Der "Schaufenstereffekt" verlieh der Währungsreform eine geradezu mythische Qualität. 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 für den Neuanfang Deutschlands in das 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.

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 Major Hirst den psychologischen und wirtschaftlichen Effekt der Währungsreform.²⁰⁶ Deren kurzfristige Wirkung auf die Produktion war in der Tat verblüffend.

Von 1.135 Wagen im Mai 1948 kletterte der Fahrzeugausstoß auf 1.520 im Juni und 1.806 im Juli. Dieser Produktionsanstieg beruhte zumindest teilweise auf der Freigabe von Rohmaterialien, die vor der Währungsreform gehortet worden waren. Infolgedessen wuchs der Umfang der Lieferungen von 3,7 Millionen DM im Juni auf 9,3 Millionen DM im Folgemonat an.²⁰⁷ Materialien zurückzuhalten und nur noch in Kompensationsgeschäften zu "tauschen", war seit Mitte 1947 eine gängige Praxis der VW-Lieferanten. Dies gilt im Übrigen für die Gesamtwirtschaft, die schon 1947 einen größeren und statistisch nicht erfassten Teil der Produktion in Hortungslager verbracht hatte. So gesehen, ordnet sich die Währungsreform in einen stetigen Wirtschaftsaufschwung ein, der im Herbst 1947 einsetzte und ihren durchschlagenden Erfolg erst möglich machte.²⁰⁸ Auch im Volkswagenwerk hatten das deutsche und britische Management entscheidende Weichen für das Produktionswachstum vorher gestellt. Die sich schlagartig verbessernde Materiallage war indes eine wesentliche Voraussetzung, um die Früchte vergangener Anstrengungen ernten zu können.

Der glatte Währungsschnitt sorgte freilich für ein kurzfristiges Liquiditätsproblem, weil das Reichsmarkvermögen des Unternehmens im Verhältnis 1:10 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. Diese Finanzierungslücke schloss das Unternehmen durch Kredite, die dank der rapide wachsenden Einnahmen aus dem Fahrzeugverkauf schon im Herbst wieder abgelöst werden konnten.²⁰⁹ Für Konflikte mit den Lieferanten sorgten die während der Währungsumstellung getätigten Geschäfte. Grundsätzlich galt,



Im Aufschwung nach der Währungsreform wurde der Produktionsprozess modernisiert.

dass die vor dem Stichtag entstandenen Verbindlichkeiten im Verhältnis 1:10 abzuwerten waren. Tatsächlich gab es eine Reihe von Grenzfällen. Im April 1948 hatte Volkswagen über den belgischen Importhändler Bonus-Service einen Posten Autoreifen aus Belgien bestellt, der bei der Außenhandelsbank auf seinen Namen eine Einfuhrgenehmigung einholte und die Ware bezahlte. Weil die Reifen nicht rechtzeitig vor der Währungsreform eintrafen, bot der Importeur an, die Schulden vor dem Stichtag in bar zu begleichen. Volkswagen verpasste diese Möglichkeit. Bonus-Service verlangte nun den vollen DM-Preis

und weigerte sich, die Reifen herauszugeben. Einen von der Importfirma angebotenen Vergleich lehnte das Volkswagenwerk mit der Begründung ab, es handele sich bei dem Import der Autoreifen nicht um ein Eigen-, sondern um ein Kommissionsgeschäft, weshalb man den ausstehenden Betrag nur zu einem Zehntel vergüten müsse. Für diese Rechtsfigur spreche, dass Bonus-Service die Ware mit dem VW-Devisenbonus eingekauft habe und über das importierte Gut anderweitig nicht verfügen dürfe. Der Importeur war da anderer Meinung. Die um Auskunft gebetene Bank Deutscher Länder wollte sich nicht in

die durch die Währungsreform ausgelösten Streitfragen einschalten. Der hinzugezogene Rechtsbeistand riet von einer Klage ab, weil es sich bei der Importfirma um eine juristische Person der Vereinten Nationen handelte. Für einen Prozess, der nicht vor einer deutschen Gerichtsbarkeit angestrengt werden konnte, bedurfte es einer Genehmigung der Militärregierung, die nur in Ausnahmefällen erteilt wurde. So einigten sich die Kontrahenten schließlich doch auf einen Vergleich. Der Automobilhersteller zahlte die Hälfte des Warenwertes sowie die Kosten und den Gewinn des Importeurs in DM. Das Entgegenkommen von Bonus-Service wurde mit einem Volkswagen honoriert.²¹⁰

Der freie Verkauf der Limousine auf dem deutschen Markt blieb auch nach der Währungsreform vorübergehend durch die im Umlauf befindlichen Berechtigungsscheine eingeschränkt. Eine größere Anzahl davon wurde wegen bürokratischer Verzögerungen noch nach dem Stichtag ausgegeben. Die Autoindustrie hatte sich am 1. Juli 1948 gegenüber der Verwaltung für Wirtschaft verpflichtet, die Inhaber solcher Bezugsscheine bevorzugt zu beliefern. Doch mehrten sich die Beschwerden insbesondere gegen das Volkswagenwerk, dass diese Vereinbarung nicht eingehalten werde. Auslöser für einen bösen Brief der Frankfurter Behörde an Heinrich Nordhoff war dessen Mitte August 1948 gegebene Anweisung an einige VW-Händler, die Inhaber von Bezugsscheinen hintanzustellen. Tatsächlich waren diese Kunden 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, freie Berufe und Industriebetriebe, bei der Fahrzeugbewirtschaftung leer

ausgegangen waren. Zudem hatte das Volkswagenwerk die Ausnahmegenehmigung erhalten, Verbraucherkontingente in Höhe von rund 2.500 Tonnen entgegenzunehmen, weil die Frankfurter Wirtschaftsbehörde nicht genügend Eisenkontingente bereitstellen konnte. Nordhoff wehrte sich deshalb gegen den Vorwurf unter anderem mit dem Hinweis, man müsse eine größere Menge von Wagen liefern können, die nicht "mit einer Hypothek der Verwaltung für Wirtschaft belastet sind".²¹¹

Ungeachtet dieser Schwierigkeiten, nahm die Volkswagen-Produktion im Jahr der Währungsreform einen enormen Aufschwung und wuchs von 1.110 im Januar auf 2.306 Wagen im Dezember an. Zu diesem Aufschwung trug neben der verbesserten Materialversorgung bei, dass sich die Arbeitskräftesituation entspannte. Die bizonalen Behörden genehmigten dem Volkswagenwerk im März 1948 eine Lohnerhöhung von durchschnittlich 15 Prozent, und der teilweisen Aufhebung der Lohnkontrollen im November folgten weitere Einkommenszugeständnisse an die Arbeitnehmer. Im Zusammenspiel mit der allgemein verbesserten Ernährung wirkte sich dies auf den Gesundheitszustand der Belegschaft förderlich aus. Die Zahl der Krankgeschriebenen verringerte sich von 10 bis 12 Prozent Anfang 1948 auf 2 bis 4 Prozent am Ende des Jahres. Schon im April war die Abwesenheitsquote von 14,5 Prozent auf unter 10 Prozent gesunken. Sie fiel bis Oktober weiter auf 4 Prozent und verharrte bis Oktober 1949 auf diesem Stand.

