

Constanze Werner
Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW

Perspektiven

Schriftenreihe der
BMW Group – Konzernarchiv

Band 1

R. Oldenbourg Verlag München 2006

Constanze Werner

Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW

Im Auftrag von
MTU Aero Engines und BMW Group

R. Oldenbourg Verlag München 2006

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

© 2006 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München
Internet: <http://www.oldenbourg.de>

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Dieter Vollendorf

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier (chlorfrei gebleicht).
Gesamtherstellung: R. Oldenbourg Graphische Betriebe Druckerei GmbH, München

ISBN10: 3-486-57792-1
ISBN13: 978-3-486-57792-1

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort</i>	VII
<i>Geleitwort</i>	IX
<i>Einleitung</i>	1
 <i>I. Der Umbau zum Rüstungs- und Flugmotorenkonzern: Expansion, Unternehmensfinanzierung und staatliche Einfluss- maßnahmen (1933 bis 1939)</i>	 15
1. Der Schein relativer Stabilität. Unternehmenslage und corporate governance bis 1933.	15
2. Abschied vom Automobilgeschäft	26
3. Die Expansion des Flugmotorenbereichs	32
4. Überschuldung, Übergewinne, Übernahmen: Probleme der Unternehmensfinanzierung und Kapitalverfassung	40
5. Koordinations- und Leitungsprobleme: Aspekte der Unter- nehmensführung und corporate governance	49
 <i>II. Die Krise als Dauerzustand: Führungskrise, Technologieprobleme, Fertigungsorganisation und Zwangsarbeit (BMW 1939 bis 1945)</i> ..	 61
1. Kriegswirtschaft und Unternehmenspolitik.	61
1.1. Das Ende der Ära Popp. Die Führungskrise bei BMW zwischen Privatinteressen, Unternehmensinteressen und Reichsinteressen.	65
1.2. Von der Flugmotoren- zur Strahltriebwerks- und Raketen- entwicklung. Aspekte der Innovationsfähigkeit und Technologiekompetenz von BMW unter dem NS-Regime.	87
1.3. Die gescheiterte Neuordnung: Unternehmenspolitik, Unternehmensfinanzierung und die Erosion der corporate governance (1942 bis 1945)	109
1.4. Die „Hille-Krise“: Machtkämpfe, Rivalitäten, Radikalisierung	129
2. Die „neue Betriebsgemeinschaft“. Fertigungsorganisation und Zwangsarbeiterereinsatz	145
2.1. Der mühsame Weg zur Massenproduktion	146
2.2. Fertigungsorganisation und Arbeitskräfteprobleme in der Münchener Werksgruppe: Das Stammwerk Milbertshofen und das „KZ-Werk“ Allach	168

2.3. Zwischen Kollegialität und Diskriminierung: Die vielen Gesichter der betrieblichen Arbeitswelt	190
2.4. Die Grenzen der Produktionssteuerung: Unternehmens- eigene Qualifizierungsmaßnahmen und betriebliches Wohnlager-Management	216
2.5. Produktionssteuerung und Zwangsarbeit in der Werks- gruppe Eisenach	236
2.6. Die Berliner Werksgruppe und das Problemwerk Zühlsdorf/Basdorf	263
2.7. Das Scheitern des werksübergreifenden Produktions- verbundes im Zeichen von transnationalen und lokalen Fertigungsverlagerungen: Das Zuliefersystem im Krieg ...	280
2.8. Regionale Dezentralisierung und die Verlagerungsaktion „Markirch“	308
2.9. Kooperation mit SS und OT: Das BMW-Management und die Aktivitäten zur Untertageproduktion	328
 <i>III. Am Ende der Sackgasse: Der Untergang des Flugmotorenkonzerns und der beschwerliche Aufbruch zur Neubegründung als Auto- mobilunternehmen (1945 bis Ende der 50er Jahre).</i>	349
1. Das Schicksal der Werke: Die materiellen und immateriellen Demontage- und Reparationsverluste	350
2. „Private or public property“? Die Auseinandersetzungen um das Werk Allach und das Problem der corporate governance ...	357
3. Der schwierige Start in die Nachkriegszeit: Unternehmens- entwicklung im Schatten der NS-Vergangenheit	365
 <i>Schluss</i>	373
 <i>Anhang</i>	379
Liste der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder im BMW- Konzern 1933 bis 1945.	379
Kurzbiographien	381
Dokumentation: Ausgewählte Zeitzeugeninterviews.	385
Abkürzungsverzeichnis	419
Quellenverzeichnis.	421
Literaturverzeichnis	431
Verzeichnis der Schaubilder und Tabellen	439
Abbildungsnachweis	440
Register	441

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist im Rahmen des gemeinsamen Projektes „Zwangsarbeit“ der MTU Aero Engines GmbH und der BMW Group entstanden.

Als Rechtsnachfolgerin der BMW Flugmotorenbau GmbH München beauftragte die MTU Aero Engines GmbH im Jahr 1999 die beiden Historikerinnen Constanze Werner und Dr. Katja Klee mit Recherchen zur Geschichte der Zwangsarbeit in den Werken der BMW Flugmotorenbau GmbH München während des Zweiten Weltkrieges.

Ab März 2001 beteiligte sich die BMW Group München an diesem Projekt, das ab diesem Zeitpunkt auf alle Konzernwerke der damaligen BMW AG ausgeweitet wurde.

Diese Forschungsaktivitäten bildeten einen weiteren Aspekt im Engagement der beiden Unternehmen, ihre Historie aufzuarbeiten und Verantwortung für das Gewesene zu übernehmen. Bereits im Jahre 2000 hatten sich die Unternehmen – die MTU über den damaligen Mutterkonzern Daimler-Chrysler AG – als Gründungsmitglieder an der Stiftungsinitiative der deutschen Wirtschaft zur Entschädigung ehemaliger Zwangsarbeiter maßgeblich beteiligt.

Nach Abschluss der umfangreichen Recherchen, die auch Zeitzeugenbefragungen in den östlichen Ländern mit einschloss, entschieden sich beide Firmen gemeinsam dafür, zwei wissenschaftliche Arbeiten zu beauftragen. Sie sollten die gesammelten Quellen verarbeiten und das Wissen über den Flugmotorenbau und BMW im „Dritten Reich“ erweitern.

Die vorliegende Arbeit über den Zeitraum 1939 bis 1945 mit dem inhaltlichen Schwerpunkt „Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW“ konnte von Constanze Werner im Jahr 2004 abgeschlossen werden. Beide auftraggebenden Firmen haben der Autorin bei der Abfassung des Buches inhaltlich keinerlei Vorgaben oder Einschränkungen auferlegt. Ihre Wertungen und Schlüsse basieren auf den Ergebnissen der vorangegangenen Recherchen und auf der eingehenden Beschäftigung mit den erarbeiteten Quellen. Wir freuen uns, dass Frau Werner mit der vorliegenden Arbeit im Sommer 2004 erfolgreich an der Ludwig-Maximilians-Universität München promoviert hat.

Eine weitere Veröffentlichung über die Vorkriegszeit von ca. 1925 bis 1939 ist in Vorbereitung.

Die fachliche Betreuung des Projektes übernahm ein wissenschaftlicher Beirat, dem Prof. Dr. Helmuth Trischler – Forschungsinstitut des Deutschen Museums –, Dr. Andreas Heusler – Stadtarchiv München – und Dr. Mark Spoerer – Universität Hohenheim – angehören. Die Mitglieder des Beirates haben mit ihren Anmerkungen und Hinweisen das Ergebnis maßgeblich gefördert, wofür ihnen der Dank beider Firmen gilt.

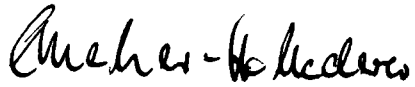
Mit der Publikation dieser Studie und einer weiteren Arbeit setzen beide

Unternehmen ihren Weg des gemeinsamen Erinnerns fort – das Los der
Zwangsarbeiter verpflichtet unsere Unternehmen auch in der Zukunft.

München im Juni 2005



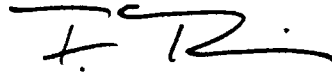
Michael Hauger



Eva Melzer-Holleder



Richard Gaul



Florian Triebel

Geleitwort des Wissenschaftlichen Beirats

Die Bayerischen Motoren Werke entwickelten sich im „Dritten Reich“ zu einem Schlüsselunternehmen der nationalsozialistischen Rüstungs- und Kriegswirtschaft. Mit der nationalsozialistischen Machtübernahme und verstärkt mit der Forcierung der Aufrüstung 1936 wurde aus dem diversifizierten Konzern ein fast völlig auf die Produktion von Flugzeugmotoren ausgerichtetes Unternehmen. Im Einflussbereich des Luftrüstungsblocks von Hermann Göring schmolzen die unternehmerischen Entscheidungsspielräume zusammen. Doch wäre es gründlich verfehlt, BMW als politisch gelenkten, aller Handlungsoptionen beraubten Befehlsempfänger der NS-Rüstungsbükratie sehen zu wollen. Vielmehr waren BMW und die staatlichen Organe der Luftrüstung eng ineinander verwoben – dies wird die in Bälde erscheinende Studie von Till Lorenzen über BMW in den 1920er und 1930er Jahren nochmals unterstreichen. Die Entwicklung des Flugmotorenkonzerns mit Stammsitz München gestaltete sich als permanenter Aushandlungsprozess zwischen unternehmerischer und politischer Handlungsrationalität.

Diesen ebenso komplexen wie dynamischen Prozess zeichnet Constanze Werner überzeugend nach. BMW wird im Spannungsfeld von unternehmerischer Interessenwahrnehmung, politischer Anpassung und Verstrickung in die verbrecherische Vernichtungspolitik des NS-Regimes verortet und im kontrastierenden Vergleich mit den wichtigsten Konkurrenten auf dem in besonders starkem Maße politisch gelenkten Markt der Flugmotoren – vor allem Daimler-Benz und Junkers – konturiert. Besonders deutlich wird dabei die zunehmende Deformation des Unternehmens auf der Ebene der Führungsfunktionen und Aufsichtsgremien insbesondere in der zweiten Kriegshälfte, ein Prozess, dessen Ursprünge allerdings bereits in den Jahren der Aufrüstung zu erkennen sind.

Die historisch gewachsene Unternehmenskultur ging darüber weitgehend verloren und musste nach 1945 neu fundiert und „erfunden“ werden. Ausdruck dieser durchaus gelungenen „Erfindung einer Tradition“ (Eric Hobsbawm) nach dem Zweiten Weltkrieg ist der ausschließliche Rückbezug von BMW auf die Tradition als Automobilhersteller. Das ehemals unternehmenstragende Kerngeschäft des Flugmotorenbaus wurde gemeinsam mit dem Zweigwerk München-Allach in zwei Schritten an die MAN übertragen, die es ihrerseits in die 1969 neu zu gründende MTU einbrachte. Damit grenzte BMW die Flugmotorenentwicklung aus der Selbstwahrnehmung des Unternehmens aus und entzog sie der Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit. Welcher Käufer eines Fahrzeugs der 3er-, 5er- oder 7er-Serie ist sich heute bewusst, dass die Marke BMW über einen nicht geringen Teil der Konzerngeschichte hinweg für Flugtriebwerke im Kontext der NS-Kriegswirtschaft stand?

Diesen lange Zeit weitgehend verdrängten Teil der eigenen Geschichte in das kulturelle Gedächtnis des Unternehmens reintegriert zu haben, ist das Verdienst der Studie von Constanze Werner. MTU und BMW haben gut daran getan, in einem gemeinsamen Projekt die finanziellen Voraussetzungen hierfür geschaffen zu haben. Denn für moderne, global agierende Konzerne wie MTU und BMW ist es unverzichtbar, sich ihren MitarbeiterInnen, ihren KundInnen und der allgemeinen Öffentlichkeit gegenüber zur Gesamtheit der eigenen Geschichte zu bekennen. Zu dieser historischen Totalität gehört auch die Verantwortung gegenüber den Zehntausenden von ZwangsarbeiterInnen, die bei BMW im Zweiten Weltkrieg beschäftigt waren. Denn sie waren eine feste Größe im Kalkül des Unternehmens und ein wichtiger Faktor in der Kriegswirtschaft des Regimes. Da nicht wenige deutsche Unternehmen nach wie vor den wissenschaftlichen Diskurs zu dieser Thematik meiden, leistet diese Studie einen wesentlichen – und aus Sicht der Unternehmensgeschichte vorbildlichen – Beitrag zur Erforschung der kriegswirtschaftlichen Ausbeutung von Zwangsarbeit.

Die Studie verknüpft die Analyse des Zwangsarbeitereinsatzes bei BMW mit der Untersuchung der Unternehmensentwicklung. Auf diese Weise entsteht ein dynamisches Bild des situativen Reagierens der unternehmerischen Akteure auf das sich wandelnde wirtschaftliche und politische Umfeld während des Krieges.

Der Wissenschaftliche Beirat hat die vorliegende Studie in ihrer Konzeption und Realisierung beratend begleitet und dafür Sorge getragen, dass sie in voller wissenschaftlicher Freiheit und unter Offenlegung sämtlicher relevanten Quellenbestände entstehen konnte.

München, im Februar 2005

Helmuth Trischler
Andreas Heusler
Mark Spoerer

Einleitung

Die NS-Zeit war für die Bayerischen Motoren Werke (BMW) keine bloße Episode, nach deren Ende das Unternehmen einfach wieder an seine Vorgeschichte anknüpfen konnte. Dies gilt in zweierlei Hinsicht. Erstens hatte sich das Unternehmen zu einem so frühen Zeitpunkt und vor allem in einem so weitgehenden Ausmaß mit dem NS-Regime und der nationalsozialistischen Rüstungs- und Kriegswirtschaft eingelassen, dass die Unternehmensentwicklung in eine Sackgasse führte. Wie für die deutschen Flugzeugunternehmen oder auch Junkers, dem großen Konkurrenten von BMW im Flugmotorenbereich, bedeutete das Kriegsende Zerstörung, Enteignung, Demontage und Produktionsverbot. Zweitens bestand, anders als bei Daimler-Benz, dem anderen Konkurrenten im Flugmotorengeschäft, keine lange Tradition als Automobilunternehmen, an die man nach 1945 hätte anknüpfen können. Bis zur Machtergreifung des NS-Regimes, mit der auch die konsequente und gezielte Ausrichtung des Unternehmens zum reinen Rüstungs- und Flugmotorenkonzern begann, hatte BMW, bedingt auch durch die Weltwirtschaftskrise, gerade einige Tausend Automobile in der erst 1928 erworbenen Eisenacher Fabrik gebaut.

Die Geschichte des BMW-Konzerns in der NS-Zeit ist daher die Geschichte eines zunehmenden Verstrickungsprozesses mit dem NS-Regime und seiner Verbrechen, an dessen Ende der gezielte Einsatz von ZwangsarbeiterInnen und KZ-Häftlingen stand. Und es ist die Geschichte einer Deformation des Unternehmens, die sich nicht nur auf die Organisation, Produktion und die Unternehmensfunktionen erstreckte, sondern die auch die in und für das Unternehmen arbeitenden Menschen, insbesondere die führenden Manager, erfasste. Diese Entwicklungen in ihren unterschiedlichen Facetten und Aspekten nachzuzeichnen und zu analysieren, ist das Ziel der vorliegenden Studie.

Lange Zeit herrschte in der unternehmensgeschichtlichen Forschung zur NS-Zeit eine simple Dichotomie von Staat und Unternehmen.¹ Bei der Suche nach den Zusammenhängen und Wechselwirkungen dominierte die Perspektive der Instrumentalisierung für die nationalsozialistischen Ziele sowie die Unterordnung unter eine staatliche Befehlswirtschaft, gegenüber der es für

¹ Vgl. Werner Plumpe, Unternehmen im Nationalsozialismus. Eine Zwischenbilanz, in: Werner Abelshauser u. a. (Hrsg.), Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neue Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus, Essen 2003, S. 243–266 sowie Christoph Buchheim, Jonas Scherner, Anmerkungen zum Wirtschaftssystem des „Dritten Reichs“, in: Werner Abelshauser u. a. (Hrsg.), Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neue Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus, Essen 2003, S. 81–98. Allgemein jetzt auch die Einführung von Hartmut Berghoff, Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung, Paderborn 2004, S. 198 ff.

die Unternehmen vor allem um eine Verteidigung und Erhaltung der betrieblichen Autonomie ging. Dieser Blick hat sich nun verändert. Es geht mittlerweile vor allem darum, das komplexe Ineinanderverwobensein von Unternehmen, NS-Wirtschaft, Staat und NS-Regime, dessen Ausmaß und Geschwindigkeit das Ergebnis eines ständigen Aushandlungsprozesses zwischen den diversen Behörden und Institutionen einerseits und den Unternehmen andererseits war, zu untersuchen. Es geht um die erzwungene, meist aber im vorausseilenden Gehorsam oder als Folge staatlicher Anreize bzw. in der Verfolgung unternehmenseigener Interessen erfolgte Implementierung der „neuen Regeln“ des Wettbewerbs, der betriebswirtschaftlichen Kalkulation, der Unternehmensorganisation und -führung, d. h. insgesamt des unternehmerischen und wirtschaftlichen Handelns, und vor allem auch der dann erfolgten Praktizierung und Anwendung in ihrer je spezifischen „Rationalität“. Die Unternehmen waren Bestandteil des NS- und Kriegswirtschaftssystems und die Flugzeug- und Flugmotorenkonzerne in besonders hohem Maße. Die Luftrüstung war, wenn man so will, ein ganz spezifischer und von den anderen Bereichen der Wirtschaft vielfach abgesonderter bzw. abgekoppelter ‚militärisch-industriell-politischer Komplex‘, mit eigenen rüstungs- und kriegswirtschaftlichen Bedingungen und Zwängen und dem Reichsluftfahrtministerium (RLM) als Oberinstanz, ähnlich einer Holding-Funktion.² Gerade die Branche der Flugzeug- und Flugmotorenindustrie zeigt trotz der inzwischen erschienenen Untersuchungen einer Reihe von Einzelunternehmen, dass die Analyse weiterer Unternehmen sinnvoll und notwendig ist, denn die Verstrickung, Anpassung und Interessenswahrung der Unternehmen in der NS-Zeit konnte auch innerhalb der gleichen Branche jeweils höchst unterschiedlich sein. Es gab nicht *die* Luftrüstungspolitik des RLM, sondern dieses musste, in einer Mischung aus Zwang und Strategie, mit jedem Unternehmen speziell die einzelnen Finanzierungs-, Investitions- und Produktionsmaßnahmen aushandeln und dann versuchen, diese mit zum Teil erheblichem Kontroll-, Steuerungs- und Sanktionsaufwand durchzusetzen. Am Beispiel der Geschichte von BMW zeigen sich gerade in diesem Punkt deutliche Abweichungen von anderen Unternehmen wie etwa Daimler-Benz.

Die wesentlichen Aspekte der Luftrüstungspolitik, d. h. der politischen Geschichte der Flugzeug- und Flugmotorenindustrie in der NS-Zeit, hat Lutz Budraß in seiner umfangreichen Studie untersucht.³ Nach wie vor fehlt eine unternehmenshistorisch angelegte Branchenuntersuchung sowie auch Einzelstudien zu Flugzeug- und Flugmotorenunternehmen wie etwa Junkers. Die Technikgeschichte dieser Branche ist allerdings nicht zuletzt vor dem Hintergrund des „Wunderwaffen-Mythos“ und der Innovationsge-

² Vgl. dazu die eingehende Studie von Lutz Budraß, *Flugzeugindustrie und Luftrüstung in Deutschland 1918–1945*, Düsseldorf 1998.

³ Budraß, wie Anm. 2.

schichte der Strahltriebwerke relativ gut untersucht.⁴ Die Forschungen zur Geschichte der Zwangsarbeit sind inzwischen kaum noch zu überblicken.⁵ Neben in jüngster Zeit dominierenden regionalen und lokalen Ansätzen⁶ er-

⁴ Vgl. Edward W. Constant, *The Origins of the Turbojet Revolution*, Baltimore/London 1980; Ralf Schabel, *Die Illusion der Wunderwaffe. Die Rolle der Düsenflugzeuge und Flugabwehrraketen in der Rüstungspolitik des Dritten Reiches*, München 1994; *Erinnerungen. 1934–1984. Flugtriebwerksbau in München*, hrsg. von der MTU GmbH, München 1984 sowie Antony L. Kay, *German Jet Engine and Gas Turbine Development 1930–1945*, London 2002. Vgl. auch Aspekte dazu am Beispiel Heinkels und seiner Düsenflugzeug-Technologie Paul Erker, Ernst Heinkel und die Luftfahrtindustrie im Spannungsfeld von technologischem Wandel und politischem Umbruch, in: Paul Erker, Toni Pierenkemper (Hrsg.), *Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industriellen*, München 1999, S. 217–290 und allgemein Hans Mommsen, *Der Mythos von der Modernität. Zur Entwicklung der Rüstungsindustrie im Dritten Reich*, Essen 1999.

⁵ Vgl. die fundierte Überblicksdarstellung von Mark Spoerer, *Zwangsarbeit unter dem Hakenkreuz. Ausländische Zivilarbeiter, Kriegsgefangene und Häftlinge im Deutschen Reich und im besetzten Europa 1939–1945*, München 2001 sowie die nach wie vor grundlegende Studie von Ulrich Herbert, *Geschichte der Ausländerpolitik in Deutschland (1880 bis 2000). Saisonarbeiter, Zwangsarbeiter, Gastarbeiter, Flüchtlinge*, München 2001. Siehe auch Ulrich Herbert (Hrsg.), *Europa und der „Reichseinsatz“ ausländischer Zivilarbeiter, Kriegsgefangenen und KZ-Häftlinge in Deutschland 1938–1945*, Essen 1991 sowie zu Österreich jetzt Clemens Jabloner u. a. (Hrsg.), *Zwangsarbeiter und Zwangsarbeiterinnen auf dem Gebiet der Republik Österreich 1939–1945 (Band 26/1 der Veröffentlichungen der Österreichischen Historikerkommission)*, München/Wien 2004. Zur Archivlage vgl. etwa Wilfried Reininghaus, Norbert Reimann, *Zwangsarbeit in Deutschland 1939–1945. Archiv- und Sammlungsgut, Topographie und Erschließungsstrategien*, Bielefeld 2001; Ferun Diaz-Maceo, *Zwangsarbeiter in Südthüringen während des Zweiten Weltkrieges. Archivalisches Quelleninventar*, Meiningen 1995; Rainer Kubatzki, *Zwangsarbeiter- und Kriegsgefangenenlager. Standorte und Topographie in Berlin und im brandenburgischen Umland 1939 bis 1945. Eine Dokumentation*, Berlin 2001.

⁶ In vieler Hinsicht hier eine Vorreiterrolle spielend: Andreas Heusler, *Ausländereinsatz. Zwangsarbeit für die Münchner Kriegswirtschaft 1939–1945*, München 1996. Weitere Arbeiten sind: Annette Schäfer, *Zwangsarbeiter und NS-Rassenpolitik. Russische und polnische Arbeitskräfte in Württemberg 1939–1945*, Stuttgart 2000; Veronika Diem, *Fremdarbeit in Oberbayern. Studien zur Geschichte der Zwangsarbeit am Beispiel Rosenheim und Kolbermoor 1939–1945*, Magisterarbeit Universität München 2004; *Fremd- und Zwangsarbeit in Sachsen 1939–1945*, hrsg. vom Sächsischen Staatsarchiv Leipzig, Halle 2002; Roman P. Smolorz, *Zwangsarbeit im „Dritten Reich“ am Beispiel Regensburgs*, Regensburg 2003; Florian Speer, *Ausländer im „Arbeitseinsatz“ in Wuppertal. Zivile Arbeitskräfte, Zwangsarbeiter und Kriegsgefangene im Zweiten Weltkrieg*, Wuppertal 2003; Friedrich Stamp, *Zwangsarbeit in der Metallindustrie 1939–1945. Das Beispiel Mecklenburg-Vorpommern*, Berlin 2001; Tobias Weger, *Nationalsozialistischer „Fremdarbeitereinsatz“ in einer bayerischen Gemeinde 1939–1945. Das Beispiel Olching (Lkr. Fürstfeldbruck)*, Frankfurt/Main 1998; Helmut Jung, *„Das is m'r koi Mensch mehr ...“. Zwangsarbeit in Oettingen während des Zweiten Weltkrieges*, Oettingen 1999; Wienfried Meyer, Klaus Neitmann (Hrsg.), *Zwangsarbeit während der NS-Zeit in Berlin und Brandenburg. Formen, Funktion und Rezeption*, Potsdam 2001; Clemens von Looz-Corswarem (Hrsg.), *Zwangsarbeit in Düsseldorf. „Ausländereinsatz“ während des Zweiten Weltkrieges in einer rheinischen Groß-*

folgte vor allem die Untersuchung von Zwangsarbeit im Branchen- und Unternehmenszusammenhang. Die Geschichte der Unternehmen in der NS-Zeit und die Geschichte der Zwangsarbeit ist allerdings in der Forschung lange Zeit nebeneinander und voneinander getrennt jeweils aus der Perspektive bzw. mit der Folie der Täter und der Opfer erforscht worden.⁷ Dabei zeigte sich insgesamt ein dynamisches Bild des Zwangs- und KZ-Arbeitereinsatzes, d.h. Zwangsarbeit im Zweiten Weltkrieg war nicht das Ergebnis langfristiger Planung, sondern eine jeweilige Reaktion auf die Situation der Arbeitskräfteversorgung. Sowohl die Kompetenzen (von der SS zum Rüstungsministerium) als auch die Zielsetzungen (von der „Vernichtung durch Arbeit“ zur Ökonomisierung des KZ-Systems) änderten sich im Verlauf des Krieges.⁸ Zudem wurde auch ein je nach Unternehmen und Branche differenziertes Bild der jeweiligen Praxis des Zwangs- und KZ-Arbeitereinsatzes entwickelt, das einfache Übertragungen von einem Fall auf andere Fälle ausschließt. Die Zwangsarbeiterbeschäftigung stand im Zusammenhang mit der jeweiligen Unternehmensentwicklung und muss deshalb auch in deren Kontext analysiert werden.⁹ Integrierte Darstellungen, die den Zwangsarbeitereinsatz als Teil des Fertigungsprozesses der Unternehmen im Krieg unter-

stadt, Düsseldorf 2002 und Elsbeth Bösl u.a., *Die vielen Gesichter der Zwangsarbeit. Ausländereinsatz im Landkreis München 1939–1945*, München 2004.

⁷ Typisch für die unverbundene Analyse die umfangreiche, nichts desto trotz verdienstvolle Studie von Barbara Hopmann u.a., *Zwangsarbeit bei Daimler-Benz*, Stuttgart 1994. Vgl. auch Valentina Maria Stefanski, *Zwangsarbeit in Leverkusen: Polnische Jugendliche im I.G. Farbenwerk*, Osnabrück 2000. Ein knapper Überblick der Literatur zur Unternehmensgeschichte im NS siehe bei Paul Erker, „A New Business History?“ Neuere Ansätze und Entwicklungen in der Unternehmensgeschichte, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 42 (2002), S. 557–604.

⁸ Vgl. auch als älteren Literaturüberblick Hans-Ulrich Ludewig, *Zwangsarbeit im Zweiten Weltkrieg: Forschungsstand und Ergebnisse regionaler und lokaler Fallstudien*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 31 (1991), S. 558–577 sowie auch Wolfgang Benz, *Zwangsarbeit im nationalsozialistischen Staat. Dimensionen – Strukturen – Perspektiven*, in: *Dachauer Hefte* 16 (2000), S. 3–17.

⁹ Jüngste Beispiele zur Geschichte der Zwangsarbeit als Teilaspekt innerhalb größerer Unternehmensgeschichten: Werner Abelshauser, *Rüstungsschmiede der Nation? Der Krupp-Konzern im Dritten Reich und in der Nachkriegszeit 1933 bis 1951*, in: Lothar Gall (Hrsg.), *Krupp im 20. Jahrhundert*, Berlin 2002, S. 267–472 (zur Zwangsarbeit vgl. S. 400 ff.); Bernhard Lorentz, *Industrielite und Wirtschaftspolitik 1928–1950. Heinrich Dräger und das Drägerwerk*, Paderborn 2001 (S. 245 ff. und S. 317 ff.); Hans-Liudger Dienel, *Die Linde AG. Geschichte eines Technologie-Konzerns 1879–2004*, München 2004 (S. 178 ff.); Gregor Schöllgen, *Diehl. Ein Familienunternehmen in Deutschland 1902–2002* (zur Zwangsarbeit allerdings gerade einmal 15 Seiten, S. 91–106, und im alten Duktus der Verharmlosung); Rainer Karlsch, *Raymond G. Stokes, Faktor Öl. Die Mineralölwirtschaft in Deutschland 1859–1974*, München 2003 (zur Zwangsarbeit S. 224 ff.); Raymond G. Stokes, *Von der I.G. Farbenindustrie AG bis zur Neugründung der BASF (1925–1952)*, in: Werner Abelshauser (Hrsg.), *Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte*, München 2002, S. 221–358 (zur Zwangsarbeit S. 311 ff.); Bernhard Lorentz, Paul Erker, *Chemie und Politik. Die Geschichte der Chemischen Werke Hüls (CWH) 1938–1979*, München 2003 (zur Zwangsarbeit S. 312 ff.).

suchen, sind aber erst seit Mommsens Studie zu VW erfolgt.¹⁰ Neil Gregor hat diesen Ansatz dann auch für seine Untersuchung von Daimler-Benz angewendet.¹¹ Mommsen und Gregor zeigen dabei, dass die Zwangsarbeiter, Kriegsgefangenen und KZ-Häftlinge sowohl im kurzfristigen wie langfristigen strategischen Kalkül der Unternehmen eine zentrale Rolle spielten: Sie waren der entscheidende Rückhalt bei der Aufrechterhaltung und zum Teil auch Steigerung der Rüstungsproduktion, zugleich aber auch ein wesentlicher Faktor in den Bemühungen zur Sicherung der Fertigungsanlagen über das Kriegsende hinaus. Zur Lebenswelt und zu den Erfahrungen der Betroffenen existiert darüber hinaus ein wachsender Umfang an „Erinnerungsliteratur“ ehemaliger Zwangsarbeiter.¹² Lange Zeit wurde die wissenschaftliche Diskussion und Untersuchung des Zusammenhangs von Unternehmen und Zwangsarbeit zudem von der Frage nach dem Profit beherrscht.¹³ Inzwischen hat vor allem Cornelia Rauh-Kühne auch hier gezeigt, dass diese Perspektive wieder in den Gesamtkontext gestellt und in eine integrierte Untersuchung zurückverwiesen werden muss.¹⁴

BMW selbst ist dagegen noch kaum Gegenstand unternehmenshistorischer Untersuchungen geworden, was nicht zuletzt auch an der weiter unten noch näher zu erläuternden höchst zersplitterten Quellenüberlieferung liegt.

¹⁰ Hans Mommsen, *Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich*, Düsseldorf 1996.

¹¹ Neil Gregor, *Stern und Hakenkreuz. Daimler-Benz im Dritten Reich*, Berlin 1997. Weitere Beispiele für die integrierte Analyse: Christian Ruch, Myriam Rais-Liechti, Roland Peter, *Geschäfte und Zwangsarbeit: Schweizer Unternehmen im „Dritten Reich“*, Zürich 2001; Oliver Rathkolb (Hrsg.), *NS-Zwangsarbeit: Der Standort Linz der Reichswerke Hermann Göring AG Berlin, 1938–1945*, 2 Bde., Wien 2001; Oliver Rathkolb, Christine Oertel (Hrsg.), *NS-Zwangsarbeit in der Elektrizitätswirtschaft der „Ostmark“ 1938–1945*, Wien 2002; Aubrey Pomerance, (Hrsg.), *Jüdische Zwangsarbeiter bei Ehrlich & Graetz, Berlin-Treptow*, Berlin 2003 sowie Hans-Christoph Seidel, *Der „Russentrieb“. Die betriebliche Organisation des Ausländer- und Zwangsarbeiter-einsatzes im Ruhrbergbau während des Zweiten Weltkrieges*, in: GG 31 (2005), S. 8–37.

¹² Vgl. Julian Bana's, Stanislaw Latacz, Stefan Zurawicz, *Abfahrt ins Ungewisse: Drei Polen berichten über ihre Zeit als Zwangsarbeiter im Volkswagenwerk von Herbst 1942 bis Sommer 1945* (hrsg. von Dirk Schlinkert, Manfred Grieger), Wolfsburg 2004. Galina D. Knat'ko, *„Ostarbeiter“. Weißrussische Zwangsarbeiter in Österreich. Dokumente und Materialien* (Veröffentlichungen des Ludwig-Boltzmann-Instituts für Kriegsfolgen-Forschung, Sonderband 2), Graz/Wien 2003. Coen Rood, *„Wenn ich es nicht erzählen kann, muss ich weinen“. Als Zwangsarbeiter in der Rüstungsindustrie*, Frankfurt/Main 2002. Thomas Muggenthaler (Hrsg.), *„Wir hatten keine Jugend“. Zwangsarbeiter erinnern sich an ihre Zeit in Bayern*, Viechtach 2003. Heike Kroker (Hrsg.), *„Ich habe die Deutschen nie als Volk gehasst“. Briefe ehemaliger Zwangsarbeiterinnen und Zwangsarbeiter aus der Ukraine. Dokumentation einer Begegnung*, Hamm 2003. Waltraud Jachnow (Hrsg.), *„... und die Erinnerung tragen wir im Herzen“. Briefe ehemaliger Zwangsarbeiter Bochum 1942–1945*, Bochum 2002.

¹³ Mark Spoerer, *Profitierten Unternehmen von KZ-Arbeit? Eine kritische Analyse der Literatur*, in: *Historische Zeitschrift* 268 (1999), S. 61–95.

¹⁴ Cornelia Rauh-Kühne, *Hitlers Hehler? Unternehmerprofite und Zwangsarbeiterlöhne*, in: *HZ* 275 (2002), S. 1–55.