Die Bemühungen um den Aufbau einer Stammbelegschaft zeitigten erste Erfolge, was wohl einer Gemengelage unterschiedlicher Faktoren zu verdanken war: eine optimistische Grundstimmung, höhere Löhne sowie die Möglichkeit, wegen

des verbesserten Materialflusses den Wohnungsneubau in Angriff zu nehmen. Mit eigenen Mitteln führte das Unternehmen ein im Rohbau befindliches kommunales Wohnungsbauprojekt zu Ende, wodurch 1949 174 Wohnungen für die Werksangehörigen entstanden. Während die Belegschaft des Volkswagenwerks von 8.382 im Januar 1948 auf 8.819 zum Jahresende und 10.227 im Dezember 1949 anwuchs, 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. Parallel dazu machte auch die Arbeitsproduktivität einen kräftigen Sprung. Der Stundenaufwand für den Bau eines Fahrzeugs sank von 179 im Mai auf 148 im Juli 1948 und seitdem stetig auf 127 im September 1949.²¹²

Der Wohnraummangel in Wolfsburg blieb indes ein schwer zu linderndes 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 einem werkeigenen Autobus zur Arbeit gebracht. Neueinstellungen scheiterten nach wie vor daran, dass man den Bewerbern in absehbarer Zeit keine Wohnung in Aussicht stellen konnte. Und die vorhandenen Unterkünfte ließen bisweilen zu wünschen übrig. Mitte Mai 1949 wurde der VW-Generaldirektor unterrichtet, dass die Stuben im Ledigenheim Stadtmitte "kein gutes Bild" böten. Weil es an Stroh mangelte, lagen auf den 275 beleg-

ten Betten mit Holzwolle gefüllte Strohsäcke. Heinrich Nordhoff genehmigte daraufhin die Ausstattung der Betten mit Matratzen. Eine Wende in der Wohnraumsituation brachte erst die Ankurbelung der privaten Bautätigkeit, nachdem die Militärregierung im Mai 1949 den Abschluss von Erbbaurechtverträgen genehmigt hatte.²¹³

Die Hoffnungen des Volkswagen-Managements, die Währungsreform würde die Exportfesseln abstreifen, erfüllten sich nicht. Trotz einer steigenden Auslandsnachfrage nach dem allseits begehrten Volkswagen blieb das Exportgeschäft hinter den Erwartungen zurück. Zwar nahmen die Exporte zu, konnten jedoch mit dem allgemeinen Produktionswachstum nicht Schritt halten, weil der Verkauf ins Ausland zwei wesentlichen Restriktionen unterlag. Die Joint Import Export Agency ließ Ausfuhren nur gegen Dollarzahlungen zu und setzte ab dem 25. Juni den Umrechnungskurs auf 30 Cents für 1 DM fest.²¹⁴ Und wie sie der Commerce & Industry Group in Frankfurt mitteilte, war nicht beabsichtigt, den Export von Volkswagen in einer anderen Weise zu behandeln als sonstige Exporte.²¹⁵ Auf Wunsch der Briten hatte die JEIA den Preis des Volkswagens mit 800 Dollar so angesetzt, dass er international mit anderen Kleinwagen konkurrieren konnte. Nach dem alten Verhältnis von 17 Cents für 1 Mark hätte der Exportpreis 4.705 Reichsmark betragen. Der neue Kurs verursachte einen Verlust von 1.596 DM pro exportiertem Fahrzeug, weshalb Generaldirektor Nordhoff Schulter an Schulter mit der Industry Division vergeblich auf die Herabsetzung des Umrechnungskurses drängte. Ein Firmenbericht vermerkte hierzu, dass der Zwang zur Dollarzahlung und der bestehende Wechselkurs "praktisch eine fast völlige Drosselung der Ausfuhrmöglichkeiten" zur Folge habe.²¹⁶ In dem



Präsentation des Volkswagens auf der
Industriemesse in Hannover im Mai 1948.

Bemühen, Devisen für die notwendigen Importe zu beschaffen und dadurch die Besatzungskosten zu reduzieren, schadete sich die anglo-amerikanische Exportpolitik letztlich selbst. Denn zu jener Zeit waren bilaterale nationale Handelsabkommen die Regel und nur wenige Länder dazu in der Lage, Privatautos zu importieren.

Bei aller Kritik an den bürokratischen Exportregularien blieb Volkswagen von den Auswirkungen der "Dollarklausel" verschont. Die JEIA-Bestimmungen sahen nämlich für die vor der Währungsreform eingegangenen Exportverpflichtungen eine Verrechnung zum alten Kurs vor. Wie Nordhoff mit Genugtuung anmerkte, habe das Volkswagenwerk im Frühjahr 1948 "als einzige deutsche Automobilfabrik den Mut gehabt", langfristige

Auslandsverträge abzuschließen, "obwohl in jenen Monaten eigentlich alles dagegen sprach". Wenn diese Kontrakte abliefen, kündigte der Generaldirektor dramatisch "den endgültigen Tod" des Exportes an.²¹⁷ Tatsächlich exportierte das Unternehmen bis zum Frühjahr 1950 zu den alten Bedingungen. Ein halbes Jahr später konnte Volkswagen den Binnenmarkt- ebenso wie den kursberechtigten Exportpreis herabsetzen. Inzwischen half das Exportgeschäft, durch eine bessere Auslastung der Kapazitäten die Kosten zu reduzieren und auf den ausländischen Märkten Fuß zu fassen.²¹⁸

Auf der Großhändlertagung im Januar 1949 konnte Heinrich Nordhoff positive Bilanz ziehen. Bis dahin hatte man 2.000 Wagen nach Holland, 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-Model "Vanguard" mit 120 Fahrzeugen. Opel kam auf ganze 12 Autos. Der Generaldirektor bat deshalb die Händlerschaft um Verständnis, dass man 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".²¹⁹ Angriffe der britischen Automobilindustrie, die öffentlich die von Volkswagen ausgehenden Gefahren für das heimische Außenhandelsgeschäft beschwor, parierte Nordhoff mit nackten Zahlen. Die Briten hatten im vergangenen Jahr 180.000 Wagen exportiert, während der Anteil des Volkswagenwerks an der

Gesamtausfuhr 2,5 Prozent betrug. Die in der Londoner Presse geschürten Ängste kommentierte Nordhoff mit den Worten einer Schweizer Zeitung: "Der britische Löwe muss ein merkwürdiges Tier geworden sein, dass er vor dem Gebell eines ganz kleinen Hündchens so ins Zittern gerät."²²⁰

Indem sie die Marktkräfte freisetzte, gab die Währungsreform der konjunktursensiblen Automobilindustrie den erforderlichen Wachstumsschub. Ein freier Gütermarkt mit festen Rohstoffpreisen beendete die Engpasswirtschaft in Westdeutschland; die internationale Wirtschaft bewegte sich schrittweise auf ein weltweites Freihandelssystem zu. Von dieser Entwicklung profitierte insbesondere das Volkswagenwerk, das nur ein Zehntel seiner Kapazität von 250.000 Autos pro Jahr nutzte. Mit steigender Auslastung wuchs die Rentabilität, und die auf Grund der Kriegsverluste enorme Automobilnachfrage in Europa eröffnete nun ungeahnte Expansionsmöglichkeiten. Als das Ausland nach Autos verlangte, stand das Volkswagenwerk bereit. ■

Übergabe in deutsche Hand

Auf einem Diskussionsabend im Volkswagenwerk am 3. Juni 1947 schnitt der Property Control-Offizier F. T. 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 die Hand des deutschen Volkes zu geben. Der von ihm selbst eingereichte Vorschlag sah vor, die Leitung des Werks einem Direktorium von Treuhändern zu übertragen. Diese sollten einem Gremium gegenüber verantwortlich sein, das sich aus Vertretern der obersten Regierungsstellen, der Gewerkschaft, der Landesregierung, der Banken und der örtlichen Interessenten zusammensetzte.²²¹