Nahezu sämtliche Informationen basieren auf der Darstellung von Horst Mönnich zur Gesamtgeschichte von BMW, die allerdings mehr eine literarische Erzählung und keine Analyse und wissenschaftlich-kritische Quellenauswertung ist.¹⁵ Obwohl Mönnich umfangreiche Dokumente und Akten vorlagen und er auch mehrere Zeitzeugeninterviews geführt hat, legt der eigene Blick in die Quellen den Eindruck nahe, dass Mönnich die tatsächlichen Vorgänge bei BMW in der NS-Zeit nicht richtig in den Kontext von NS-Wirtschaft und Luftrüstungspolitik einordnen konnte.¹⁶ Zudem fehlt in der bisherigen Forschung großteils die quantitative Unterfütterung. Budraß und Gall¹⁷ behandeln in ihren Untersuchungen zwar auch einige Aspekte der BMW-Geschichte in der NS-Zeit, konzentrieren sich dabei aber im Wesentlichen auf die durchaus spektakuläre „Popp-Krise“ von 1941/42. Wichtige Aspekte zur Zwangsarbeit bei den beiden Münchner BMW-Werken dagegen thematisiert Andreas Heusler in seiner lokalhistorischen Studie.¹⁸ Einige ältere Beispiele der „Erinnerungsliteratur“ ehemaliger französischer Zwangsarbeiter beschäftigten sich zum Teil auch bereits explizit mit dem „Alltag“ in den verschiedenen BMW-Werken.¹⁹ Für die Entwicklung von BMW nach 1945 bis Anfang der 1960er Jahre schließlich liegt nun eine Darstellung von Jürgen Seidl vor.²⁰

So dünn aber die Forschungen zur Geschichte von BMW in der NS-Zeit sind, so nachhaltig wirkende Mythen und falsche oder zumindest schiefe Bilder und Vorstellungen von der damaligen Entwicklung bestehen gleichzei-

¹⁵ Horst Mönnich, *BMW. Eine deutsche Geschichte*, Wien/Darmstadt 1989. Zur NS-Geschichte vgl. S. 180–334.

¹⁶ Auf die vielfach völlig aus dem Zusammenhang gerissenen und im Detail nicht belegten Quellenzitate Mönnichs oder dessen Thesen, die jenseits jeglicher quellenmäßigen Evidenz liegen, wird im Folgenden nicht weiter eingegangen. Vor diesem Hintergrund ist es höchst erstaunlich, dass auf Wunsch von BMW jetzt sogar eine Neuauflage des Buches (München 2004) erfolgte.

¹⁷ Lothar Gall u. a., *Die Deutsche Bank 1870–1995*, München 1995. Zur Vorgeschichte vgl. auch René Del Fabbro, *Internationaler Markt und nationale Interessen. Die BMW AG in der Ära Castiglioni 1917–1930*, in: *Sozial.Geschichte* Heft 2/2003.

¹⁸ Heusler, *Ausländereinsatz* (wie Anm. 6).

¹⁹ Vgl. Charles-Henri-Guy Bazin, „Déporté du Travail“ a la BMW-Eisenach 1943–1945, Bordeaux 1986, Amicale des Anciens de Dachau (Henri Laffitte u. a.), Allach Kommando de Dachau, Paris 1986, Amicale des Anciens de Kaufbeuren (Fabien Lacombe und die Ehemaligen von Kaufbeuren), Kommando Kaufbeuren, Außenlager von Dachau 1944–45, Blöcktach 1995. (Die französische Originalausgabe erschien bereits Paris 1985) sowie Amicales des Anciens Déportés à Neu-Stassfurt (Vereinigung ehemaliger französischer Häftlinge), *Un pas, encore un pas...pour survivre* (Kommando Buchenwald 17. 8. 1944–8. 5. 1945), Amiens 1996 sowie Louis Terrenoire, *Survivants de la mort lente – Crétiens et communistes organisent une opération-survie dans un camp nazi*, Paris 1976.

²⁰ Jürgen Seidl, *Die Bayerischen Motorenwerke (BMW) 1945–1969. Staatlicher Rahmen und unternehmerisches Handeln*, München 2002.

tig.²¹ Erstens gibt es das Bild von der linearen Entwicklung von den zuerst großen, dann im Verlauf der NS- und Kriegszeit immer enger werdenden Handlungsspielräumen von BMW bzw. dessen Management. Zweitens herrscht die Vorstellung von der einfachen zeitlichen Abfolge der unternehmenspolitischen und -strategischen Ausrichtung: Zuerst sei BMW ein auf Motorrad- und Automobilfertigung ausgerichtetes Unternehmen gewesen, dann durch das RLM erzwungenermaßen zum reinen Flugmotoren- und Rüstungskonzern geworden und hätte sich schließlich nach 1945 in Anknüpfung an die Vor-NS-Tradition zu einem Automobil- und Motorradkonzern entwickelt. Diese einfache Phasenabfolge wird schließlich noch an den beiden BMW-Vorstandsvorsitzenden Franz J. Popp und Fritz Hille und ihren jeweiligen Amtszeiten festgemacht. Popp habe von Anfang an und mit erheblichen Konflikten mit dem NS-Regime die Ausrichtung auf die zivile Fertigung auch im Flugmotorenbereich zu verteidigen und vorausschauend auf die Nach-NS-Zeit die Automobil- und Motorradproduktion zu erhalten versucht, während Hille ab 1941/42 den rücksichtslosen Umbau von BMW zum Rüstungs- und alleinigen Flugmotorenunternehmen betrieben habe. In dieser (falschen) Vorstellung wird das Jahr 1941/42 zu einer Zäsur in der Unternehmensentwicklung. Die Wirkungsmächtigkeit dieses Bildes vom „guten“ Vorstandsvorsitzenden Popp und dem „bösen“ Vorstandsvorsitzenden Hille (die beide zunächst durchaus befreundet, dann aber zutiefst verfeindet waren) führt auch dazu, dass die jeweiligen Notizen und Briefe Pops bzw. Hilles entsprechend gedeutet werden. Dabei wird völlig übersehen, dass beide, Popp wie Hille, im Verlauf der NS-Zeit einer Dynamik ihres Verhaltens und einer persönlich-psychischen Entwicklung unterworfen waren und sich letztlich nicht auf ein bestimmtes Stereotyp festlegen lassen. Schließlich bestehen auch die beiden Bilder, dass BMW als ‚entrechtetes Unternehmen‘ durch das RLM und dessen Leiter Milch geführt worden sei, oder aber als ‚autonomes Unternehmen‘ von seinem starken Aufsichtsratsvorsitzenden und Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, Georg Emil v. Stauß dirigiert wurde.

Diese Bilder und Vorstellungen sind, das wird die folgende Untersuchung zeigen, entweder falsch oder müssen erheblich differenziert werden. Einige wesentliche Ursachen und Entstehungszusammenhänge dieser Mythen werden im Verlauf der Darstellung deutlich. Insbesondere aber gehen sie zurück auf eine von Popp im Jahr 1947 im Zusammenhang mit seinem Entnazifizierungsverfahren erstellte „Denkschrift“, deren Argumente bis heute immer wieder übernommen werden. Noch in dem erst jüngst erschienenen Beitrag zu Franz J. Popp in der Neuen Deutschen Biographie heißt es, Popp selbst „stand der schnellen Expansion der BMW AG durch die Kriegsrüstung we-

²¹ Hier wird vor allem auf Mönlich Bezug genommen, aber auch auf die gegenwärtig noch im Unternehmen vorherrschenden Vergangenheitsbilder.

gen der einseitigen Produktionsausrichtung eher skeptisch gegenüber.“²² Das ist, neben der von Popp erfundenen Trennung zwischen zivilem und militärischem Flugmotorenbau in der Entwicklungs- und Fertigungspolitik von BMW, nur eine der vielen Legenden, die er mit seiner Denkschrift in die Welt setzte. Die Quellen zeigen dagegen ein ganz anderes Bild. Es lässt sich geradezu eine direkte Kontinuitätslinie der Vorstellungen über BMW in der NS-Zeit von Pops Rechtfertigungspamphlet über die Darstellung Mönnichs bis zu heutigen Interpretationen ziehen.

Das zweite Problem, mit dem sich eine historisch-wissenschaftliche Untersuchung der Geschichte von BMW in der NS-Zeit auseinandersetzen muss, ist die zersplitterte Quellenüberlieferung. Es existiert kein geschlossener und umfangreicher „BMW-Bestand“ im Unternehmensarchiv. Es mussten daher Recherchen nach Parallel- oder Ergänzungsüberlieferungen in staatlichen und kommunalen Archiven des In- und Auslandes vorgenommen und die dort liegenden verstreuten Provenienzen zur BMW-Geschichte zusammengetragen werden. Dieser Aktenbestand umfasst – entsprechend den unterschiedlichen Themenfeldern und Untersuchungsaspekten – Quellen unterschiedlicher Art. Neben unternehmensinternen Akten stehen Überlieferungen diverser staatlicher und kommunaler Stellen sowie (zu unterschiedlichen Zeitpunkten erhobene und damit in ihrem Quellenwert variierende) Zeitzeugenberichte und zeitgenössisch publiziertes Material. Es werden quantitativ wie qualitativ zwar unterschiedlich dicht, insgesamt aber alle wesentlichen Untersuchungsaspekte zum Thema abgedeckt. Die Perspektive des Unternehmens bzw. des Managements lässt sich ebenso erfassen wie die gut dokumentierten Entwicklungen in den drei Werksgruppen in München, Eisenach und Berlin. Dazu kommt die Perspektive des NS-Regimes und nicht zuletzt auch die der Belegschaft bzw. der ZwangsarbeiterInnen. Neben den Akten des BMW-Archivs sind dabei vor allem jene aus dem Bestand Deutsche Bank (Bestand v. Stauß und Rummel) im Bundesarchiv am wichtigsten. Da der Vorsitz im Aufsichtsrat der BMW AG stets von einem Vorstandsmitglied der Deutschen Bank eingenommen wurde, findet sich dort eine umfangreiche geschlossene Überlieferung über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg, die zahlreiche Lücken im BMW-Archiv schließen kann. Wenngleich finanzielle, juristische und personelle Fragen des Gesamtkonzerns im Vordergrund stehen, werden auch die Hintergründe der Umstrukturierungen des Konzerns und seiner Expansion, das Verhältnis der Unternehmensspitze zum Reichsluftfahrtministerium und den verschiedenen für die Luftrüstung zuständigen Reichsstellen sowie personelle Wechsel in der Unternehmensführung oder Fusionen mit bzw. geschäftliche Beziehungen zu anderen Firmen ausführlich dokumentiert. Besonders aufschlussreich sind außerdem die Geschäftsberichte, Bilanzen und Korrespondenzen mit

²² Patrick Oelze, Franz Josef Popp, in: *Neue Deutsche Biographie* 20, hrsg. von Hans Günther Hockerts, Berlin 2001, S. 623–624.

den Tochterfirmen und Zweigwerken. Ertragreich waren auch im Freiburger Militärarchiv die Berichtserien der regionalen (Rüstungsinspektion) und lokalen (Rüstungskommando) Stellen des Wehrwirtschafts- und Rüstungsamts. Erwähnenswert sind schließlich noch die im Hauptstaatsarchiv Weimar liegenden Akten zur Kalkulation der Rüstungsproduktion und der betriebswirtschaftlichen Maßnahmen zu einer „profitablen Wirtschaftsführung im Kriege“. Im Staatsarchiv Augsburg sowie im Staatsarchiv München wurden die Spruchkammerakten von ehemaligen Angehörigen der Unternehmensführung wie F. J. Popp oder Max Wrba eingesehen und ausgewertet. Ergänzend wurden in Polen, der Ukraine und in Tschechien insgesamt 30 Zeitzeugeninterviews mit ehemaligen ZwangsarbeiterInnen geführt.

Die vorliegende Studie folgt einem multiperspektivischen Ansatz.

Erstens werden die Aushandlungspraxis sowie der Verstrickungs- und letztlich darin mündende Deformierungsprozess von BMW untersucht und analysiert. Es geht um den Zusammenhang von Unternehmensexpansion und Unternehmensfinanzierung, um die Entwicklung der Flugmotoren- und Triebwerkstechnologie und deren Rückwirkungen auf die Produktionsvorgaben und deren Erfüllung sowie um die Konfrontation mit der Luftrüstungspolitik des RLM und deren unternehmenspolitischen Umsetzung. Dabei wird immer auch die Frage der Verantwortlichkeit von BMW bzw. einzelner Personen des Managements gestellt. Die Geschichte von BMW im Untersuchungszeitraum ist die Geschichte einer Dauerkrise. Streitereien und Konflikte, die unter dem Vorzeichen von Rüstung und Krieg sofort auch politisch aufgeladen waren, prägten das Unternehmen. Das schuf für das RLM wie wohl in kaum einem anderen Flugzeug- und Flugmotorenunternehmen die Möglichkeit zu direkten Interventionen und Eingriffen in Unternehmensentscheidungsprozesse, wobei allerdings gleichzeitig die Grenzen der Durchsetzungsfähigkeit des RLM deutlich wurden. Das Chaos bei BMW, zu einem guten Teil vom RLM selbst mitverantwortet, machte den neben Daimler-Benz und Junkers wichtigsten Flugmotorenkonzern der NS-Zeit für die NS-Behörden schlichtweg unkontrollierbar und unlenkbar. BMW wurde dabei einer deutlichen Metamorphose und einem tief greifenden Veränderungsprozess unterzogen.

Zweitens verfolgt die Studie einen integrierten Ansatz von Unternehmens- und ZwangsarbeiterInnen-Geschichte. Letztere wird als Teil des Produktionssystems, der Arbeits- und Fertigungsabläufe im Rüstungsprozess begriffen. Dabei geht es nicht nur um eine Untersuchung und einen Vergleich des Produktionsmanagements, der Arbeitskräftepolitik und deren Erfahrungsgeschichte bei den BMW-Belegschaftsmitgliedern in den drei Werksgruppen in München, Eisenach und Berlin, sondern auch um die Analyse des konzernübergreifenden, äußerst labilen Produktionsverbundes, des Zuliefersystems und Fertigungsnetzwerkes, das im Verlauf des Krieges von zunächst transnationalen auf regionale und schließlich lokale Dimensionen schrumpfte und dabei immer wieder neu geknüpft werden musste. In diesem

Zusammenhang wird auch die komplexe Geschichte der Fertigungsverlagerung des Unternehmens rekonstruiert, an Hand derer sich wesentliche Aspekte der tatsächlichen, von Widersprüchen und einer wachsenden Radikalisierung statt einem ‚Speerschen Produktionswunder‘ geprägten ‚Produktionsrealität‘ erfassen lassen.

Drittens folgt der Gang der Untersuchung nicht der bloßen Chronologie, sondern in thematischen Zugriffen auch einer Analyse der Unternehmensabläufe von oben nach unten. Auf einer Untersuchungsebene werden mithin die Entscheidungsprozesse und das unternehmenspolitische Agieren von Vorstand und Aufsichtsrat analysiert. Der dabei angewendete methodische Leitbegriff ist die „corporate governance“, das komplexe Gefüge von Kontroll-, Lenkungs-, Leitungs- und nicht zuletzt Machtstrukturen im Unternehmen²³, wobei hier auch das RLM und die staatlichen Behörden mit einbezogen werden. Corporate governance meint zunächst allgemein die Grundsätze und wesentlichen Regelungen der Unternehmensverfassung, die die Beziehungen zwischen Anteilseigner, Aktionäre und Manager (shareholder-Perspektive) bzw. zwischen den Managern und den unterschiedlichen innerwie außerbetrieblichen Interessengruppen wie Arbeitnehmer, Staat und Kommune (stakeholder-Perspektive) bestimmen. Diese Regeln und Grundsätze unterscheiden sich dabei in Deutschland spezifisch von denen etwa in den USA. Während erstere durch die duale Binnenstruktur von Vorstand und kontrollierendem Aufsichtsrat geprägt sind, erfolgt die Kontrolle der Unternehmen in den angelsächsischen Ländern primär von außen durch Kapitalmarkt und externe Investoren.²⁴ Prinzipiell gilt, dass das System und die Verfassung der corporate governance wesentlich die Rahmenbedingungen beeinflusst, unter denen das Management seine Entscheidungen trifft. Diese Wechselbeziehungen gilt es am Beispiel von BMW in der NS-Zeit näher zu erfassen. Als Leitbegriff zur Analyse der Überwachungs-, Leitungs- und Kontrollstrukturen von Unternehmen ist corporate governance allerdings bislang noch kaum in der Unternehmensgeschichte angewendet worden.²⁵

²³ Vgl. dazu Johannes Bähr, „Corporate Governance“ im Dritten Reich. Leitungs- und Kontrollstrukturen deutscher Großunternehmen während der nationalsozialistischen Diktatur, in: Werner Abelshauser u. a. (Hrsg.), Wirtschaftsordnung, Staat und Unternehmen. Neue Forschungen zur Wirtschaftsgeschichte des Nationalsozialismus, Essen 2003, S. 61–80 und Paul Erker, Corporate Governance – ein neuer Untersuchungsansatz der historischen Unternehmensforschung? Einige Überlegungen und Ergebnisse am Beispiel jüngster Veröffentlichungen, in: Rudolf Boch (Hrsg.), Unternehmer und Unternehmen im 20. Jahrhundert, Berlin 2005.

²⁴ Vgl. Carsten Berrar, Die Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland im internationalen Vergleich, Baden-Baden 2001 sowie Dieter Feddersen u. a. (Hrsg.), Corporate Governance. Optimierung der Unternehmensführung und der Unternehmenskontrolle im deutschen und amerikanischen Aktienrecht, Köln 1996.