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, fand indes bei der Industry Division kein positives Echo. Weil man dort den sozialisierenden Aspekt nicht mochte, wurde der Vorschlag abgeblockt.²²²

Am einfachsten wäre es wohl gewesen, den Buchstaben der im April 1947 verabschiedeten Direktive 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 von dieser Regelung aus und behielt die Kontrolle in ihrer Hand. Ein Grund dafür waren die von den deutschen Gewerkschaften reklamierten Eigentumsrechte. Die IG Metall machte geltend, dass die Deutsche Arbeitsfront mit dem konfiszierten Vermögen der 1933 zerschlagenen Gewerkschaften aufgebaut worden war. Obwohl die Direktive Handhabe dazu bot, lehnte die Militärregierung diesen Anspruch nicht endgültig ab. Wie bei der späteren Übergabe des Werks an die deutsche Bundesregierung hielt sie die Sache in der Schwebe, bog aber die Forderung der Gewerkschaften vorläufig ab. Ebenso uneingelöst blieben die Ansprüche der ehemaligen KdF-Wagen-Sparer, die vor Gericht Geld oder Autos einklagten. Denn die Control Commission for Germany befürchtete, dass ein zu frühes Gerichtsurteil das Unternehmen in den finanziellen Bankrott treiben könnte.

Durch einen Transfer der Fabrik an die niedersächsische Regierung hätten sich die Briten dieser Probleme bequem entledigen können. Doch mit Blick auf die potenzielle ökonomische Macht des Volkswagenwerks zögerte man, diesen Weg zu gehen. In den Händen einer staatlichen Regierung, so die Warnung der Property Control Branch, sei es eine gefährliche Waffe, die sich gegen die Siegermächte richten könne. So erhielt die Militärregierung den Status quo aufrecht, bis die bevorstehende Bildung einer deutschen Bundesregierung Bewegung in die Dinge brachte. Die Property Control bot im Juni 1949 dem Land



Colonel Radclyffe unterzeichnete am 8. Oktober 1949 die Übergabe des Volkswagenwerks an die Bundesregierung.

Niedersachsen eine direkte Kontrolle über das Volkswagenwerk an. Doch der sozialdemokratische Ministerpräsident schreckte vor den hohen und ungewissen Verbindlichkeiten des Unternehmens zurück und bevorzugte stattdessen die Rolle eines Treuhänders unter der Schirmherrschaft der Bundesregierung. Seine Haltung änderte sich rasch 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 Ludwig Erhard die Kontrolle übertragen und das Volkswagen-

werk somit unter die Räder einer liberalen Wirtschaftspolitik geraten würde. Die Landesregierung reklamierte nunmehr Verantwortung für das Werk mit der Begründung, dies könne ein Testfall für die Autoritätenteilung zwischen Bund und Land sein. Dieser 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 Zweideutig-

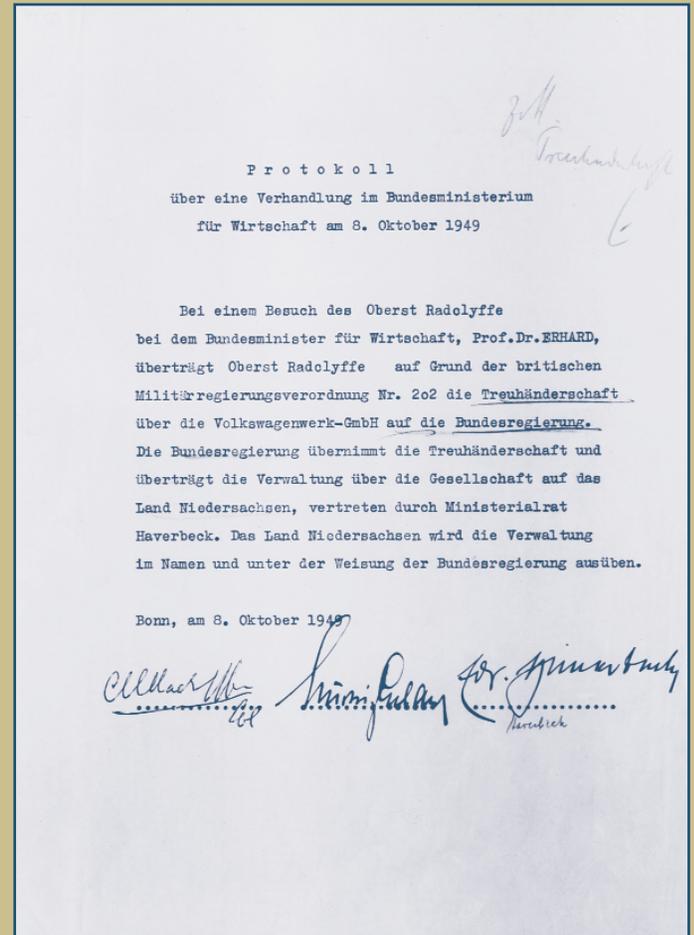
keit" abgeliefert.²²³ Sie übertrug das Volkswagenwerk zwei unterschiedlichen Autoritäten, ohne eine eindeutige Entscheidung über die Frage der Eigentümerschaft zu treffen.

Erste Missverständnisse und Konflikte 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 Ludwig Erhard am kommenden Sonnabend die Treuhänderschaft über das Volkswagenwerk übernehmen werde. Auf diesen Artikel bezog sich eine Vorlage für den Staatssekretär des Bundesschatzministeriums mit dem Hinweis, dass es zur Übernahme des Unternehmens zumindest der Zustimmung des Bundesschatzministers Fritz Schäffer bedürfe, der nun unverzüglich über den Sachverhalt informiert wurde. Hierzu führte der Staatssekretär aus, dass Wirtschaftsminister Erhard die Treuhänderschaft nicht ausüben könne, solange es über das Eigentum am Volkswagenwerk keine bundesgesetzlichen Bestimmungen gebe, die den Ländern die Eigentumsrechte auf Nazi-Vermögen übertragen. Andernfalls müsse mit "ernsten politischen Schwierigkeiten sowohl mit der Landesregierung wie mit den Gewerkschaften" gerechnet werden.²²⁴ Bis zum Erlass eines Bundesgesetzes sei der niedersächsische Finanzminister Strickroth als Treuhänder zuständig. Der schlug in die gleiche Kerbe, als er am 4. Oktober 1949 telefonisch das Bundeswirtschaftsministerium davor warnte, die Kontrolle über das Volkswagenwerk zu übernehmen. Er gab die Empfehlung, die bisher nicht geladene Landesregierung zu der einen Tag später stattfindenden Kundgebung im Volkswagenwerk hinzuzuziehen, damit sie die vorläufige Treuhänderschaft gemäß dem Militärregierungsgesetz antreten könne.²²⁵

Diese Querelen endeten vorläufig am 8. Oktober 1949. In Anwesenheit von Bundeswirtschaftsminister Erhard und Ministerialrat Haverbeck als Vertreter des Landes Niedersachsen legte Colonel Charles Radclyffe die Treuhänderschaft des Volkswagenwerks in die Hände der Bundesregierung. Diese übertrug die unter ihrer Weisung auszuübende Verwaltung des Unternehmens auf das Land Niedersachsen. Ein für den offiziellen Akt angefertigtes Memorandum der Control Commission for Germany 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 angesammelte Kassenreserve überstieg 30 Millionen DM, und nichts sprach dagegen, dass sich das Volkswagenwerk unter der "geschickten Leitung" von Heinrich Nordhoff als eine Bereicherung für die westdeutsche Wirtschaft erweisen würde.²²⁶ Und dies war beileibe nicht alles.

Die Produktionsverpflichtung für die Besatzungsmächte verschaffte dem Volkswagenwerk einen gewaltigen Vorsprung vor der Konkurrenz. Opel brachte den Nachkriegs-Olympia erst im November 1947 heraus, 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.²²⁷ Währenddessen hatte Volkswagen unter britischer Regie rund 70.000 Limousinen gebaut. 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 hier unter wirtschaftlichen Normalbedingungen ein bequemes und expandierendes Geschäft. Heinrich Nordhoff hatte allen Grund zur

Zuversicht, denn "wenn heute in Deutschland von Automobilen gesprochen wird, meint man den Volkswagen".²²⁸ Und dank seiner Rolle als Devisenbeschaffer für den britischen Schatzminister spielte Volkswagen auch im Exportgeschäft die erste Geige. Gegenüber dem Vorjahr sprang 1950 die Zahl der exportierten Fahrzeuge von 7.000 auf 30.000. Seine Stellung als britischer Regiebetrieb katapultierte das Volkswagenwerk in eine Poleposition, aus der es in die erwachende Automobilgesellschaft der 1950-er Jahre durchstartete und nationale wie internationale Erfolge feierte. Das Wolfsburger Unternehmen wurde zum Inbegriff des westdeutschen Wirtschaftswunders, der Käfer zum Epochensymbol. Vielleicht ist Volkswagen ja wirklich, wie ein späterer Vorstandsvorsitzender durchaus treffend und mit ironischem Augenzwinkern formulierte, "die erfolgreichste Autofirma, die jemals von den Briten gegründet wurde".²²⁹ ■



Anmerkungen

- 1 Die Leistungen Ivan Hirsts würdigt eingehend Ralf Richter: Ivan Hirst. Britischer Offizier und Manager des Volkswagenaufbaus, Wolfsburg 2003, S. 44f. Das Volkswagenwerk war im Übrigen kein Einzelfall. In zahlreichen Unternehmen, die manchmal über Jahre hinweg alliierter Kontrolle unterstanden, betätigten sich britische und amerikanische Militärs als Manager des Wiederaufbaus; vgl. Alan Kramer: *The West German Economy, 1945-1955*, New York, Oxford 1991, S. 113. Wellhöner bestätigt implizit die wichtige Rolle der britischen Treuhänder, wenn er die frühzeitige Exportorientierung des Unternehmens als wesentlichen Faktor des Weltmarkterfolgs in den 1950-er Jahren begreift und hierzu ausführt: "Nur weil es den Weltmarkt als feste Größe in seine Planung einbeziehen konnte, verhielt sich die fordistische Massenproduktion dem Volkswagenwerk eine Rentabilitätssteigerung." Zit. n. Volker Wellhöner: *Wirtschaftswunder – Weltmarkt – westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen*, Münster 1996, S. 192.
- 2 Hans Mommsen/Manfred Grieger: *Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich*, Düsseldorf 1996, S. 974. Zu einer durchweg positiven Bewertung der Führungsqualitäten Nordhoffs gelangt Heidrun Edelmann: Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003.
- 3 Vgl. Mommsen/Grieger, *Volkswagenwerk*, S. 949ff. Entgegen der hier vorgenommenen Datierung erfolgte die Besetzung der KfV-Stadt am 11. April 1945.
- 4 Udo Riechert: *Neubeginn im Schatten der NS-Tyrannie. Gewerkschaften und Betriebsräte in Braunschweig und Wolfsburg in den ersten Nachkriegsjahren*, Braunschweig 1987, S. 180f.
- 5 Ian D. Turner: *Das Volkswagenwerk – ein deutsches Unternehmen unter britischer Kontrolle*, in: Josef Foschepoth, Josef/Rolf Steiniger (Hrsg.): *Die britische Deutschland- und Besatzungspolitik 1945-1949*, Paderborn 1985, S. 283; 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. 130.
- 6 Richter, Ivan Hirst, S. 29f., 53; 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 1986, S. 73.
- 7 Richter, Ivan Hirst, S. 45ff., 52f., 81; zum Amtsantritt von Hermann Münch siehe Vorbericht des Haupttreuhänders o.D. (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 8 Richter, Ivan Hirst, S. 37, 40; Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 2 (StadtA WOB, HA)
- 9 Bericht an Captain Gower, o.D. [vermutlich vom 23. Juni 1945] (UVW, Z 69, Nr. 130); Aktennotiz über Fertigungs- und Entwicklungsprojekte vom 25.6.1945 (UVW, Z 69, Nr. 198). Je nach Quellengrundlage differieren die Angaben über die Maschinenzerstörungen leicht. Laut Mommsen/Grieger, *Das Volkswagenwerk*, S. 954, waren 93 Prozent der Maschinen intakt; Ralf Richter: *Die Währungs- und Wirtschaftsreform 1948 im Spiegel unternehmerischer Personalpolitik – Volkswagen, 1945-1950*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 48 (2003), Nr. 2, S. 219, spricht von 92 Prozent.
- 10 Richtlinien für die Betreuung von Auslagerungsstellen vom 18.6.1945 (ebd.); vgl. Mommsen, *Stunde Null*, S. 129; detaillierte Angaben über die Auswirkungen der Verlagerungsprogramme auf den Maschinenbestand liefert Richter, *Die Währungs- und Wirtschaftsreform*, S. 219.
- 11 Zu den Grundzügen britischer Besatzungspolitik siehe Turner, *Das Volkswagenwerk*, S. 283f.
- 12 Dazu Werner Plumpe: *Wirtschaftsverwaltung und Kapitalinteresse im britischen Besatzungsgebiet*, in: Dietmar Petzina/Walter Euchner (Hrsg.): *Wirtschaftspolitik im britischen Besatzungsgebiet Düsseldorf 1984*, S. 128ff.
- 13 Steven Tolliday: *Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder. Volkswagen and the Automobile Industry, 1939-1962*, in: *Business History Review*, 69 (1995), No. 3, S. 298; Turner, *Occupation Policy*, S. 182ff. Die Sonderklausel des Potsdamer Abkommens erlaubte die Wiederaufnahme der Produktion in Demontagebetrieben, wenn die Besatzungsmacht die Produkte selbst benötigte; dazu Fakl 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.
- 14 Projekt für die Herstellung von 20.000 Volkswagen (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 15 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 8 (StadtA WOB, HA).
- 16 Richter, Ivan Hirst, S. 41, 49.
- 17 Hausmitteilung an alle Abteilungsleiter vom 11.9.1945 (UVW, Z 98, Nr. 3).
- 18 Hirst an Nordhoff vom 7.10.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201).
- 19 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 9, 12f. (StadtA WOB, HA); Reisebericht über Fahrt nach Helmstedt und Harpke am 30.05.1945 (UVW, Z 69, Nr. 198); vgl. auch Mommsen, *Stunde Null*, S. 132f.; zum Materiallager siehe Richter, *Die Währungs- und Wirtschaftsreform*, S. 219.
- 20 Aktenvermerk betr. Herstellung von Preßteilen für Ford vom 19.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 21 Vgl. Turner, *Das Unternehmen*, S.283f.; Richter, Ivan Hirst, S. 60.
- 22 Tolliday, *Volkswagen*, S. 290ff.; Mommsen/Grieger, *Volkswagenwerk*, S. 970.
- 23 Tolliday, *Volkswagen*, S. 293ff.
- 24 Turner, *Occupation Policy*, S. 263ff.
- 25 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 18 (StadtA Wob, HA); Richter, Ivan Hirst, S. 58f.
- 26 Turner, *Occupation Policy*, S. 269ff.
- 27 Hirst an Haupttreuhänder und Generaldirektor Münch vom 21.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 152).
- 28 Zur Zahl der entnazifizierten Personen siehe Turner, *Occupation Policy*, S. 272 sowie die Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders per 1946 vom 7.3.1947, S. 7 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 29 Hirst an Haupttreuhänder und Generaldirektor 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).
- 30 Leszczuk an Brörmann betr. Auswirkung der Entnazifizierung 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).
- 31 Hulan an Hirst o.D. [21.6.1946] (UVW, Z 69, Nr. 152); zur Weiterbeschäftigung von Schlüsselkräften 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).
- 32 Brörmann an Hirst vom 24.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 152).
- 33 Münch an Hirst o.D. [Juni 1946] (ebd.).
- 34 Ebd.
- 35 Aktennotiz Kemmlers vom 25.6.1946 (ebd.).
- 36 Münch an Personalabteilung vom 29.3.1946 (UVW, Z 61, Nr. 4.001); zum Verdrängungsprozess der Deutschen siehe Aleida Assmann: *Persönliche Erinnerung und kollektives Gedächtnis in Deutschland nach 1945*, in: Hans Erler (Hrsg.): *Erinnern und Verstehen. Der Völkermord an den Juden im Politischen Gedächtnis der Deutschen*, Frankfurt/Main, New York, S. 126-139, hier S. 128ff. und Peter Reichel: *Auschwitz*, in: Etienne François/Hagen Schultze (Hrsg.): *Deutsche Erinnerungsorte*, Band 1, 4. Aufl., München 2002, S. 600-622, hier S. 607f.
- 37 Betriebsrat an Münch vom 25.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 152).
- 38 Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997, S. 17 (UVW, Z 300, Nr. 33) Diese Einschätzung untermauert Fietz, wenn er über die Durchführung der Entnazifizierungsmaßnahmen festhält, dass "anscheinend vielfach persönliche Feindschaft, Antipathie und Freundschaft eine Rolle spielten." Fietz an Herrn Hulan vom 21.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 152).
- 39 Brörmann an Münch vom 27.9.1946; Münch an Brörmann vom 3.10.1946 (UVW, Z 69, Nr. 152).