²⁵ Vgl. u. a. Christopher Kobrak, National Cultures and International Competition. The Experience of Schering AG, 1851–1950, Cambridge/N.Y. 2002 und Werner Abelshauser (Hrsg.), Die BASF. Eine Unternehmensgeschichte, München 2002 sowie Paul Erker, Der lange Weg zu stabilen Leitungs- und Kontrollstrukturen. Aspekte der Cor-

Dabei bietet der Begriff einen Ansatzpunkt, das komplizierte und sich wandelnde Kräfteverhältnis innerhalb der Unternehmensleitung, vor allem aber auch zwischen Vorstand und Aufsichtsrat und nicht zuletzt zwischen RLM (Staat) und Unternehmen systematisch zu vermessen. Das gilt insbesondere für die NS-Zeit.

Die andere Untersuchungsebene konzentriert sich auf die Arbeitswelt und die Fertigungsprozesse auf Werksebene und in den verschiedenen Verlagerungsstandorten. Der hier angewendete methodische Leitbegriff ist der der „neuen Gefolgschaft“, ging es doch für das Unternehmen tatsächlich zunächst um eine von ideologischen Vorstellungen geprägte Integration der ausländischen Arbeitskräfte, die erst unter dem sich radikalisierenden Umfeld Konfrontation und Ausgrenzung Platz machte. Die ZwangsarbeiterInnen bildeten zudem eine äußerst heterogene Gruppierung. Zu ihnen gehörten ausländische Zivilarbeiter, Kriegsgefangene und KZ-Häftlinge, wobei entsprechend dem rechtlichen Status wie der Behandlung die Unterscheidung von westeuropäischen und osteuropäischen Fremdarbeitern (und bei letzteren wiederum zwischen Polen und ukrainischen wie russischen Ostarbeitern) getroffen werden muss.²⁶ Dazu kamen in den Anfangsjahren auch noch freiwillige ausländische Zivilarbeiter. Es existierte, was den Grad der Freiwilligkeit bzw. des Zwangs angeht, letztlich eine auch für die Zeitgenossen verwirrende Vielfalt in den Arbeitsverhältnissen der Fremdarbeiter, die zudem einer zeitlichen Dynamik unterlag.²⁷ Die Heterogenität der deutschen und ausländischen Gesamtbelegschaft stellte vor dem Hintergrund von Gefolgschaftsideologie und Produktionserfordernissen für das Unternehmensmanagement eine erhebliche Herausforderung dar. Ins Blickfeld genommen werden daher am Beispiel von BMW vor allem bislang in der Forschung in diesem Zusammenhang wenig beachtete Aspekte wie die Qualifikation der ZwangsarbeiterInnen bzw. die Bedeutung des betrieblichen Ausbildungs- und Umschulungswesens oder das „Wohnlager-Management“ durch das Unternehmen, das geradezu zu einer zentralen Aufgabe für die Aufrechterhaltung der Produktion geworden war. Diese Trennung der Untersuchungsebenen korrespondiert auch mit der Unternehmenswirklichkeit von BMW in der NS-Zeit, wo Welten zwischen einem vielfach mit sich selbst beschäftigten und in dauernde Machtkämpfe und Konflikte verstrickten Vorstand und der Arbeits- und Lebenswelt der deutschen wie ausländischen BMW-Arbeiterschaft sowie des mittleren Managements auf Werksebene lagen.

porate Governance bei den Chemischen Werken Hüls (CWH), in: ZUG 49 (2004), S. 149–172.

²⁶ Zur Begriffsklärung und Differenzierung vgl. detailliert Spoerer, Zwangsarbeit, S. 18 ff. und S. 94. Entsprechend muss auch zwischen westeuropäischen und osteuropäischen Kriegsgefangenen unterschieden werden, bei ersteren nahmen dazu die italienischen Militärinternierten seit 1943 einen Sonderstatus ein. Vgl. ebd., S. 99 ff.

²⁷ Vgl. Spoerer, Zwangsarbeit, S. 94 f.

Viertens schließlich wird der Vergleich mit den entsprechenden Entwicklungen bei Daimler-Benz und Junkers, den beiden Hauptkonkurrenten von BMW im Flugmotorengeschäft, gezogen, um bestimmen zu können, inwieweit die Unternehmensentwicklung von BMW in der NS-Zeit repräsentativ oder aber von spezifischen Bedingungen geprägt war. Die Literaturlage erlaubt es dabei allerdings bedauerlicherweise nicht, dass dieser Vergleich konsequent durchgehalten werden kann. Insbesondere zum Junkers-Konzern fehlt noch eine umfassende Studie.

Drei konkrete Fragestellungen und Erkenntnisinteressen werden daraus abgeleitet:

1. Wie verlief der Formierungs- und Deformierungsprozess des Unternehmens als Rüstungskonzern, wie entwickelten sich die Leitungs- und Kontrollstrukturen (corporate governance) und inwieweit veränderte BMW dabei seinen Charakter, d. h. wurde es vom privatwirtschaftlichen Unternehmen zum Staatskonzern? (Eine Frage, die noch vor Kriegsende intern aufgeworfen, vor allem aber nach 1945 von der amerikanischen Militärregierung gestellt wurde).
2. Wie verlief der Einsatz von ZwangsarbeiterInnen im BMW-Konzern im Kontext und Verlauf des Rüstungsproduktionsprozesses? Wie waren die Arbeits- und Lebensbedingungen der ZwangsarbeiterInnen, unterschieden nach den drei Werksgruppen in München, Berlin und Eisenach sowie in den Verlagerungsstandorten?
3. Lässt sich schließlich der Grad der Zwangsläufigkeit, Eigendynamik und Intention bei allen diesen Prozessen auf den beiden Untersuchungsebenen bestimmen, sei es das Schicksal und die Arbeitswelt der Zwangsarbeiter oder die Unternehmenspolitik und das Verhalten des oberen BMW-Managements? Und steht das Beispiel BMW dabei für die deutschen (Luft)Rüstungskonzerne insgesamt oder zeigt sich nur die spezifische Entwicklung eines einzelnen Unternehmens?

Der Untersuchungszeitraum der Studie erstreckt sich von den letzten Jahren der Weimarer Republik bis in die Frühphase der Bundesrepublik und umfasst damit eine zentrale, vielfach in sich abgeschlossene Periode der Politisierung der Flugzeug- wie Flugmotorentechnologie und der Luftrüstungsindustrie. Die nationalsozialistische Steuerungspolitik wirkte ja nicht voraussetzungslos auf diesen Bereich ein, sondern konnte auf vielen institutionellen und personellen Gegebenheiten aufbauen. Schon in der Weimarer Republik herrschte in weiten Bereichen des Flugmotorengeschäfts jenes spezifische Wechselverhältnis von Staat und Unternehmen mit jeweiligen Strategien und Zielen, das dann in der NS-Zeit noch viel ausgeprägter werden sollte. Ein kurzer Blick auf die Weltwirtschaftskrisenjahre ist aber auch wegen der Periodisierung der Unternehmensgeschichte von BMW erforderlich, war doch in jener Phase die unternehmensstrategische Option und Ausrichtung des Konzerns zwischen Flugmotoren-, Automobil- und Motorradgeschäft noch offen und erst dann folgte die Entscheidung zum Rüstungs- und Flugmotoren-

konzern. Der Zeitraum 1945 bis Mitte/Ende der 50er Jahre bietet sich als Zäsur deshalb an, weil mit Demontage und Entwicklungs- wie Produktionsverbot durch die alliierten Militärregierungen das Ende der eigenständigen deutschen Luftrüstungspolitik gekommen war, BMW als Flugmotorenkonzern zu existieren aufhörte und erst in einem langwierigen Neugründungsprozess zu einem Automobilunternehmen wurde.

Die Untersuchung ist in vier Kapitel aufgeteilt. Das erste Kapitel greift in einem kurzen Rückblick die Unternehmenslage und die Entwicklung der corporate-governance-Strukturen in der Endphase der Weimarer Republik bzw. in der Zeit der Weltwirtschaftskrise auf und verfolgt vor diesem Hintergrund im zweiten Kapitel die Umbrüche in der ersten Phase der NS-Zeit bis zum Kriegsausbruch: Der Abschied vom Automobilgeschäft, die Expansion des Flugmotorenbereichs und die sich dabei ergebenden rüstungswirtschaftlichen Folgen für die Unternehmensfinanzierung und Unternehmensführung in der sich dem Ende zuneigenden „Ära Popp“. Das dritte und deutlich umfangreichste Kapitel bildet den Hauptteil der Studie. In ihm wird zum einen die Unternehmenspolitik in der Kriegswirtschaft, zum anderen die Entwicklung von Zwangsarbeitereinsatz und betrieblicher Arbeitswelt im Zeichen von Rüstungs- und Kriegsproduktion näher untersucht. In diese Phase fällt nicht nur nach der „Popp-Krise“ der Wechsel der Unternehmensführung zu Hille, sondern auch dessen gescheiterte Neuordnungsversuche, die BMW finanziell wie technologisch beschleunigt in eine Sackgasse führten. Das galt auch für den werks- und konzernübergreifenden Produktionsverbund mit seinen skrupellos betriebenen Übertage- und Untertageverlagerungen, in denen das Unternehmen zerfasert wurde und ein Großteil der Werksbelegschaften und der Werkzeugmaschinen auf eine Odyssee geschickt wurden, die erst mit der Besetzung Deutschlands endete. Am Ende steht der im vierten Kapitel mit seinem kurzen Ausblick auf die Nachkriegszeit geschilderte Untergang des Flugmotorenkonzerns BMW und der mühsame Neuanfang als Motorrad- und Automobilunternehmen.

Die vorliegende Studie wurde im Sommersemester 2004 von der Philosophischen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität München als Dissertation angenommen. Meiner Doktormutter PD Dr. Elisabeth Kraus danke ich für die ebenso geduldige wie engagierte Begleitung der Arbeit. Der Anstoß zu dieser Arbeit lag auch hier in der öffentlichen Debatte um die Entschädigung von ehemaligen Zwangsarbeitern. Sie hat das damalige Management der MTU Aero Engines als Rechtsnachfolger der BMW Flugmotorenbau GmbH und dann auch die BMW-Group veranlasst, eine Untersuchung zur historisch-wissenschaftlichen Aufarbeitung des Zwangsarbeitereinsatzes zu initiieren. Von den Leitungen der verschiedenen staatlichen wie nichtstaatlichen Archive sei vor allem Herrn Helmut Schubert, dem ehrenamtlichen Leiter

des Archivs der MTU und den Mitarbeitern des BMW-Archivs für ihre engagierte Unterstützung gedankt. Dank gilt auch dem wissenschaftlichen Beirat, der die Ergebnisse der vorliegenden Studie kritisch-konstruktiv begutachtete: Prof. Dr. Helmuth Trischler, PD Dr. Mark Spoerer und Dr. Andreas Heusler. Ein besonderer Dank gilt Frau Eva Melzer-Holleder von der MTU, ohne deren Hartnäckigkeit es keine Studie in dieser Form gegeben hätte. Ich bedanke mich nicht zuletzt bei den ehemaligen ZwangsarbeiterInnen für ihre Bereitschaft, mich an ihren Erinnerungen Teil haben zu lassen.

I. Der Umbau zum Rüstungs- und Flugmotorenkonzern: Expansion, Unternehmensfinanzierung und staatliche Einflussmaßnahmen (1933 bis 1939)

1. Der Schein relativer Stabilität. Unternehmenslage und corporate governance bis 1933

Die Bayerischen Motorenwerke hatten die Weltwirtschaftskrise vergleichsweise gut überstanden – zumindest auf den ersten Blick. Der Umsatz, der 1929 mit 40 Mio. RM noch eine neue Rekordhöhe erreicht hatte, war zwar bis 1932 auf die Hälfte geschrumpft, aber das Unternehmen konnte auch in den Krisenjahren einen, wenn auch bescheidenen, Gewinn ausweisen.¹

Tab. 1: Die wichtigsten Kennzahlen der BMW AG 1928 bis 1933

Jahr	Umsatz (in Mio. RM)	Gewinn (in Mio. RM)	Umsatzrendite (in %)	Beschäftigte	Produktivität* (in RM)
1928	27,2	2,91	10,7	4676	5 817 (=100)
1929	40,0	1,32	3,3	3309	12088 (208)
1930	36,5	0,68	1,8	3150	11 587 (199)
1931	27,5	0,75	2,7	2370	11 603 (199)
1932	19,7	0,81	4,1	3148	6 258 (107)
1933	32,6	1,09	3,3	6514	5 004 (86)

Quelle: Zusammengestellt und berechnet nach den Angaben in den Geschäftsberichten.

* (Umsatz je Beschäftigte)

Dass das Unternehmen nicht tiefer in die Krise stürzte, konnte man der Diversifikations- und Lizenzstrategie des Firmengründers und autokratisch regierenden Generaldirektors Franz J. Popp zuschreiben. Popp hatte nach der Neugründung des Unternehmens am 5. Juni 1922 sowie nach dem Ende der Inflationswirren zunächst die beiden im Münchner Stammwerk konzen-

¹ Allerdings sind die offiziell ausgewiesenen Zahlen des Münchner Unternehmens mit Vorsicht zu bewerten. Der eigentliche Tiefpunkt der Rentabilität war, anders als die publizierten Zahlen es nahe legen, nicht bereits 1930, sondern erst 1931 erreicht, denn tatsächlich waren im operativen Geschäft nur 95 000 RM verdient worden. Der Großteil des verkündeten Gewinns von 0,75 Mio. RM speiste sich dagegen aus Buchgewinnen infolge von Aktienrückkäufen. Vgl. Notiz vom 17. 2. 1932, in: BA Berlin, R 8119F (Bestand Deutsche Bank) PO 3127, Bl. 96 f.

trierten klassischen Standbeine von BMW – den Flugmotorenbau sowie die Motorradproduktion – gestärkt und ausgebaut. Anfang 1928 war Popp mit dem Erwerb der Lizenz auf den 525 PS starken luftgekühlten 9-Zylinder „Hornet-Motor“ des amerikanischen Flugmotorenkonzerns Pratt & Whitney Aircraft Co. ein Coup gelungen. Er verschaffte dem Unternehmen ohne große eigene Entwicklungsaufwendungen den Einstieg in die neue luftgekühlte Flugmotorentechnologie. Die „BMW Hornet“ wurde zudem bald zum Standardmotor der Ju 52-Flugzeuge der Deutschen Lufthansa.² Das dennoch weitgehend vom Auslandsabsatz abhängige Flugmotorengeschäft erwies sich allerdings als äußerst schwankungsanfällig.³

Das Flugmotorengeschäft war, soweit es den deutschen Heimatmarkt betraf, seit jeher eine hochpolitische Angelegenheit. Einerseits spielte der Staat eine zentrale Rolle, indem er durch das Nachfragemonopol der Lufthansa sowie vor allem durch gezielte Subventionen eine aktive Industrie- und Rüstungspolitik in der Flugzeug- und Flugmotorenbranche verfolgte. Das Reichsverkehrsministerium stellte insbesondere seit der Währungsreform 1924 wachsende Mittel aus dem Reichshaushalt für die finanzielle Unterstützung und für Auftragsvergaben zum Auf- und Ausbau der im Gefolge des Ersten Weltkriegs daniederliegenden Branche zur Verfügung. Anfangs waren es nur knapp 3 Mio. RM, 1929 aber bereits 17,5 Mio. RM und selbst in den Krisenjahren 1931/32 noch 12,5 bzw. 16,1 Mio. RM.⁴ Die Gelder dienten jedoch weniger der zivilen Luftfahrt, sondern wurden vielmehr entsprechend den Zielen und Plänen der Reichswehr und des Heereswaffenamtes eingesetzt.⁵ Das Militär bestimmte eigentlich und letztendlich die Politik und Entwicklung der Flugzeug- und Flugmotorenindustrie – und BMW nahm von Anfang an in deren Rüstungsplänen eine zentrale Position ein.⁶ Dem Münchner Unternehmen war unter anderem die zentrale Motorenzulieferposition für die Flugzeuge des dominierenden Junkers-Konzerns zugesichert gewesen, allerdings hatte dieser schon 1922 wegen Lieferproblemen von BMW die Entscheidung getroffen, die BMW-Flugmotoren selbst nachzubauen und damit in das Flugmotorengeschäft einzusteigen. Im November 1923 waren die

² Vgl. dazu Geschichte des BMW-Konzerns, S. 10f., in: BMW UA 15.

³ Das Auf und Ab der Exportkonjunktur spiegelte sich deutlich in der Umsatzentwicklung dieses Geschäftsbereichs wider: Nach 8,3 Mio. RM im Jahr 1924 kletterte der Umsatz rasant auf 15,1 Mio. RM (1925), brach 1926 wieder auf 9,6 Mio. RM ein, erholte sich 1927 aber mit 17,0 Mio. RM ebenso rasant wieder, ehe 1928 erstmals mit 27,2 Mio. RM eine kontinuierliche Steigerung zu verzeichnen war. Der Motorradabsatz, obwohl Ende der 20er Jahre immerhin ein Drittel des Gesamtumsatzes ausmachend, konnte bis dahin demgegenüber nur wenig zur Stabilisierung der Geschäftsentwicklung beitragen.

⁴ Vgl. dazu Budraß, S. 166.