- 40 Aufzeichnungen Brörmanns vom 12.8.1950 (UVW, Z 120, Nr. 22).
- 41 Bericht Münchs an Hirst betr. Entnazifizierung vom Juni 1946 (UVW, Z 69, Nr. 152).
- 42 Gespräch mit Hans Hiemenz am 14.11.1968 (UVW, Z 69, Nr. 167). Zu den mangelnden Führungskompetenzen Brörmanns siehe auch Richter, Ivan Hirst, S. 64 sowie Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 958.
- 43 Vgl. Turner, Occupation Policy, S. 278ff.
- 44 Münch an Hirst und McInnes vom 26.7.1946, Anlage: Antrag des Volkswagenwerks an das Kreiswohnungsamt Gifhorn vom 26.7.1946 (UVW, Z 69, Nr.198).
- 45 Aktenvermerk über die Besprechung am 27.7.1946 im Büro der Personalleitung (ebd.).
- 46 Münch an Berryman und McInnes vom 19.8.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 47 Siehe dazu: Turner, Occupation Policy, S. 284f.
- 48 Niederschrift über die Besprechung vom 9.8.1946 (UVW, Z 69, Nr. 204).
- 49 Turner, Occupation Policy, S. 288f.
- 50 Hesse an Münch betr. Rückkehr von Entnazifizierten vom 15.10.1946; Hirst an Haupttreuhänder vom 18.10.1946 (UVW, Z 69, Nr. 152).
- 51 Protokoll der Betriebsratsitzung vom 5.3.1947 (UVW, Z 61, Nr. 4.002).
- 52 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 11 (StadtA WOB, HA).
- 53 Vgl. Turner, Das Volkswagenwerk, S. 299.
- 54 Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders vom 31.12.1946 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 55 Ebd.; Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 11 (StadtA WOB, HA).
- 56 Sitzung vom 7.9.1946 betr. Werkzeugbeschaffung (UVW, Z 69, Nr. 157).
- 57 Ergänzung zu Punkt 6 des Protokolls Nr. 3 der Geschäftsausschuß-Sitzung vom 13.5.1946 (UVW, Z 69, Nr. 159).
- 58 Vgl. Turner, Occupation Policy, S. 491f.
- 59 Besprechung über eine Produktion von 2500 Wagen pro Monat vom 21.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 60 Ebd.
- 61 Kemmler an Hirst und McInnes vom 9.8.1946 (ebd.).
- 62 Ebd.
- 63 Vgl. Turner, Occupation Policy, S. 204.
- 64 Zur Transport- und Ernährungskrise 1946/47 siehe Werner Abelshäuser: Wirtschaft in Westdeutschland 1945-1948. Rekonstruktion und Wachstumsbedingungen in der amerikanischen und britischen Zone, Stuttgart 1975, S. 151ff.; Christoph Kleßmann/Peter Friedemann: Streiks und Hungermärsche im Ruhrgebiet 1946-1948, Frankfurt/M, New York 1977, S. 24f.
- 65 Paulsen an Hirst betr. Situationsbericht in der Zubringerindustrie vom 7.11.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 66 Minutes of the Eleventh Board of Control Meeting vom 6.12.1946 (ebd.); Besprechung am 6.1.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232); Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders über das erste Halbjahr 1947, S. 1 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 67 Paulsen an Münch vom 26.7.1946 (UVW, Z 69, Nr. 157).
- 68 Paulsen an Hirst betr. Situationsbericht in der Zubringerindustrie vom 7.11.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 69 Reisebericht Targas vom 24.8.1945 (UVW, Z 69, Nr. 153).
- 70 Aktennotiz über Besprechung mit der Firma Bosch vom 20.3.1946 (ebd.).
- 71 Aktenvermerk Bökenkamps über die Besprechung mit den Dürkopp-Werken vom 31.8.1945 (ebd.).
- 72 Zur Revision des Industrieniveauplans siehe Turner, Occupation Policy, S. 494ff.
- 73 Sitzung bei Hirst am 23.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 74 Wolfgang Benz (Hrsg.): Deutschland unter alliierter Besatzung 1945-1949/55, Berlin 1999, S. 31, 219; Axel Lehmann: Der Marshall-Plan und das neue Deutschland. Die Folgen amerikanischer Besatzungspolitik in den Westzonen, München 2000, S. 31.
- 75 Aktenvermerk über eine Besprechung bei Major Hirst am 8.4.1947 (ebd.).
- 76 Schreiben Kemmlers an Münch betr. Materiallage und Programmgestaltung vom 6.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 204).
- 77 Aktennotiz Münchs vom 1.5.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232); F. T. Neal an Generaldirektor Münch vom 24.4.1947 (UVW, Z 69, Nr. 201).
- 78 Aktenvermerk betr. Sitzung mit Herrn Wenk vom 6.5.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 79 Aktennotiz der Besprechung betr. Programmgestaltung vom 3.6.1947 (ebd.).
- 80 Aktennotiz über die Besprechung am 14.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 204).
- 81 Vgl. Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 971f.
- 82 Aktennotiz über eine Rücksprache mit Bergassessor Wüster u.a. vom 12.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 83 Aktennotiz über die Besprechung am 14.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 204).
- 84 Schreiben Kemmlers 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).
- 85 Aktenvermerk Striebig's vom 24.7.1947 betr. Sitzung bei Major Hirst am 23.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 86 Aktenvermerk Striebig's vom 1.8.1947 betr. Sitzung bei Major Hirst am 31.7.1947 (ebd.).
- 87 Aktenvermerk betr. Sitzung bei Major Hirst am 31.7.1947 (ebd.).
- 88 Kemmler an Münch betr. Materiallage und Programmgestaltung vom 6.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 204).
- 89 Aktenvermerk Striebig's vom 9.8.1947 betr. Bau von Second-Hand-Wagen; Aktenvermerk Striebig's betr. Sitzung bei Major Hirst am 11.8.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 90 Aktenvermerk Striebig's betr. Sitzung bei Major Hirst am 6.9.1947 (ebd.).
- 91 Münch an Steinmeier vom 30.9.1947 betr. Produktionserhöhung, Anweisung von Hirst an Münch vom 3.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 222).
- 92 Aktennotiz von Laurent betr. Unterbringung deutscher Arbeitskräfte vom 3.7.1945 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 93 Richter, Die Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 218.
- 94 Aktenvermerk über die Besprechung mit Bürgermeister Dr. Laurent vom 31.5.1945, Aktennotiz Brörmanns vom 11.7.1945 betr. Übernahme der Lager und Heime (ebd.).
- 95 Richter, Ivan Hirst, S. 36.
- 96 Vgl. 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, 40f.
- 97 Dazu Richter, Ivan Hirst, S. 57, 81.; ders., Die Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 220, 225.
- 98 Robert W. Carden: Before Bizonia: Britain's Economic Dilemma in Germany, 1945-1946, in: Journal of Contemporary History 14 (1997), Nr. 3, S. 535-555, hier S. 539; Wolfgang Jacobmeyer: Vom Zwangsarbeiter zum Heimatlosen Ausländer. Die Displaces persons in Westdeutschland 1945-1951, Göttingen 1985, S. 159ff.; Major Hirst an Comdt 6 DPACS Wolfsburg vom 27.12.1947 (UVW, Z 495, Nr. 1).
- 99 Zahlen für 1946 bei Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 955; Zahlen für 1947 bei Turner: Das Unternehmen, S. 289f.; zu den Ursachen der hohen Belegschaftsfluktuation im Volkswagenwerk siehe Richter, Die Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 221ff.; einen Überblick über die außertariflichen Leistungen gibt das Schreiben der Personalleitung an Münch betr. Sozialfürsorge des Werks vom 26.7.1946 (UVW, Z 69, Nr. 4001).
- 100 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).
- 101 Aktennotiz über die Besprechung vom 9.8.1946 (ebd.).
- 102 Aktennotiz über die Sitzung am 9.7.1946 (ebd.); Protokoll der 5. Geschäftsausschuß-Sitzung vom 11.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 159).

- 103 Aktennotiz über die Sitzung vom 9.7.1946, Aktennotiz über die Besprechung vom 9.8.1946 (UVW, Z 69, Nr. 157).
- 104 Vgl. Richter, Ivan Hirst, S. 68.
- 105 Denkschrift Münchs vom 12.12.1947 (UVW, Z 61, Nr. 4.001).
- 106 Vgl. Turner, Das Unternehmen, S. 290f. und Mommsen, Stunde Null, S. 134.
- 107 Notiz Münchs vom 24.3.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 108 Besprechung betr. Programmgestaltung am 3.6.1947 (ebd.).
- 109 Sozialbericht zum Bericht des Haupttreuhänders per 30.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 110 Aktennotiz über Besprechung am 16.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 204). Zum Verhältnis von produktiven und unproduktiven Arbeitern im Volkswagenwerk vgl. Richter, Die Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 230ff.
- 111 Münch an Werkleitung vom 26.7.1946 (UVW, Z 61, Nr. 4.001); Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders über das 1. Halbjahr 1947 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 112 Bericht von Striebig betr. Zusammensetzung der Belegschaft des Volkswagenwerks vom 13.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 195).
- 113 Aktennotiz über die Besprechung am 16.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 204).
- 114 Ebd.; Schreiben an Münch vom 23.8.1947 (ebd.); Aktennotiz betr. Besprechung mit der Preisbildungsstelle des Niedersächsischen Ministers des Innern am 14.11.1947, Münch an F. T. Neal betr. Festsetzung des Wagenpreises vom 17.11.1947 (UVW, Z 61, Nr. 5009).
- 115 Denkschrift von Hermann Münch vom 12.12.1947 (UVW, Z 61, Nr. 4.001).
- 116 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 10 (StadtA WOB, HA).
- 117 Vgl. Riechert, Neubeginn, S. 220ff.; zur Funktion der Betriebsvertretung aus britischer Sicht siehe Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 960 und Turner, Occupation Policy, S. 386.
- 118 Richter, Ivan Hirst, S. 44f.
- 119 Riechert, Neubeginn, S. 223ff.
- 120 Protokolle der Betriebsratssitzungen vom 16., 18. und 20.12.1946 (UVW, Z 61, Nr. 4.002).
- 121 Die Wirtschaftsgruppen waren bis zum Juli 1947 Branchenabteilungen der Allgemeinen Gewerkschaft und wurden dann eigenständige Industriegewerkschaften und Gewerkschaften des Deutschen Gewerkschaftsbundes.
- 122 Schreiben der Personalabteilung an Münch betr. Schwerarbeiter-Zulage vom 18.3.1946, Schreiben des Haupttreuhänders an das Landesernährungsamt der Provinz Hannover vom 18.3.1946 (UVW, Z 69, Nr. 139); Protokoll der Betriebsversammlung vom 15.11.1946 (UVW, Z 61, Nr. 4.002).
- 123 Bericht Nr. 33 vom 5.1.1948 betr. die Untersuchung von 773 Arbeitern des Volkswagenwerks (UVW, Z 119, Nr. 11).
- 124 Protokoll der 2. Betriebsvollversammlung des VWV am 28.11.1947 (ebd.); vgl. Riechert, Neubeginn, S. 240.
- 125 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).
- 126 Protokoll über die Sitzung bei Münch am 14.8.1946 (ebd.).
- 127 Ebd.
- 128 Aktennotiz über Besprechung am 16.6.1947 (ebd.).
- 129 Protokoll der 27. Betriebsratssitzung vom 16.7.1946, Protokoll der 28. Betriebsratssitzung am 24.7.1946, Protokoll der 37. Betriebsratssitzung vom 25.9.1946 (UVW, Z 61, Nr. 4.002).
- 130 Vgl. Turner, Occupation Policy, S. 395f. und Mommsen/Grieger: Volkswagenwerk, S. 960.
- 131 Aktennotiz Münch betr. Anruf des Herrn Hesse vom 17.12.1947, Münch an F. T. Neal vom 9.5.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232); Münch an Hirst vom 17.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 222).
- 132 Protokoll der 29. Betriebsratssitzung vom 31.7.1946, Protokoll der 37. Betriebsratssitzung vom 25.9.1946 (UVW, Z 61, Nr. 4.002); Aktennotiz Münchs vom 5.7.1946 (UVW, Z 61, Nr. 4.001).
- 133 Siehe dazu Riechert, Neubeginn, S. 235f.
- 134 Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 960f.; die "10 Grundsätze" sind abgedruckt bei Turner, Occupation Policy; S. 397.
- 135 Protokoll über die Besprechung vom 10. Mai 1947 betr. Unterzeichnung der Betriebsvereinbarung (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 136 Niederschrift über die Besprechung betr. Einsetzung eines Arbeitsdirektors vom 18.12.1947 (UVW, Z 98, Nr. 11); Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997, S. 82 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 137 Protokoll der Betriebsversammlung vom 1.10.1949 (UVW, Z 98, Nr. 5); zur Haltung Nordhoffs hinsichtlich der Einsetzung eines Arbeitsdirektors siehe Turner, Occupation Policy, S. 403.
- 138 Richter, Die Währungs- und Wirtschaftsreform, S. 234; Minutes of the Twenty-eighth Meeting of the Board of Control of the Volkswagenwerk GmbH vom 26.10.1948 (Public Record Office FO 1036, Nr. 457); Protokoll der Betriebsversammlung vom 9.3.1949 und Anlage (UVW, Z 98, Nr. 5).
- 139 Riechert, Neubeginn, S. 199ff.; Tolliday, Volkswagen, S. 316ff.
- 140 Riechert, Neubeginn, S. 172f., 196f., 229f.
- 141 Aktennotiz über die Besprechung am 16.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 204).
- 142 Bericht der Verkaufs- und Kundendienstorganisation für das Geschäftsjahr 1946 (UVW, Z 69, Nr. 198); Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997, S. 145 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 143 Aktennotiz Münchs vom 30.6.1946 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 144 Vorschlag für eine Kundendienst-Außenorganisation [vermutlich Juli 1946] (UVW, Z 69, Nr. 217).
- 145 Bericht der Verkaufs- und Kundendienstorganisation für das Jahr Geschäftsjahr 1946 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 146 Frank an Schultz betr. Inspektion ihrer Werkstatt vom 5.5.1947, Inspektionsbericht vom 27.5.1947 (UVW, Z 120, Nr.4/1).
- 147 Direktionsbesprechung am 12.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 148 Bericht der Verkaufs- und Kundendienstorganisation für das Geschäftsjahr 1946, Tätigkeitsbericht der Abteilung Verkauf für das Jahr 1946 (UVW, Z 69, Nr. 198); Münch an Kemmler vom 19.9.1946 (UVW, Z 61, Nr. 4.001).
- 149 Bericht der Verkaufs- und Kundendienstorganisation für das Geschäftsjahr 1946, Aufstellung vom 8.8.1947 betr. den Beitrag der Abteilung Verkauf und Kundendienst zum Treuhandbericht lt. Schreiben vom 5.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 198); Bericht des Treuhänders zum 31.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196); die biografischen Angaben zu Schulz sind dem "Gespräch mit Major Hirst am 26./27.4.1971" (UVW, Z 69, Nr. 167) entnommen.
- 150 Münch an Steinmeier vom 26.2.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196); Hirst an Feuereissen vom 5.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 222).
- 151 Münch an Hirst vom 21.10.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150); Geschäftsübersicht zum Bericht des Haupttreuhänders über das 1. Halbjahr 1947 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 152 Aktennotiz über die Besprechung bei Daimler-Benz AG am 18.5.1947 (UVW, Z 69, Nr. 204).
- 153 Hirst an Directeur du Service du Material des Troupes d'Occupation vom 12.1.1948, Commandement en Chef Francais en Allemagne an Control Commission for Germany, Wolfsburg Motor Works vom 19.2.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201).
- 154 Vgl. Turner, Das Unternehmen, S. 296.
- 155 Zit. nach Tolliday, Volkswagen, S. 291.
- 156 Kundendienstbrief Nr. 13/4 (UVW, Z 69, Nr. 217); Bericht des Haupttreuhänders zum 31.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 157 Befundbericht über angelieferte Neufahrzeuge vom 5.12.1946, Martens an Münch vom 4.2.1947 (UVW, Z 69, Nr. 149)
- 158 Lagebericht für den Monat Juni 1947 (UVW, Z 69, Nr. 149); Inspektion an Münch vom 8.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 159 Aktennotiz Pachalys vom 30.1.1948 (UVW, Z 591, Nr. 2).
- 160 Lageberichte der Verkaufsabteilung für die Monate März und Mai 1947 (UVW, Z 69, Nr. 149); Besprechung über eine Produktion von 2500 Wagen pro Monat (ebd., Z 69, Nr. 150).
- 161 Vgl. Richter, Ivan Hirst, S. 66.