⁵ Vgl. ebd., S. 164f. Budraß spricht sogar davon, dass die Abteilung Luftfahrt im Reichsverkehrsministerium „eine Art legaler Arm der Reichswehr“ darstellte und nicht zuletzt personelle Verflechtungen dafür sorgten, „dass die Luftfahrtgelder im Etat des Verkehrsministeriums vornehmlich den militärischen Interessen zugute [kamen]“.

⁶ Vgl. dazu ebd., S. 127.

Junkers Motorenbau GmbH (Jumo) gegründet worden, die rasch zum wichtigsten deutschen Flugmotorenhersteller neben BMW aufsteigen sollten.⁷ BMW hatte sich damit letztlich selbst einen der größten Konkurrenten geschaffen, der in der Folgezeit neben Siemens & Halske (Daimler-Benz kam erst in der NS-Zeit dazu) die Wettbewerbsverhältnisse in diesem Produktionsbereich prägte.

Andererseits versuchte auch Popp währenddessen nicht ohne Erfolg, in diesem militärisch-industriell-staatlichen Interessengeflecht eine aktive Rolle zu spielen. Der BMW-Generaldirektor stand mit an erster Stelle bei den Versuchen der Flugzeugindustrie, sich von der Hegemonie durch Junkers zu lösen. Vor allem erhob Popp im Oktober 1928, als mit der wachsenden Finanz- und Wirtschaftskrise des Reichs auch das Gerangel um die Subventionsmittel des RVMi zunahm, die Forderung, die Flugzeug- und Flugmotorenindustrie rigoros auf wenige Hersteller zu konzentrieren – ein Gedanke, der im Reichsverkehrsministerium tatsächlich aufgegriffen wurde.⁸ Firmen, die offensichtlich oder vermeintlich unwirtschaftlich arbeiteten, sollten auf einen Schlag vom Subventionstropf abgehängt werden. BMW hatte bis dahin erheblich von den Staatsgeldern profitiert. Von der Gesamtsumme über 72,145 Mio. RM, die zwischen 1924 und 1928 in Form von Darlehen, Beihilfen und vor allem Aufträgen verteilt worden waren, hatten sie mit 11,9 Mio. RM nach Junkers am meisten partizipiert.⁹ Prinzipiell, so die Überlegungen auf Regierungsseite, sollten in Zukunft nur noch vier Flugzeugfirmen (Junkers, Dornier, Heinkel und BFW) sowie drei Motorenfirmen (BMW, Siemens, Jumo) in den Genuss von Aufträgen seitens des Reichsverkehrsministeriums kommen.¹⁰

Was den Fahrzeugbau anging, so hatte die damalige BMW-Führung unter Popp und Castiglioni schon seit Ende des Ersten Weltkriegs die Option erworben, die auch in Deutschland absehbare Motorisierung zu nutzen und die

⁷ Vgl. ebd., S. 76 f. Innerhalb der Reichswehr hatte es dabei aber zunächst auch Pläne gegeben, die Jumo wegen der Ähnlichkeit der Modelle beider Firmen in eine Interessensgemeinschaft mit BMW zu überführen, eine Idee, die auch bei Junkers 1924, als Castiglioni in finanzielle Schwierigkeiten geraten war, aufgegriffen wurde – allerdings in Form einer Übernahme der BMW-Aktienmehrheit. Diese Überlegungen zerschlugen sich dann aber nicht zuletzt wegen der Existenzkrise des Junkers-Konzerns. Vgl. Budraß; S. 150 und S. 172. Zur Junkers-Krise vgl. ebd., S. 261 ff.

⁸ Vgl. Budraß, S. 253.

⁹ Vgl. dazu die entsprechenden Zahlen bei Budraß, S. 213.

¹⁰ Wobei die Planspiele der Schlüsselkommission des RVMi eine Fusion von BMW mit dem Flugmotoren-Bereich von Siemens vorsahen. Gleichzeitig hatten im Heereswaffenamt und in der Abteilung Luftfahrt des RVMi Diskussionen über die Bildung eines nicht nur im Flugmotorenbereich tätigen, sondern integrierten „zweiten Konzerns“ als Gegengewicht zu Junkers eingesetzt – bestehend aus den mittelgroßen Flugzeugherstellern Rohbach, Albatros, Focke-Wulf und dazu BMW. All diese Pläne zerschlugen sich zwar, aber sie zeigten doch, welches Gewicht BMW in den strategischen und industriepolitischen Gedankenspielen zur Flugzeugindustrie besaß. Vgl. dazu ebd., S. 254

Produktion von Automobilen aufzunehmen. Mehr als erste Entwicklungsarbeiten und die Übernahme der Generalvertretung für Automobile der Austro-Daimler-Werke für Deutschland konnte Popp aber Anfang der 20er Jahre nicht vorweisen. Der Automobilbau war – wie der Flugmotorenbau – nicht nur technologie-, sondern auch sehr kapitalintensiv, und daher konzentrierte BMW seine Kräfte zunächst auf den Flugmotoren- und Motorradbau. Angesichts des Mangels von BMW an Know-how und Kapital suchte Popp nach Kooperationspartnern und stieß bei der Deutschen Bank und insbesondere dessen Direktor Emil Georg v. Stauff, der seit 1925 den Aufsichtsratsvorsitz bei BMW innehatte, auf offene Ohren. V. Stauff war die treibende Kraft bei der Finanzierung der „new economy“ der Zwischenkriegszeit – der Filmindustrie, Automobilbranche und Luftfahrt – und band Popp's Pläne rasch in seine weit reichenden industriepolitischen Ziele ein.¹¹ V. Stauff, der auch bei der 1926 fusionierten Daimler-Benz AG den Aufsichtsratsvorsitz übernahm, initiierte Kooperationsgespräche zwischen Popp und dem Daimler-Benz-Generaldirektor Wilhelm Kissel, die zwar in keine weitere Fusion, aber in einen Freundschaftsvertrag zwischen Daimler-Benz und BMW mündeten und auch mit personellen Verflechtungen besiegelt wurden: Popp trat in den Aufsichtsrat von Daimler-Benz ein, Kissel übernahm die entsprechende Funktion bei BMW.¹² Beide Unternehmen spielten nun in den strategischen Planspielen zur Formierung eines deutschen Automobil-Trusts – hinter denen mit konkurrierenden Interessen v. Stauff und die Deutsche Bank sowie Jakob Goldschmidt und die Danat-Bank standen – eine zentrale Rolle, und das, obwohl BMW zu diesem Zeitpunkt noch kein einziges Automobil entwickelt oder gebaut hatte.¹³ Schließlich bot sich BMW im Jahr 1928 die Gelegenheit, die Fahrzeugfabrik Eisenach zu übernehmen, die als Zweigwerk der Gothaer Waggonfabrik mit Lizenz der britischen Automobilfirma Austin einen Kleinwagen namens Dixi baute. Mit Hilfe eines über v. Stauff vermittelten Großkredits der Deutschen Bank gelang Popp damit endlich der Einstieg ins Automobilgeschäft.

Mit Eisenach verleihte sich BMW eine sanierungsbedürftige Fabrik ein, stieg aber gleichzeitig ohne eigenen Entwicklungsaufwand sofort in die führende Position als Kleinwagenhersteller auf, denn der „Austin Seven“, auf dem die Dixi-Lizenz beruhte, war neben dem „Laubfrosch“ von Opel und den Kleinwagen von Citroen ein auf dem europäischen Markt etabliertes Pkw-Modell. Trotz des äußerst ungünstigen Zeitpunkts des Markteintritts am Vorabend der Weltwirtschaftskrise gelang es BMW, mit ca. 5500 produzierten Autos (1929), was einen Marktanteil von 6 bis 9 Prozent ausmachte, eine gesicherte Position im Automobilgeschäft zu erobern und diese gegen

¹¹ Vgl. dazu Gerald D. Feldman, Die Deutsche Bank und die Automobilindustrie, in: ZUG 44 (1999), S. 3–14, hier S. 4 ff.

¹² Vgl. dazu auch Mönich, S. 137 f.

¹³ Vgl. ausführlich dazu Feldman, S. 7 ff. und Gall, Deutsche Bank, S. 242 f. und S. 244.



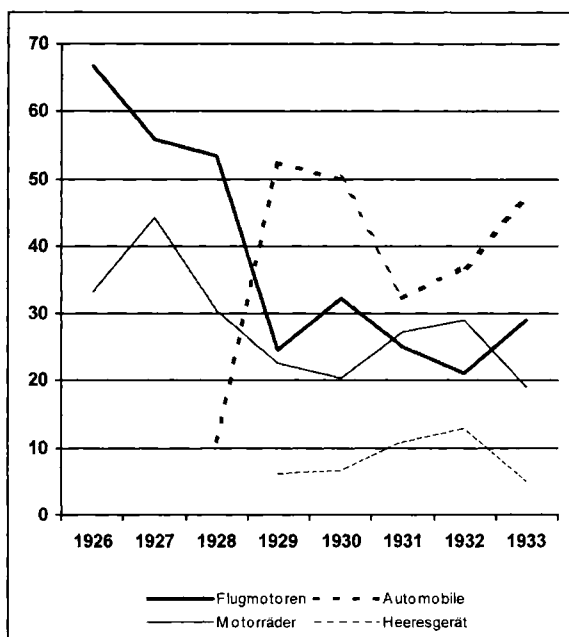
Foto 1a/1b: Der Vorstandsvorsitzende und der Aufsichtsratsvorsitzende von BMW: Franz Josef Popp und Emil Georg von Stauß (ca. 1935)

die erdrückende Marktmacht von Opel (ca. 25 Prozent Marktanteil) und den ausländischen Automobilkonzernen wie Ford und Citroen (jeweils ca. 30 Prozent) auch in den Folgejahren (trotz Halbierung der verkauften bzw. produzierten Automobile) zu verteidigen.¹⁴ In der Folgezeit investierte BMW erhebliche Mittel in den Ausbau und die Modernisierung der Eisenacher Fertigungsstätte, trieb aber gleichzeitig die Bemühungen zur Entwicklung eines neuen eigenen Automobilmodells voran.

Daimler-Benz, obgleich mit einem Umsatz von 121,4 Mio. RM im Jahr 1927 noch ca. sieben Mal so groß wie BMW, wies unterdessen einen erheblichen Restrukturierungsbedarf auf. Die Fusion von 1926 war letztlich eine Flucht nach vorn und die Suche nach einem Ausweg aus Überkapazitäten und unrentablen Fertigungsmengen gewesen, ohne dass aber die fertigungstechnischen und Kostenprobleme gelöst worden waren.¹⁵ Bei Umsatzrendite

¹⁴ Das gelang nicht zuletzt auch deshalb, weil die Präsenz der ausländischen Hersteller auf dem deutschen Automobilmarkt in den Krisenjahren rasant auf knapp 10 Prozent fiel. Vgl. dazu Seher-Thoss, S. 223 ff. sowie die Angaben auf S. 557 und auch in BA R 8119 F, BA Berlin, R 8119 F, PO 3100.

¹⁵ Vgl. dazu Gregor, S. 34 ff. Bei anhaltend unausgelasteten Kapazitäten von gerade einmal 58 Prozent bereits im Jahr 1928, konnte das Unternehmen nach den dramatischen Verlusten von 1926 (–26,5 Mio. RM) nur kurze Zeit Gewinne erwirtschaften, ehe man 1930 erneut in die roten Zahlen rutschte und insgesamt bis 1932 fast 33 Mio. RM Ver-



*Schaubild 1:
Entwicklung der Umsatzstruktur bei BMW
1926 bis 1933 (in % des Gesamtumsatzes)*

Quelle: Zusammengestellt und berechnet nach den Angaben in den Geschäftsberichten sowie Notiz vom 27.3.1931, in: BA R 8119 F, PO 3071, Bl. 51.

und Rentabilität fiel Daimler-Benz damit in den Krisenjahren weit hinter BMW zurück und auch bei den Neuzulassungen im Automobilgeschäft rangierte man hinter dem Münchner Unternehmen.¹⁶ BMW, so zeigte der Vergleich, kam dem insgesamt immer noch etwa drei Mal so großen Wettbewerber deutlich näher und es war abzusehen, dass die einst befreundeten Unternehmen über kurz oder lang im Automobil- wie im Flugmotorengeschäft zu erbitterten Konkurrenten werden würden.

Flugmotorenbau, Automobilbau und der ebenfalls forcierte Motorradbau, das waren mithin die drei Produktionsgebiete, auf deren Fundament BMW durch Popp und v. Stauff gestellt wurde mit dem Ziel, die drei Bereiche „in einem gesunden gegenseitigen Verhältnis zu halten, um allen Konjunkturschwankungen erfolgreich begegnen zu können“.¹⁷ Ein genauerer Blick auf die Entwicklung der Umsatzstruktur zwischen 1926 und 1933 zeigt, dass dies tatsächlich gelang.

1930 etwa glichen die Zuwächse beim Flugmotorenabsatz die konjunkturell bedingten Rückgänge bei Motorrädern und Automobilen zumindest par-

luste anhäufte. Vgl. die Zahlen zu Daimler-Benz in: Gregor, S. 58 sowie Karl Heinz Roth, Michael Schmid, Die Daimler-Benz AG 1916–1948. Schlüsseldokumente zur Konzerngeschichte, Nördlingen 1987, S. 333.

¹⁶ Vgl. Seher-Thoss, S. 223.

¹⁷ Popp-Denkschrift 1947, S. 5.

tiell aus, 1931 dagegen milderte das anziehende Motorradgeschäft die Umsatzeinbrüche im Flugmotorenbereich.¹⁸ 1931 und 1932 erreichten die drei Produktionsstandbeine schließlich ein annähernd gleiches Gewicht bei der Umsatzstruktur.

Dazu kam, dass es dem BMW-Management gelang, in den Krisenjahren die Liquidität des Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Der Erwerb des Werkes Eisenach, „der das Unternehmen krank gemacht hat“¹⁹ und die im Zusammenhang damit nötigen Restrukturierungsaufwendungen ließen im Sommer 1929 die Bankschulden von BMW auf 15 Mio. RM und damit nahezu auf die Höhe des gesamten Aktienkapitals (16 Mio. RM) bzw. in die Nähe des Buchwertes der Anlagen (17,2 Mio. RM) anschwellen. Durch einen radikalen Schuldenabbau senkte BMW jedoch in den folgenden Jahren seine Kreditschulden und damit auch die Zinsbelastungen auf zunächst 10,2 (1930), dann 3,3 Mio. RM (1931) und tilgte schließlich im Jahre 1932 seine Verbindlichkeiten vollständig.²⁰ Popp brachte das Kunststück fertig, gespeist aus Mittelzuflüssen von Kapitalerhöhungen (zuletzt im Juli 1928), Rationalisierungsmaßnahmen, Auflösung von Rückstellungen und der Hebung versteckter Reserven in Form von veränderten Bewertungsmaßstäben, mitten in der Weltwirtschaftskrise trotz weiter sinkender Umsätze dem Unternehmen Liquidität zu verschaffen. Die Kapitalreserven wuchsen von 0,3 Mio. RM (1924) auf 3,1 Mio. RM (1931).²¹

Und dennoch zeigte sich bei genauerem Hinsehen, dass „bei BMW keineswegs alles im Lot war“.²² V. Stauß' Rationalisierungsexperte Otto Max Müller „hatte in der Flugmotoren- und Motorradfertigung eine Reihe von Unzulänglichkeiten entdeckt und auch bei der Preisbildung und der Vermarktung gab es Probleme“.²³ Schwierigkeiten in technischer wie betriebswirtschaftlicher Hinsicht bestanden insbesondere im Flugmotorenbereich. Im Juli 1930 berichtete v. Stauß an das BMW-Aufsichtsratsmitglied Raimund Hergt, „dass man beim RVMi der Ansicht ist, dass die BMW für einen 800-PS-Motor, der gebaut werden soll, keine so gute Konstruktion hat wie andere Firmen, die damit befasst sind, insbesondere Daimler. Gleichwohl will man der BMW den Auftrag geben, da die Herren, vor allem auch der Flugverkehr, der Ansicht sind, dass man BMW als das Rückgrat der deutschen Flugmotorenindustrie betrachten muss. Man will also die guten Ideen von anderen fruktifi-

¹⁸ Vgl. dazu auch Bericht Poppes gegenüber dem Aufsichtsrat am 12. 2. 1931, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3071, Bl. 39 sowie Bericht des Vorstandes auf der Generalversammlung vom 25. 6. 1931, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3071, Bl. 351. Vgl. dazu im Detail auch die Halbjahresbilanz vom 31. 8. 1931 Werk München, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3100, Bl. 246–324.

¹⁹ So das Urteil in einer Notiz vom 17. 2. 1932, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3127, Bl. 97.

²⁰ Vgl. dazu auch Geschäftsbericht 1929, S. 3 sowie Geschäftsbericht 1930, S. 2.

²¹ Vgl. BA Berlin, R 8119F, PO 3131, Bl. 2–5.

²² Gall, Deutsche Bank, S. 245.