- 162 Kales an Münch vom 30.12.1946 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 163 Kemmler an die britische Werkleitung vom 9.8.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 164 Bericht des Haupttreuhänders zum 31.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 165 Über Berrymans Experiment berichtet Arthur Railton: "Der Käfer". Der ungewöhnliche Weg eines ungewöhnlichen Automobils, 2. Aufl., Zürich 1985, S. 99f.
- 166 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 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 167 Lageberichte der Verkaufsabteilung für die Monate Januar bis Juni 1947 (UVW, Z 69, Nr. 149).
- 168 Lagebericht der Verkaufsabteilung für den Monat Juli 1947 (ebd.).
- 169 Hirst an Generaldirektor Münch vom 4.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 170 Inspektion an Münch vom 28.10.1947, Aktennotiz betr. Tellerrad vom 20.10.1947 (ebd.).
- 171 Münch an Hirst vom 5.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 222).
- 172 Münch an Steinmeier vom 28.10.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196); Aktenvermerk über Sitzung bei Major Hirst am 11.8.47 (UVW, Z 69, Nr. 232); Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 173 Aktenvermerk betr. Sitzung bei Major Hirst am 23.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 174 Bericht des Haupttreuhänders zum 31.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 196).
- 175 Kales an Münch betr. Einbau einer Flüssigkeitsbremse vom 2.10.1947 (ebd.).
- 176 Interview mit Ivan Hirst vom 21.-23.10.1997 (UVW, Z 300, Nr. 33).
- 177 Ergänzung zu Punkt 6 des 3. Protokolls der Geschäftsausschuß-Sitzung vom 13.5.1946 (UVW, Z 69, Nr. 159).
- 178 Turner, Occupation Policy, S. 488ff.
- 179 Vgl. Tolliday, Volkswagen, S. 293f.; Turner, Das Unternehmen, S. 292.
- 180 Aktenvermerk Striebig vom 24.3.1947 betr. Unterrichtung durch Major Hirst am 22.3.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 181 Harle an JEIA vom 9.5.1947 (Public Record Office, FO 1039, Nr. 796).
- 182 Harle to The Chief, Industry Division, Berlin vom 15.5.1947 (Public Record Office, FO 1039, Nr. 193)
- 183 Vgl. Turner, Occupation Policy, S. 498f.
- 184 Kemmler an Hirst vom 17.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 185 Zum Scheitern des Electrol-Geschäfts siehe die Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 16 (StadtA WOB, HA).
- 186 Sitzung bei Major Hirst am 23.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 187 Direktionsbesprechung am 23.6.1947 (ebd.).
- 188 Aktennotiz betr. Sitzung der Werkleitung vom 16.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 204).
- 189 Siehe dazu Railton, Käfer, S. 108f.
- 190 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996, S. 16 (StadtA WOB, HA). Vgl. Richter, Ivan Hirst, S. 86.
- 191 Aktenvermerk betr. Sitzung bei Major Hirst am 6.9.1947; Aktennotiz Münchs betr. Stahlzuteilung vom 17.12.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 192 Die Zahl von 1963 exportierten Volkswagen findet sich bei Turner, Das Unternehmen, S. 296. Relativiert wird diese Zahl durch die Angaben in der Geschäftsübersicht für das 1. Halbjahr 1947, S. 4 (UVW, Z 69, Nr. 198).
- 193 Minutes of the Eleventh Board of Control Meeting vom 6.12.1946 (UVW, Z 69, Nr. 150).
- 194 Vgl. Richter, Ivan Hirst, S. 76f.; Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 972f.
- 195 Sitzung bei Major Hirst am 23.7.1947 (UVW, Z 69, Nr. 232).
- 196 Edelmann, Heinz Nordhoff, S. 65f.; Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996 (StadtA WOB, HA); Radclyffe an Nordhoff vom 7.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 207); Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 973f.
- 197 Münch an Nordhoff vom 29.11.1947, Hirst an Münch vom 26.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 207).
- 198 Edelmann, Heinz Nordhoff, S. 80f.; Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 973f.
- 199 Organisations-Kommission an Generaldirektor Hermann Münch vom 5.11.1947 betr. Neu-Organisation (UVW, Z 69, Nr. 207); vgl. Richter, Ivan Hirst, S. 93.
- 200 Aktennotiz von Sagebiel betr. Kontingentierung der Fahrzeugproduktion vom 8.3.1948 (UVW, Z 69, Nr. 139).
- 201 Minutes of the Twenty Third and Twenty Fourth Meeting of the CCG Board of Volkswagenwerk vom 16.4. und 14.5.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201); Produktionsbesprechungen vom 18.2. und 12.5.1948 (UVW, Z 61, Nr. 7.039).
- 202 Nordhoff an Wenk vom 17.6.1948, Wenk an Nordhoff vom 21.6.1948 (UVW, Z 69, Nr. 139).
- 203 Vgl. Tolliday, Volkswagen, S. 303ff.; Edelmann, Heinz Nordhoff, S. 88f., 98.
- 204 Ministerialrat Schumann, Referent bei der Hauptverwaltung der Straßen, an Norhoff vom 31.1.1948.
- 205 Vgl. Werner Abelshauer: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 127.
- 206 Fragen an Ivan Hirst vom Januar/Februar 1996 (StadtA WOB, HA).
- 207 Turner, Unternehmen, S. 293.
- 208 Abelshauer, Wirtschaftsgeschichte, S. 127.
- 209 Vgl. Turner, Occupation Policy, S. 591f.
- 210 Schriftwechsel zwischen Bonus-Service und Volkswagenwerk von April bis Oktober 1948 (UVW, Z 61, Nr. 5.008).
- 211 Nordhoff an VAW vom 23.9.1948, Verwaltungsamt für Wirtschaft an Volkswagenwerk vom 24.8.1948 (UVW, Z 69, Nr. 139).
- 212 Turner, Das Unternehmen, S. 293f.; Study of Volkswagen Export vom 30.9.1949 (UVW, Z 61, Nr. 7.046).
- 213 Nordhoff an das Niedersächsische Ministerium für Arbeit und Aufbau vom 11.4.1949, Goransch an Nordhoff vom 18.5.1949 (UVW, Z 69, Nr. 729); Besprechungsniederschrift betr. Bauabschnitt XI vom 19.8.1949 (UVW, Z 63, Nr. 202).
- 214 Hirst an Nordhoff vom 29.7.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201); Turner, Das Unternehmen, S. 296.
- 215 JEIA an Commerce & Industry Croup vom 25.6.1948 (UVW, Z 69, Nr. 201).
- 216 Zit. n. Turner, Das Unternehmen, S. 296; ders.: Occupation Policy, S. 607.
- 217 Rede Nordhoffs o.D. [vermutlich Anfang 1949] (UVW, Z 69, Nr. 730).
- 218 Zu den Exportvorteilen des Volkswagenwerks siehe Tolliday, Volkswagen, S. 296f.
- 219 Ansprache von Heinrich Nordhoff auf der Tagung der Generalvertreter und Großhändler vom 20.1.1949 (UVW, Z 69, Nr. 730).
- 220 Ebd.
- 221 Aktennotiz betr. zukünftige Rechtsform des Werks vom 4.6.1947 (UVW, Z 69, Nr. 160).
- 222 Vgl. Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 972; Tolliday, Volkswagen, S. 310.
- 223 Ebd., S. 309ff.; Turner, Occupation Policy, S. 663.
- 224 Staatssekretär an Bundesfinanzminister vom 30.9.1949, Vorlage an den Staatssekretär betr. Bundes- und Staatsvermögen vom 27.9.1949 (UVW, Z 69, Nr. 185).
- 225 Vermerk vom 4.10.1949 und Anlage (ebd.).
- 226 Protokoll über eine Verhandlung im Bundesministerium für Wirtschaft am 8.10.1949, Memorandum für die Besprechung mit Erhard am 8.10.1949 (ebd.).
- 227 Vgl. Turner, Das Unternehmen, S. 295.
- 228 Ansprache Heinrich Nordhoffs auf der Tagung der Generalvertreter und Großhändler am 20.1.1949 (ebd., Z 69, Nr. 730).
- 229 Zit. n. Turner, Das Unternehmen, S. 299.

Historische Notate

Schriftenreihe der Historischen Kommunikation
der Volkswagen AG, Wolfsburg
Lieferbare Hefte

Heft 2

Markus Lupa, „Das Werk der Briten.
Volkswagenwerk und Besatzungsmacht 1945–1949“
2. Aufl., Wolfsburg 2005. ISBN 3-935112-00-9

Heft 4

Jean Baudet, „STO à KdF – 1943–1945
Die Erinnerungen des Jean Baudet“
Wolfsburg 2000. ISBN 3-935112-02-5

Heft 5

Malte Schumacher, Manfred Grieger,
„Wasser, Boden, Luft. Beiträge zur Umweltgeschichte
des Volkswagenwerks Wolfsburg“
Wolfsburg 2002. ISBN 3-935112-09-2

Heft 6

Henk 't Hoen, „Zwei Jahre Volkswagenwerk – Als niederländischer Student
im ‚Arbeitseinsatz‘ im Volkswagenwerk von Mai 1943 bis zum Mai 1945“
Wolfsburg 2002. ISBN 3-935112-03-3

Heft 7

„Volkswagen Chronik“
Wolfsburg 2004. ISBN 3-935112-10-6

Heft 8

Ralf Richter, „Ivan Hirst.
Britischer Offizier und Manager des Volkswagenaufbaus“
Wolfsburg 2003. ISBN 3-935112-12-2

Heft 9

„Abfahrt ins Ungewisse. Drei Polen berichten über ihre Zeit
als Zwangsarbeiter im Volkswagenwerk von Herbst 1942 bis Sommer 1945“
Wolfsburg 2004. ISBN 3-935112-17-3

Heft 10

Manfred Grieger, Dirk Schlinkert
unter Mitwirkung von Sonja Meldau,
„Werkchau 1. Fotografien aus dem Volkswagenwerk 1948–1974“
Wolfsburg 2004. ISBN 3-935112-20-3