²³ Ebd. Vgl. im Detail den Bericht Müllers vom 30. 12. 1929, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3080, Bl. 419, 1–6 sowie Bericht Pinner vom 14. 12. 1929, in: ebd., Bl. 396–401.

zieren und möglicherweise Zeichnungen von Daimler gegen Lizenzabgabe an letztere bei der BMW ausführen lassen.“²⁴ In der Folgezeit nahm die Kritik aus dem RVMi an der Produktqualität der BMW-Motoren jedoch zu. Sie gipfelte in dem offenen Vorwurf, dass BMW mit seiner Flugmotorenentwicklung technologisch mehr und mehr ins Hintertreffen gerate. Ausführlich legte das RVMi, gestützt auf ein Gutachten der Deutschen Versuchsanstalt für Luftfahrt, eine ganze Reihe technischer Mängel an den BMW-Motoren dar und kritisierte, dass auch die in der Entwicklung befindlichen BMW-Flugmotoren „nach Ansicht weiter Kreise der Technik und Wissenschaft die Kennzeichen neuzeitlicher wassergekühlter Motoren nicht in ausreichendem Maße aufweisen“²⁵. Zudem, so lautete ein weiterer Vorwurf, habe BMW eine falsche Investitionspolitik betrieben, indem man erhebliche Mittel in die Erweiterung der Produktionskapazitäten gesteckt und damit letztlich Überkapazitäten geschaffen hatte, „für die Weiterentwicklung Ihrer wassergekühlten Motoren [dagegen] aus Eigenem nichts wesentliches getan [worden war]“.²⁶

Popp versuchte jedoch, die Schuld für die Situation im Flugmotorenbereich den staatlichen Stellen zuzuschieben.²⁷ „Das Hauptübel“, so notierte auch der BMW-Aufsichtsrat Hergt, „bleibt natürlich immer noch der Dualismus, in dem die Lufthansa und mit ihr die ganze deutsche Luftfahrt-Industrie lebt. Die Lufthansa soll Verkehrsfliegerei mit Militär-Motoren betreiben und dabei nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen arbeiten. Das geht auf die Dauer nicht. Das Reich muss unbedingt einsehen, dass es für Entwicklungsarbeiten in der Flugzeugindustrie, insbesondere in der Motoren-Industrie, ganz andere Leistungen als bisher aufzubringen hat.“²⁸ Erschwerend kam hinzu, dass zwischen Lufthansa-Vorstand Milch und Popp erhebliche persönliche Animositäten herrschten, die sich in den folgenden Jahren, als Milch zum einflussreichen Staatssekretär des Reichsluftfahrtministeriums aufstieg, keineswegs abmildern sollten.

Im Jahr 1932 musste sich BMW schließlich einer rigorosen Rentabilitäts- und Leistungsfähigkeitsüberprüfung durch das RVMi unterziehen. Im Februar und Oktober 1932 beauftragte das RVMi die Deutsche Revisions- und Treuhand AG mit zwei Sonderprüfungen bei BMW. Gegenstand der ersten

²⁴ Ebd., Bl. 19.

²⁵ Brief des RVMi an BMW vom 22. 11. 1930, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3070, Bl. 214/1–5.

²⁶ Ebd.

²⁷ Brief Popp an das RVMi vom 1. 12. 1930, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3070, Bl. 215/1–14.

²⁸ Brief Hergt an v. Stauff vom 20. 11. 1930, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3070, Bl. 199f. sowie ders. vom 26. 11. 1930, in: ebd., Bl. 203 ff. Gleichzeitig räumte der BMW-Aufsichtsrat Hergt gegenüber v. Stauff aber tatsächliche Mängel seitens BMW ein. Ein Teil der von der Lufthansa und dem RVMi erhobenen Beanstandungen sei zweifellos unbegründet oder stark übertrieben, „ich habe aber den Eindruck, dass Herr Milch und seine Leute in einer ganzen Reihe von Punkten recht haben“.

Untersuchung war die Rentabilität und Existenzfähigkeit der Flugmotorenabteilung angesichts der vom Ministerium für etwa 3 Mio. RM erteilten Aufträge, die weit unter der von BMW selbst als Mindestauftragsvolumen von 6 Mio. RM angesehenen Auslastungsgrenze lagen.²⁹ Das Treuhand-Gutachten deckte dabei auf, in welch geradezu archaischem Zustand das betriebliche Rechnungswesen bei BMW war. Der Flugmotorenbau und der Motorradbau, so mussten die Betriebsprüfer feststellen, waren fabrikatorisch wie kalkulatorisch eng verzahnt. „Dem Flugmotorenbau [wurde] nach uns gegebener Mitteilung der besseren Ausnutzung der Anlagen und des Personals wegen der Motorradbau angegliedert. Die Durchführung der die Motorradherstellung betreffenden Arbeitsvorgänge erfolgt daher zum Teil auf Maschinen und durch Arbeiter, die für diese Fabrikationsart verhältnismäßig teuer sind, deren Verwendung hierfür aber erst eine wirtschaftliche Ausnutzung der für den Flugmotorenbau geschaffenen Anlagen und des für notwendig gehaltenen Stammpersonals ermöglicht. Eine zahlenmäßige Feststellung dieser dem Flugmotorenbau zugute kommender Faktoren lässt sich [deshalb] naturgemäß nur schwer und gegebenenfalls auch nur annähernd durchführen.“³⁰ Kurzum: die Sonderprüfung kam zu dem Ergebnis, dass BMW im Flugmotorenbau viel zu teuer und unrentabel produzierte. Die zweite vom RVMi angestrebte Sonderprüfung im Oktober 1932 konzentrierte sich daher auf die Preis- und Kostennachprüfung bei der Entwicklung und dem Bau von Versuchsmotoren.³¹ BMW, so zeigte sich, hatte ein weitgehend auf Schätzungen basierendes und damit höchst undurchsichtiges und zum Teil auch widersprüchliches Kosten- und Kalkulationsgebaren; es gab keine Erfassung über die Zahl der den Lohnbeträgen zugrunde liegenden Arbeitsstunden und keine Aufteilung des Materialaufwandes.³²

BMW war alles in allem weit davon entfernt, moderne Verfahren der betriebswirtschaftlichen wie technologischen Steuerung und Kontrolle zu besitzen. Und die chaotischen Verhältnisse in diesen Bereichen spiegelten die Turbulenzen und keineswegs stabilen Strukturen der corporate governance-Verfassung des Unternehmens insgesamt wider. Camillo Castiglioni, der langjährige Hauptanteilseigner, hatte BMW vielfach nur als spekulatives Kapitalinvestment gesehen und durch eine von ihm erzwungene großzügige Dividendenpolitik das Münchner Unternehmen regelrecht ausgeplündert.³³

²⁹ Vgl. dazu Bericht der Treuhand AG vom 1. 3. 1932, in: R 8135/5013.

³⁰ Ebd., S. 3. Erst im Geschäftsjahr 1932 wurde bei BMW ein modernes Budgetierungssystem eingeführt, das eine Trennung der festen und beweglichen bzw. proportionalen Unkosten erlaubte und damit erstmals überhaupt zuverlässige Aussagen über die Errechnung des Rentabilitätspunktes des Unternehmens lieferte.

³¹ Vgl. Bericht der Treuhand AG, in: BA Berlin, R 8135/5247.

³² Ein illustratives Beispiel für die unzulänglichen Kalkulationen bei der BMW-Flugmotorenfertigung ist auch der Brief von Popp an das RVMi vom 13. 12. 1930, in: BA 8119 F, BA Berlin, R 8119F, PO 3070, Bl. 229ff.

³³ 1924 bis 1928 hatte BMW insgesamt 39 Mio. RM d.h. pro Jahr zwischen 10 und 16 Prozent Dividenden verteilt. Vgl. Notiz vom 28. 8. 1934, in: BA Berlin, R 8119F, PO

Durch die Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes durch v. Stauß und die Einführung der BMW-Aktien an der Börse im Jahr 1925 war zwar ein deutliches Gegengewicht zur Machtposition Castiglioni geschaffen worden, aber erst im Oktober 1929, als Castiglioni in finanzielle Bedrängnis geriet, gelang es der Deutschen Bank, den Spekulanten endgültig aus dem Aufsichtsrat von BMW zu verdrängen, zumal sich Castiglioni inzwischen auch mit Popp heillos zerstritten hatte.³⁴ Auf den ersten Blick besaß BMW nun mit den beiden starken Männern, dem autokratisch regierenden Generaldirektor Popp und dem einflussreichen Bankier v. Stauß, stabile corporate-governance-Strukturen. Aber zwischen Popp und v. Stauß bestand ein höchst gespanntes Verhältnis gegenseitigen Misstrauens. V. Stauß unterstellte Popp in dem Konflikt mit dem RVMi und Lufthansa-Chef Milch im Herbst 1930, dass der Generaldirektor den Aufsichtsrat viel zu spät und dann ungenügend informiert hätte.³⁵ Auch innerhalb des Vorstands kam es zu erheblichen Streitereien und Differenzen, die 1931 unter anderem zur Ablösung und Entlassung des erst im Frühjahr 1929 für das Eisenacher Automobilgeschäft zuständig erklärten Direktors Arnold Neubroch führte.³⁶ Neben Popp saßen zwar noch Max Friz als technischer Direktor und Fritz Klopfer sowie ab 1932 auch Franz Kleber als kaufmännische Direktoren im BMW-Vorstand, aber die herausragende und alles dominierende Position Pops spiegelte sich schon allein in den Gehältern wider: Popp erhielt 100 000 RM, Friz 40 000 RM und die beiden Kaufleute je 30 000 RM pro Jahr.³⁷ Das Ausscheiden von Castiglioni hatte daher nur für kurze Zeit für Ruhe und Stabilität gesorgt und das RVMi aufatmen lassen, zumal auch im Juli 1930 Gerüchte auftauchten, dass Pratt & Whitney „noch immer sehr großes Interesse am Erwerb der BMW haben und deren Erwerb bei Eintreten normaler Verhältnisse in den Vereinigten Staaten wieder aufnehmen wollen“³⁸. Im April 1931 entstanden dann neue Spekulationen über ein Kaufinteresse des amerikanischen Automobilkonzerns Chrysler für Eisenach sowie einer britischen, stark im Automobilgeschäft engagierten Investmentgruppe.³⁹ Der BMW-Vorstand begann daher, zur Abwehr den Reservefonds „mit namhaften Beträgen auszustatten“, und ließ sich im Herbst 1931 vom Aufsichtsrat die Genehmigung erteilen, ein

3131, Bl.3. Angesichts dessen erscheint die Darstellung bei Del Fabbro, der Castiglioni als Opfer der Banken darstellt, umso absurder. Vgl. René Del Fabbro, Internationaler Markt und nationale Interessen. Die BMW AG in der Ära Castiglioni 1917–1930, in: Sozial.Geschichte Heft 2/2003, S. 35–62.

³⁴ Vgl. dazu auch Gall, Deutsche Bank, S. 246.

³⁵ Vgl. Brief Hergt an v. Stauß vom 20. 11. 1930, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3070, Bl. 199f.

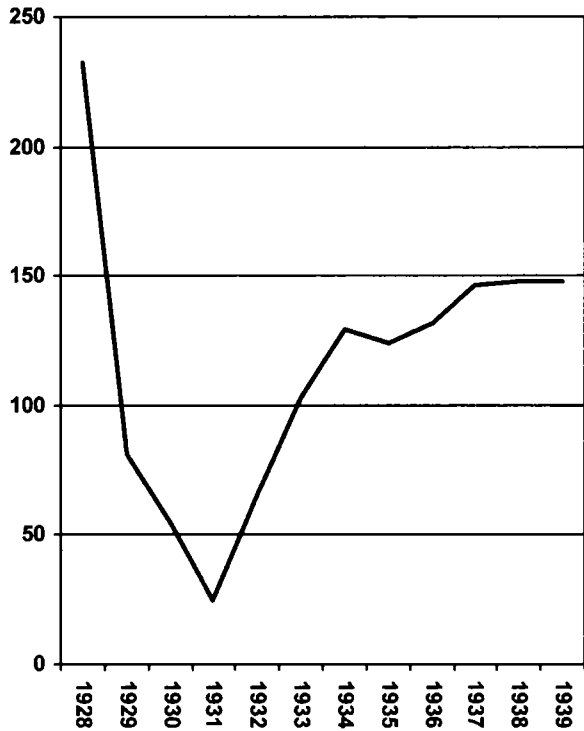
³⁶ Vgl. dazu näher u.a. Bericht des Aufsichtsratsmitglieds Pinner vom 14. 12. 1929, in: BA R 8119 F BA Berlin, R 8119F, PO 3080, Bl. 386 ff.

³⁷ Vgl. BA Berlin, R 8119F, PO 3106, Bl. 47 f.

³⁸ Notiz des Sekretärs von v. Stauß, Eugen Wörner, nach Mitteilung von Hergt, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3070, Bl. 37.

³⁹ Vgl. Aktennotiz vom 9. 4. 1931, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3071, Bl. 67.

Schaubild 2:
Kursentwicklung der
BMW-Aktie 1928 bis
1939 (in % Nominal-
wert)



Quelle: BA Berlin, PO 3131,
Bl. 005; PO 3127, Bl. 127 f.

groß angelegtes Aktienrückkaufprogramm in Höhe bis zu nominell 1,6 Mio. eigene Aktien zu starten, „und so die Sicherheit der Gesellschaft zu erhöhen“.⁴⁰ Nach dem Tiefpunkt im Herbst 1931 zogen denn auch die Notierungen der BMW-Aktie wieder deutlich an und mündeten im Frühjahr 1933, ausgelöst durch entsprechende Äußerungen der neuen NS-Regierung über die Förderung der Luftfahrt und Steuererleichterungen für Automobile, in eine regelrechte Hausse.

BMW, so zeigte sich, war schon lange vor 1933 in ein enges Interessengeflecht von Staat, Militär und eigenen unternehmenspolitischen Zielen eingebunden. Die Diversifikationsstrategie war denn auch nicht das Ergebnis unabhängiger Aktivitäten seitens Popp, deren Erfolg durch den sich verstärkenden Rückenwind einer bereits vor 1933 anziehenden Konjunktur unterstützt wurde.⁴¹ Erst recht richtete der BMW-Vorstand seine Unternehmens-

⁴⁰ Brief Popp an v. Stauß vom 19. 6. 1931, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3127, Bl. 11 f. sowie v. Stauß an die Aufsichtsratsmitglieder vom 5. 10. 1931, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3127, Bl. 34 f.

⁴¹ Vgl. dazu Christoph Buchheim, Zur Natur des Wirtschaftsaufschwungs in der NS-

politik nicht von Anfang an auf das primäre Ziel des Fahrzeug- und Automobilbaus, wie Popp später in seiner Rechtfertigungsschrift Glauben machen wollte.⁴² BMW startete in die NS-Zeit finanziell stark, aber mit einer, was die technologische Kompetenz und die betriebswirtschaftlichen Abläufe angeht, durchaus prekären Verfassung. Dazu kamen spezifische Verwerfungen in den corporate-governance-Strukturen. Es war abzusehen, dass sich das Unternehmen erheblichen Herausforderungen stellen musste, insbesondere einer weiteren Politisierung des Flugmotorengeschäfts und der wachsenden Komplexität der Flugzeug- und Flugmotorentechnologie. All diese in der Phase 1924 bis 1932 sich herauskristallisierten Konfliktkonstellationen und Problemlagen bei der Technologie und in der Unternehmensorganisation, beim Verhältnis von Aufsichtsrat und Vorstand und bei den Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Reichsstellen sollten sich fortsetzen, zum Teil aufgrund der „rüstungswirtschaftlichen Aufladung“ erheblich verschärfen und schließlich 1942 zur Eskalation führen.

2. Abschied vom Automobilgeschäft

Die wirtschaftliche Erholung hatte noch deutlich vor der Machtübernahme des NS-Regimes eingesetzt. Sie wurde durch eine zunächst mit konventionellen Mitteln der staatlich finanzierten Konjunkturbelebung, dann, seit 1936, mit wachsenden Aufrüstungsprogrammen betriebenen nationalsozialistischen Wirtschaftspolitik verstärkt und mündete schließlich in einen regelrechten Boom. Dessen negative volkswirtschaftliche Auswirkungen mit staatlichem Außenhandelsmonopol, Devisenkontrolle und Rohstoffknappheit sollten aber nach und nach immer deutlicher werden. In dieser Phase zwischen Staatskonjunktur und verstärkten rüstungswirtschaftlichen Planungs- und Lenkungsmaßnahmen des NS-Regimes legte BMW, von der „neuen Politik“ massiv profitierend, ein geradezu atemberaubendes Wachstums- und Expansionstempo vor. Der Konzernumsatz explodierte von 42 Mio. RM (1933) auf 280 Mio. RM (1939), d. h. um mehr als das Sechseinhalbfache, während gleichzeitig die Belegschaft um das Vierfache von 6514 auf knapp 27 000 wuchs.¹

BMW wuchs, zumindest bis 1936 und dann wieder ab 1939, schneller als seine Konkurrenten. Daimler-Benz, allerdings 1933 absolut mit etwa dem

Zeit, in: Ders. u. a. (Hrsg.), *Zerrissene Zwischenkriegszeit. Wirtschaftshistorische Beiträge*. Knut Borchardt zum 65. Geburtstag, Baden-Baden 1994, S. 97–122.

⁴² Vgl. Popp-Denkschrift „Zur Geschichte der Bayerischen Motoren Werke. Eine Rechtfertigung von Generaldirektor F. J. Popp, vom November 1947, S. 7, in: MTU-Archiv, Ordner 2.

¹ Das Anlagevermögen folgte dieser Entwicklung. Es stieg von 12,3 Mio. RM (1933) auf über 66 Mio. RM (1939), ohne dass sich allerdings etwas am Stammkapital änderte. Es blieb unverändert bei 15 Mio. RM.

Tab. 2: Umsatz- und Belegschaftsentwicklung BMW-Konzern (1933 bis 1939)

Jahr	BMW AG (in Mio. RM)	Flugmotoren GmbH (in Mio. RM)	Konzern insg. (in Mio. RM)	Belegschaft
1933	32,6	9,4	42,0	6 514
1934	44,4	36,8	81,2	12 576
1935	52,4	75,6	127,9	11 113
1936	55,5	69,4	124,9	13 761
1937	65,5	78,1	143,7	13 860
1938	80,5	99,1	179,6	16 968
1939	89,8	190,5	280,3	26 919

Quelle: Geschäftsberichte; Geschichte des BMW-Konzerns, MTU UA 2. 5. 06.01, S. 23; Umsatzstatistik Flugmotorenbau vom 22. 4. 1939, in: BMW UA 16, Bl. 104.

2,5-fachen Umsatz auf weit höherem Niveau startend, gelang es nur vergleichsweise langsam, sich zum Rüstungskonzern umzuwandeln und von den kriegsvorbereitenden Maßnahmen des Regimes zu profitieren. Erst 1936/37, mit dem Bau des Werkes Genshagen bei Berlin und dem Einstieg in die Großserienfertigung von Flugmotoren, beschleunigte sich auch das Wachstumstempo der Stuttgarter erheblich.² BMW hatte sich dagegen schon längst in diesem Bereich positioniert und entsprechend investiert.

Der andere Konkurrent, Junkers Motorenbau, blieb ebenfalls zunächst hinter BMW zurück, wuchs dann aber seit 1937 weit dynamischer als BMW und Daimler-Benz und konnte schließlich wieder eine dominierende Rolle im Flugmotorenbereich spielen. 1936 hatte Jumo mit 37,6 Mio. RM noch fast die Hälfte des BMW-Umsatzes mit Flugmotoren aufgewiesen, 1938 da-

Tab. 3: Umsatzwachstum BMW und Daimler-Benz 1933 bis 1939 (1933=100)

Jahr	BMW-Konzern	Daimler-Benz
1933	100	100
1934	193,3	145,5
1935	304,5	224,1
1936	297,4	292,5
1937	342,1	395,5
1938	427,6	457,9
1939	667,4	522,9

Quelle: DB-Zahlen bei Neil Gregor, S. 58.

² Vgl. dazu Gregor, S. 95 ff.

gegen mit 173 Mio. RM bereits nahezu das doppelte Umsatzvolumen erreicht.³

BMW entwickelte sich hinsichtlich der Gewichtung der drei Produktionsstandbeine in die schon vor 1933 eingeschlagene Richtung, allerdings nun forciert durch einen von Popp konsequent und vehement betriebenen Konzernumbau. Die Umsatzstruktur zwischen 1933 und 1939 zeigt deutlich, wie stark bereits 1934 das Flugmotorengeschäft ausgebaut worden war, der Automobilbereich dagegen rasant an Bedeutung verloren hatte.

Tab. 4: Entwicklung der Umsatzstruktur BMW-Konzern 1933 bis 1939 (in Mio. RM und in % Gesamtumsatz)

Jahr	BMW AG Automobil	Motorrad	Sonst.	Flugmotoren- bau GmbH Flugmotoren
1933	15,2 (46,6)	6,3 (19,3)	1,7 (5,2)	9,4 (28,8)
1934	25,7 (31,6)	13,2 (16,2)	5,4 (6,6)	36,8 (45,3)
1935	29,6 (23,1)	14,6 (11,4)	7,7 (6,0)	75,6 (59,1)
1936	32,5 (26,0)	14,9 (11,9)	8,1 (6,5)	69,4 (55,5)
1937	39,9 (27,7)	15,6 (10,8)	10,1 (7,0)	78,1 (54,3)
1938	48,2 (26,8)	21,3 (11,9)	11,0 (6,1)	99,1 (55,2)
1939	45,7 (16,3)	25,8 (9,2)	13,1 (4,7)	190,5 (68,0)

Quelle: Zusammenstellung vom 21. 4. 1939, in: BMW UA 16.

Bis 1939 drittelte sich der Anteil des Automobilgeschäfts am Gesamtumsatz auf marginale 16,3 Prozent (auch wenn die absoluten Umsatzzahlen stiegen), der Anteil des Flugmotorenbereichs dagegen verdoppelte sich auf 68 Prozent des Gesamtumsatzes. Auch der Motorradbau trug nur noch 9,2 Prozent statt einst fast 20 Prozent zum Gesamtgeschäft bei. Dafür wies aber infolge der staatlichen Rüstungspolitik das Geschäft mit Heeresgeräten trotz insgesamt eher stagnierender Umsatzanteile beträchtliche Wachstumsraten von durchschnittlich 27 Prozent pro Jahr auf.

Der zu diesem frühen Zeitpunkt bereits nahezu vollzogene Umbau von BMW zum Flugmotoren- und Rüstungskonzern war dabei keineswegs vom Reichsluftfahrtministerium erzwungen, sondern entsprach weitestgehend dem unternehmerischen Kalkül des BMW-Vorstandes, der seit 1933 eine deutliche Vernachlässigung des Automobilsektors zugunsten des militärischen und rüstungsrelevanten Flugmotorenbereichs betrieb. Bereits im Juni 1933 schrieb Popp an Milch, der inzwischen Staatssekretär im RLM geworden war, einen langen Brief, in dem er sich ausführlich mit der „Verstärkung unseres Flugmotorenbaus mit Rücksicht auf die heutige Zeitlage und die

³ Zur Jumo vgl. Budraß, S. 382.

kommenden Notwendigkeiten“ beschäftigte.⁴ „Sie wissen“, so hieß es in Popp's Schreiben, „dass ich mit Herz und Seele nur Flugmotorenbauer bin und nur einen Wunsch hatte, mich mit anderen industriellen Problemen nicht beschäftigen zu müssen. Die Nachkriegszeit hat ja leider dies nicht ermöglicht, aber ich glaube, dass die Zukunft dies wieder bringen muss. [...] Es ist mir gelungen, in den sehr schweren letzten 5 Jahren die finanzielle Bürde, die uns Eisenach auferlegte, ganz erheblich abzubauen und dank unserem großen Aktienkapital eine erhebliche Liquidität dadurch zu erreichen. Diese freigesetzten Mittel möchte ich nun voll und ganz dem Flugmotorenbau zugute kommen lassen.“⁵ Wie weit sich die jeweiligen Pläne von RLM und BMW deckten, zeigte sich unter anderem darin, dass Popp ab Januar 1934 das Konstruktionsbüro für den Automobilbau, das man erst eineinhalb Jahre zuvor von Eisenach nach München verlegt hatte, „auf Wunsch des Luftfahrtministers, der sich aber auch mit unseren Absichten deckt“, wieder nach Eisenach zurückversetzte; ein deutliches Zeichen dafür, dass die künftigen Schwerpunkte am zentralen Konzern-Entwicklungsstandort in München woanders als im Automobilbau liegen sollten.⁶

Eigentlich gehörte die Automobilindustrie zu den ersten Wirtschaftsbranchen, die nach der Machtübernahme des Nationalsozialismus vom Aufschwung profitierten.⁷ Das Bündel steuerlicher, infrastruktureller und propagandistisch-psychologischer Anreize, das die „Automobil-Politik“ der NS-Regierung kennzeichnete, ließ die Zahl der produzierten und verkauften Personenwagen in Deutschland von insgesamt 90041 (1933) auf 276804 (1938) hochschnellen und anfangs schlug sich diese Entwicklung auch in den Absatzzahlen von BMW nieder. Hatte man 1932 noch 3300 PKW gebaut, so wurden 1933 bereits ca. 6500 Stück und 1935 über 8000 Automobile gefertigt.⁸ Das Unternehmen konnte jedoch nur unterdurchschnittlich von der Automobilkonjunktur profitieren. Die Produktionszahlen stagnierten im Wesentlichen bis 1938/39, die Marktanteile schrumpften von 6,7 Prozent (1933) auf 3,4 Prozent (1938/39).⁹ Wie stark das Automobilgeschäft vernachlässigt wurde, zeigt vor allem der Vergleich mit Daimler-Benz. Während die Stuttgarter die PKW-Produktion zwischen 1933 und 1938/39 um 230 Prozent überdurchschnittlich steigerten (die gesamte Automobilproduk-

⁴ Vgl. Brief Popp an Milch vom 9. 6. 1933, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3128, Bl. 17–22.

⁵ Ebd., Bl. 19f. Popp's spätere Behauptung, das Schergewicht von BMW habe immer auf dem Gebiet des Fahrzeugbaus gelegen und das Unternehmen könne „niemals in erster Linie als Flugmotorenfabrik zu betrachten sein“, erwies sich damit als nachträglich in die Welt gesetzter Mythos. Vgl. Popp-Denkschrift „Zur Geschichte der Bayerischen Motoren Werke, S. 5, in: MTU-Archiv, Ordner 2.

⁶ Schreiben Popp an v. Stauff vom 9. 12. 1933, in: BA R 8119 F, PO 3106, Bl. 158 f.

⁷ Vgl. dazu Gregor, S. 56 ff.

⁸ Vgl. BMW-Geschäftsberichte 1932 ff.

⁹ Vgl. Seher-Thoss, S. 328. Zu den genauen Zahlen vgl. Lieferübersicht BMW vom 16. 6. 1951, S. 2, in: BMW UA 701/1 bzw. die (niedrigeren) Angaben in den Geschäftsberichten; vgl. auch Seher-Thoss, S. 328 bzw. S. 557; Gregor, S. 61 und 70 f.

tion stieg in Deutschland um 200 Prozent), konnte BMW nur einen Zuwachs von 34 Prozent verzeichnen. Und hatten die Münchner bei den Neuzulassungen 1933 noch an fünfter Stelle rangiert, so war man 1938/39 auf Platz neun zurückgefallen, von einst kleineren Konkurrenten wie Hansa/Borgward, Wanderer und Hanomag überrundet. Die schwache Marktposition von BMW war umso bedeutender, als das Unternehmen vom anhaltenden Trend zum Kleinauto neben Opel der Hauptnutznießer dieser Entwicklung war, eigentlich überdurchschnittlich hätte profitieren müssen, zumal Daimler-Benz mit seinem Versuch zum Neueinstieg in dieses Marktsegment im Wesentlichen scheiterte.¹⁰ Dann aber veränderte das Volkswagen-Projekt des NS-Regimes die Struktur des Automobilmarktes Mitte der 30er Jahre grundlegend, denn den privaten Automobilherstellern war bewusst, dass sie mit dem Volkswagen als preiswertem Massenautomobil nicht konkurrieren konnten.¹¹

Wie alle anderen Automobilhersteller drängte auch Popp daher angesichts der konkreter werdenden VW-Werk-Pläne in der zweiten Hälfte der 30er Jahre in den Mittel- und Oberklassenmarkt. Man stieß jedoch vor allem auf Daimler-Benz als mächtigen Wettbewerber und läutete damit das Ende des einstigen Kooperationsverhältnisses ein.¹² Scheinbar konnte Popp zunächst Erfolge vermelden: Die neu auf den Markt gebrachten 1,9 Liter-Modelle verzeichneten gute Absatzerfolge im In- und Ausland. Das Volumen des Auslandsabsatzes stieg etwa von 0,4 Mio. RM (1934) auf 3,0 Mio. RM (1938).¹³ Aber bei näherem Hinsehen zeigte sich, dass das Automobilgeschäft bei BMW höchst unrentabel war. Bereits die aufwendigen Entwicklungs- und Anlaufkosten verschlangen mit 7,5 Mio. RM zwischen 1935 und 1938 Unsummen, u. a. auch für die Entwicklung und den Aufbau eines eigenen Karosseriewerks, nachdem die Entwicklungsgemeinschaft mit Daimler-Benz in diesem Bereich in die Brüche gegangen war.¹⁴ Auch von einer rentablen Großserienfertigung konnte keine Rede sein, insbesondere bei einem Vergleich mit den Weltmarktpreisen. Erlöste BMW 1938 im Inland pro Automobil durchschnittlich 4800 RM, so waren es im Exportgeschäft für densel-

¹⁰ Vgl. dazu Gregor, S. 59ff.

¹¹ Zur weiteren Automobilpolitik Popp's vgl. Brief Popp an v. Stauß vom 17. 3. 1934, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3128, Bl. 63 ff., Brief v. Stauß an Popp vom 19. 3. 1934, in: ebd., Bl. 69 f. sowie Brief Popp an v. Stauß vom 22. 3. 1934, in: ebd., Bl. 71 f. Vgl. auch Brief Popp's an den Treuhänder der Arbeit, Kurt Frey, vom 23. 6. 1936, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3075, Bl. 168 ff. und Popp an Werlin, Vorstandsmitglied von Daimler-Benz, am 29. 7. 1936, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3075, Bl. 172 f., schließlich Brief Popp an v. Stauß vom 11. 6. 1937, in: ebd., Bl. 157 f.

¹² Vgl. dazu Gregor, S. 61 f. sowie auch Mönnich, S. 215 f.

¹³ Vgl. dazu auch die Aufstellung: „BMW-Anteil am Privatgeschäft“ von 1934–1938 vom 22. 4. 1939, Bl. 103, in: BMW UA 16.

¹⁴ Vgl. dazu den detaillierten Bericht Popp's an v. Stauß über die Entwicklungs- und Anlaufkosten vom 15. 2. 1938, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3075, Bl. 321–333.

ben Wagen nur 3085 RM, d.h. 35,7 Prozent weniger.¹⁵ Im Sommer 1938 war es angesichts dessen zu heftigen Konflikten im BMW-Vorstand gekommen. Als Popp's Gegenspieler erwies sich vor allem Fritz Hille, der 1935 als Finanzvorstand zu BMW gestoßen war. Zwischen ihm und Popp sollte sich rasch eine Intimfeindschaft bilden. In einem ausführlichen Memorandum an Popp legte Hille seine grundsätzlichen Vorstellungen „über die Frage Eisenach und des Automobilbaus“ dar.¹⁶ Hilles Schreiben glich einer schonungslosen Generalabrechnung mit dem desolaten Zustand des Eisenacher Werks und des Automobilbaus bei BMW, dessen Verantwortlicher dafür letztlich Popp sei. „Als ich vor 2½ Jahren zu BMW kam“, so Hille, „hatte ich sehr bald das Gefühl, dass Eisenach aus der Art der Übernahme, aus seiner Lage heraus und aus seiner Historie noch nicht so mit BMW verschmolzen war, wie es im Sinne einer homogenen Geschäftsführung notwendig gewesen wäre. [...] Ich habe dann im vergangenen Frühjahr den Vorschlag gemacht, die gesamten betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Belange der Firma [...] durch die Person des Herrn Dr. Wrba zunächst in Eisenach als den gefährlichsten Punkt anpacken zu lassen, um dann daraus eine Art übergeordnete Konzern-Betriebsleitung herauswachsen zu lassen.“¹⁷ Und dennoch wechselte in der Folgezeit die Werksleitung in Eisenach fast monatlich; eine ganze Handvoll BMW-Manager hatte sich vergeblich darum bemüht, die Probleme in den Griff zu bekommen. Die betriebswirtschaftliche Lage des ungeliebten Standorts war daher auch 10 Jahre nach der Übernahme desolat. Das „jetzige Chaos“ für die laufenden Typen, so Hille, sei „erschreckend“.¹⁸ Es war offenkundig, dass sich insbesondere die Vernachlässigung des Automobilbereichs nach 1933 und die unschlüssige Politik Popp's in diesem Geschäftsfeld rächten.

Hille plädierte zwar letzten Endes für einen Erhalt des Automobilstandorts Eisenach, allerdings nur unter der Voraussetzung einer strikten Modernisierung, Rationalisierung und insbesondere quantitativen wie qualitativen Verstärkung des dortigen Managements. Nach Hilles Vorstellungen sollten 1938/39 insgesamt 3 bis 3,5 Mio. RM und damit beträchtliche Summen an Neuinvestitionen für Eisenach zur Modernisierung und Rationalisierung des

¹⁵ Vgl. Bericht des Vorstands an den Aufsichtsrat vom 11. 3. 1940, S. 5, in: BMW UA 16. Und dass man beim Auslandsgeschäft auch die Ideologie vor Rentabilität setzte, zeigt das Beispiel der holländischen Vertretung. Obwohl BMW bei der langjährigen Zusammenarbeit mit der dortigen Rotterdamer Firma Stokvis & Zonen „in jeder Hinsicht nur gute Erfahrungen“ gemacht hatte, versicherte Popp im November 1936 gegenüber v. Stauß, dass es „selbstverständlich nicht unsere Absicht [ist], einer jüdischen Firma im Auslande unsere Vertretung zu geben oder zu belassen, selbst auf die Gefahr hin, dadurch eventuell an Umsatz zu verlieren, wenn keine gleichwertige arische Firma gefunden werden kann. In diesem Sinne werden wir die Angelegenheit weiter behandeln“. Brief Popp an v. Stauß vom 5. 11. 1936, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3075, Bl. 85.

¹⁶ Brief Hille an Popp vom 26. 8. 1938, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3065, Bl. 246–258.

¹⁷ Ebd.

¹⁸ Ebd.

Automobilbaus bereitgestellt werden, um „dessen Wirtschaftlichkeit, nicht zuletzt auch im Hinblick auf die – BMW allerdings wohl nur indirekt treffende – Volkswagenkonkurrenz [zu] erhöhen“.¹⁹ Das Problem des Automobilbaus und -geschäfts bei BMW löste sich dann aber mit Ausbruch des Krieges von alleine durch die äußeren Umstände ohne weiteres Zutun des Konzernmanagements. Im Dezember 1940 lief die Automobilfertigung von „handelsüblichen Wagen“ bei BMW schließlich aus und Anfang 1941 erfolgte reichsweit offiziell die Einstellung des zivilen Automobilbaus.

3. Die Expansion des Flugmotorenbereichs

Das NS-Regime nahm den Auf- und Ausbau einer schlagkräftigen und umfangreichen Luftwaffe rasch in Angriff. Seit Anfang 1934 wurde im RLM an den Plänen für den „Mob-Fall“ der Flugzeugzellen- und Flugmotorenindustrie gearbeitet, die schließlich im Sommer 1935 in den wesentlichen Grundlagen vorlagen.¹ Die „Industrierüstungsgrundlagen“ (IRG) hatten alle Elemente einer industriellen Großplanung und sahen vor, bis zum 1. April 1938 eine Luftwaffe mit 2370 Flugzeugen zur Verfügung zu haben, was letztlich vor dem Hintergrund potentieller Verluste und Reparaturen bedeutete, dass die Industrie 18000 Flugzeuge bzw. eine entsprechend höhere Zahl an Flugmotoren produzieren sollte. Das RLM induzierte damit die Errichtung einer großindustriellen Grundstruktur, die einen erheblichen Grad an Flexibilität aufweisen musste, um auch weiter steigende Rüstungsvorgaben erfüllen zu können.² Letztlich hieß das, dass riesige Kapazitäten aufgebaut wurden, die allerdings im Frieden nur zu einem minimalen Prozentsatz ausgelastet waren. Die Flugzeugzellen- wie Flugmotorenunternehmen produzierten damit auf der Basis gewaltiger Überkapazitäten und entsprechend unrentabel.

Die Einbindung der Industrie in den Planungsprozess funktionierte dabei vor allem über so genannte Projektierungsvorgaben, in denen die genaue Zahl der zu einem bestimmten Zeitpunkt monatlich zu produzierenden Flugzeuge und Motoren bestimmt wurde.³ Im Juni 1934 erging die Aufforderung an BMW, „zu prüfen, ob durch Verlegung des Automobilbaus von Eisenach nach München eine Dezentralisierung des Flugmotorenbaus zu erreichen ist. Ein Teil des Flugmotorenbaus würde dann in den jetzt vorhandenen Räumen des Flugmotorenwerks in München verbleiben, ein anderer in die Werkstätten der Süddeutschen Bremsen AG, München, verlegt

¹⁹ Notiz zur Finanzlage der BMW AG vom 18. 8. 1938, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3145, Bl. 235 f.

¹ Vgl. dazu Budraß, S. 344 ff.

² Vgl. ebd., S. 346.

³ Vgl. ebd., S. 347.

werden“.⁴ Diese Maßnahmen des RLM zur Steuerung und Planung der Rüstungsproduktion griffen tief in die Branchenstruktur der Flugmotorenindustrie ein. Die IRG-Pläne sahen für 1938 insgesamt 13 Flugmotorenwerke vor, unter denen sich neben den „Großen Vier“ BMW, Jumo, Siemens und Daimler-Benz vor allem neu gegründete Ableger von Automobilherstellern wie Büssing, Humboldt-Deutz, Stoewer und Henschel befanden.⁵ Für BMW bedeutete all das neben riesigen Expansionschancen im Flugmotorenbereich gleichzeitig eine wachsende Zahl von Konkurrenten und eine Bedrohung der einst mächtigen Oligopolstellung. Tatsächlich nahm die Zahl der Beschäftigten in der Flugzeug- und Flugmotorenindustrie von 8357 Mitte 1933 auf knapp 180 000 Ende 1938 zu, hatte damit schon 1936 jene des Automobilbaus deutlich überrundet und die Luftfahrtindustrie zum neuen „Leitsektor“ der NS-Wirtschaft werden lassen.⁶ Aber der Anteil von BMW, der 1936 (gemessen an der Zahl der Beschäftigten) noch fast 30 Prozent betragen hatte, rutschte schon ein Jahr später auf unter 15 Prozent.⁷

Nicht nur die Branchenstruktur, auch die innerbetrieblichen Abläufe wurden durch das RLM erheblich verändert. Das Technische Amt des RLM dirigierte die Verteilung und Produktion von Rohstoffen, Halbzeugen, Zubehör und Waffen in einem selbst im Ersten Weltkrieg nicht gekannten Ausmaß.⁸ Letztlich simulierte der Luftfahrtblock insgesamt einen Großkonzern. „Der derzeitige strukturelle und finanzielle Aufbau der Luftfahrtindustrie ähnelt demjenigen eines großen Industriekonzerns, der durch eine Dachgesellschaft – das RLM – wirtschaftlich und finanziell betreut wird“, hieß es dazu in einer Notiz des Verwaltungsamtes des RLM. Das Konstruktionsbüro repräsentierte die Abteilung LC II des RLM, die Fabrikationsoberleitung hatte LC III inne und die finanzielle Kontrolle übernahm die Abteilung LD I.⁹ Der gesamte Industrieausbau stand unter dem Zeichen einer weitgehenden Abschottung von der restlichen deutschen Industrie. Sämtliche Kontakte der Luftfahrtindustrie zur Öffentlichkeit liefen über das RLM.¹⁰

BMW passte sich den Expansions- und Aufrüstungsplänen des RLM rasch an. Am 21. Dezember 1934 wurde rückwirkend zum 1. Januar der Flugmotorenbereich aus der AG ausgegründet und die BMW Flugmotorenbau-Gesellschaft mbH, München, mit einem Stammkapital von 7,5 Mio. RM ins Leben gerufen.¹¹ In sie wurden die gesamten für den Flugmotorenbau arbeiten-

⁴ Projektierungsaufgabe für den Flugmotorenbau der BMW vom 28. 6. 1934, in: BArch-MA RH 8 I/942, zitiert nach Budraß, S. 348.

⁵ Vgl. Budraß, S. 351 f.

⁶ Vgl. die Zahlen bei: ebd., S. 376 ff.

⁷ Insgesamt betrug 1936 die Zahl der Beschäftigten im Flugmotorenbereich 28 353, bei BMW 7600; 1937 lauteten die Zahlen 45 536 bzw. 6752.

⁸ Vgl. dazu Budraß, S. 354 f.

⁹ Vgl. Budraß, S. 355. Dort auch das Zitat.

¹⁰ Vgl. ebd.

¹¹ Der Gesellschaftervertrag der GmbH in: BMW UA 7 sowie die Eröffnungsbilanz

den fertigen und im Bau befindlichen Anlagen in München und Eisenach eingebracht. Das neue Verhältnis von Mutter- und Tochterfirmen regelte wenig später, am 15. Januar 1935, ein Betriebsgemeinschaftsvertrag. Dabei ging es insbesondere um die Neben- und Hilfsbetriebe im Münchner Stammwerk, die für beide Gesellschaften arbeiteten, was eine getrennte Erfassung der Kosten nicht möglich machte. Am 16. Oktober 1936 wurden in einem nächsten Schritt die inzwischen in Eisenach aufgebauten Flugmotoren-Fertigungsanlagen, vor allem das in deren unmittelbarer Nähe errichtete neue Flugmotorenwerk Dürrerhof, in der eigens gegründeten „Flugmotorenfabrik Eisenach GmbH, Eisenach“ eingebracht.¹² Anfänglich übernahmen BMW AG und BMW Flugmotorenbau GmbH je 50 Prozent des Stammkapitals, traten dann aber nach einer kräftigen Kapitalerhöhung von 20000 RM auf 5 Mio. RM insgesamt 70 Prozent der Anteile an das Reich ab. Allerdings regelte ein Optionsvertrag mit dem RLM, dass die BMW Flugmotorenbau GmbH nach und nach die Anteile zurückerwerben konnte. Mitte Dezember 1939 firmierte die Eisenacher GmbH daher entsprechend der inzwischen abgebauten Reichsbeteiligung in „BMW Flugmotorenfabrik Eisenach GmbH“ um.

Erst im Februar 1940 hielt BMW das Gesellschafterkapital wieder ganz in den eigenen Händen (0,4 Prozent seitens der BMW AG, 99,6 Prozent durch die BMW Flugmotorenbau GmbH). Zeitgleich mit dem Eisenacher Flugmotorenwerk war im Oktober 1936 zudem in München-Allach ein weiteres neues Flugmotorenwerk in Planung, das nun als „Flugmotorenfabrik Allach GmbH“ firmierte. Die Verteilung der Gesellschaftsanteile erfolgte zunächst nach dem gleichen Muster wie in Eisenach/Dürrerhof: AG und GmbH übernahmen je die Hälfte des anfänglichen Stammkapitals von 20000 RM. Im August 1937 wurde das inzwischen auf 5 Mio. RM aufgestockte Stammkapital zu 100 Prozent an das RLM weitergereicht und das Werk an die GmbH zurückverpachtet. Anfang Juli 1939 erfolgte schließlich die Übernahme der vormals Siemens & Halske gehörenden Brandenburger Motorenwerke GmbH (Bramo) und deren Umbenennung in „BMW Flugmotorenwerke Brandenburg GmbH, Berlin-Spandau“. Das Kapital von 24 Mio. RM blieb diesmal ganz in den Händen der BMW Flugmotorenbau GmbH in München. Der letzte, bereits in die ersten Kriegsjahre reichende Expansionschritt war dann im September 1941 die Gründung der „Niederbarnimer Flugmotorenwerke GmbH, Berlin“, in das die nahe Berlin errichteten beiden neuen Flugmotorenwerke in Zühlsdorf und Basdorf eingebracht wurden. Auch hier übernahm die BMW Flugmotorenbau GmbH, München, mit nur 1 Prozent des Stammkapitals von 30 Mio. RM eine Minderheitsbeteiligung gegenüber dem RLM, das die restlichen 99 Prozent besaß. Allerdings gab es

mit einem anfänglichen Anlagevermögen von 4,46 Mio. RM bei gleichzeitigen Verbindlichkeiten von 9 Mio. RM, in: BA R 8119 F, PO 3145, Bl. 7 ff.

¹² Vgl. dazu Geschichte der BMW, 1945, S. 8 f., in: BMW UA 22 sowie „Konzernentwicklung der BMW AG seit dem Jahre 1934“, in: BMW UA 15.

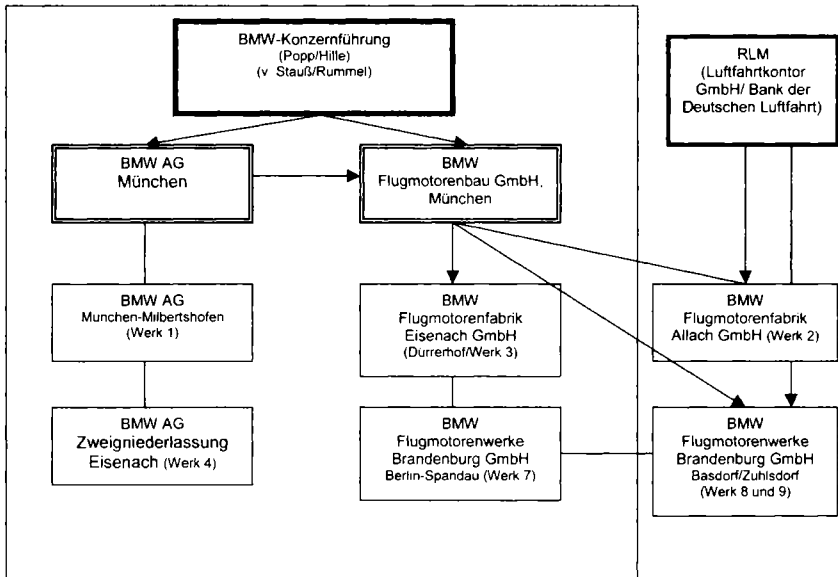


Schaubild 3: Organisation des BMW-Konzerns (1939)

auch hier die Option des vollständigen Rückkaufs durch BMW. Alles in allem waren damit in rascher Folge neben den Stammwerken in München und Eisenach fünf neue Flugmotorenwerke aufgebaut und erworben worden und vor allem eine komplexe Konzernstruktur mit verschachtelten Beteiligungsverhältnissen entstanden.

Das Anlagevermögen, das 1934 erst 30,24 Mio. RM betragen hatte, war infolge des Kapazitätenauf- und -ausbaus auf 66,2 Mio. RM (1939) gestiegen. Über 70 Prozent davon (47,8 Mio. RM) entfielen dabei auf den Flugmotorenbereich. Mit 8600 Beschäftigten arbeiteten inzwischen auch mehr als die Hälfte der BMW-Konzernangehörigen in einer der Flugmotorenwerke GmbHs.¹³

Es mag scheinen, dass BMW bei dieser Entwicklung zum Empfänger und ausführenden Organ einer durch das RLM und den NS-Staat ausgeübten Befehlswirtschaft abgesunken war, in der der Unternehmensleitung kaum eigene Handlungsspielräume verblieben waren. Um das Unternehmen vor den staatlichen Eingriffen zu schützen, so behauptete auch Popp später in seiner Rechtfertigungsschrift, „brachte ich auch bereits 1935 den Flugmotorenbau von BMW in eine separate Gesellschaft ein, die BMW Flugmotorenbau GmbH, sodass die Muttergesellschaft, die BMW AG, nur mehr den Automobil- und Motorradbau betrieb und dadurch den Zugriffen des Luftfahrt-

¹³ AG im Jahr 1938: 8370 Beschäftigte, GmbH: 8598 Beschäftigte.

ministeriums entzogen war. Darüber hinaus lehnte ich aber auch eine weitere Vergrößerung des Flugmotorenbaus bei BMW ab, so weit ich nach privatwirtschaftlichen Gründen glaubte, keine genügende Beschäftigung nach Beendigung der Aufrüstungsperiode finden zu können. Ich schlug dem RLM deshalb die Errichtung von Staatsfabriken vor, wenn die für mich undurchsichtigen Ziele des RLM eine größere Kapazität erfordern würden und so kam es auch dann zur Gründung des Reichswerkes Allach.¹⁴

Die Realität sah jedoch ganz anders aus. Der Blick in die Quellen enthüllt, dass die BMW-Unternehmensleitung, allen voran Popp, bei der Expansion erhebliche Eigeninitiative an den Tag legte und eine den RLM-Plänen vielfach vorauseilende unternehmenseigene Strategie des Konzernausbaus verfolgte. Bereits im Juni 1933, als im RLM noch von einer strategischen Planung der Luftrüstung keine Rede sein konnte, hatte Popp in einem Schreiben an RLM-Staatssekretär Milch, wie bereits erwähnt, angeboten, die Flugmotorenfabrik auszubauen oder ein anderes Flugmotorenwerk zu übernehmen.¹⁵ Im Sommer 1933 nun hatte BMW vom RLM den ersten (Rüstungs)Großauftrag zur Lieferung von 1240 Hornet-Flugmotoren erhalten und daraufhin von sich aus dem RLM bei einer Reihe von Besprechungen Ende Oktober 1933, also noch bevor im RLM die intensiven Arbeiten mit den IRG-Plänen einsetzten, einen ganzen Katalog neuer Vorschläge unterbreitet, wie das Unternehmen so schnell wie möglich die dafür benötigten Produktionskapazitäten errichten könnte. Immerhin bedeutete der RLM-Auftrag eine Steigerung der Flugmotorenausbringung von 30 Stück auf 190 Stück pro Monat, d.h. eine Versechsfachung der Fertigungsmöglichkeiten. BMW beabsichtigte, so wurde den RLM-Vertretern bei einem Besuch in München versichert, auf einem Grundstück neben den bestehenden Werksanlagen in Eisenach eine zusätzliche Flugmotorenmontagehalle zu errichten, sowie auf dem in der Nähe gelegenen Grundstück Dürrerhof Bremsstände für die Motorenerprobung und -prüfung zu bauen.¹⁶ Alles in allem veranschlagte BMW dafür einen Finanzbedarf von ca. 8,5 Mio. RM, von denen Popp sich aber bereit erklärte, mindestens 2,5 Mio. RM aus unternehmenseigenen Mitteln und ohne RLM-Zuschüsse zu finanzieren. Im November 1933 schließlich, als Milch und andere hohe RLM-Funktionäre sich, diesmal in Berlin, zu einer neuen Besprechung mit der BMW-Führung trafen, konfrontierte Popp die Rüstungsfachleute mit noch weiter gehenden Plänen der Flugmotorenstrategie des Münchner Unternehmens. „Von BMW wurde [...] vorgeschlagen, die Kraftwagenfabrikation an die Firma Daimler-Benz abzutreten, damit die Kraftwagenabteilung des BMW-Werkes Eisenach für die

¹⁴ Popp-Denkschrift „Zur Geschichte der Bayerischen Motoren Werke., S. 6, in: MTU-Archiv, Ordner 2.

¹⁵ Vgl. Schreiben Popp an Milch vom 9. 6. 1933, in: BA Berlin, R 8119F, PO 3128, Bl. 20.

¹⁶ Vgl. dazu und zum Folgenden die „Aktennotiz über die Besprechung bei BMW“ am 23., 24. und 25. 10. 1933, in: BA-MA, RL 3/280.