

Stephanie Tilly / Florian Triebel (Hrsg.)
Automobilindustrie 1945–2000

Perspektiven

Schriftenreihe der
BMW Group – Konzernarchiv

Band 5

Oldenbourg Verlag München 2013

Stephanie Tilly /
Florian Triebel (Hrsg.)

Automobilindustrie 1945–2000

Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise

Oldenbourg Verlag München 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2013 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH
Rosenheimer Straße 143, D-81671 München
Tel: 089/45051-0
www.oldenbourg-verlag.de

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

Herstellung: Karl Dommer
Satz: Typodata GmbH, Pfaffenhofen a.d. Ilm
Druck und Bindung: Memminger MedienCentrum, Memmingen

Dieses Papier ist alterungsbeständig nach DIN/ISO 9706

ISBN 978-3-486-72196-6
eISBN 978-3-486-73632-8

Inhalt

Stephanie Tilly / Florian Triebel

Einführung	1
------------------	---

1. Konjunktur und Wachstum der deutschen Autoindustrie

Manfred Grieger

Die „geplatzte Wirtschaftswundertüte“. Die Krisen 1966/67 und 1973/75 im deutschen Symbolunternehmen Volkswagen	23
---	----

Elfriede Grunow-Osswald

Wirtschaftskrisen – Wendepunkte für den Konzern? Daimler-Benz 1960–1985	77
---	----

Florian Triebel

Die Bayerischen Motoren Werke während der Rezession 1966/67 und der Ölkrise 1973/74	111
---	-----

Stephanie Tilly

Kooperation in der Krise? Beziehungspraktiken in der deutschen Automobilindustrie von den fünfziger bis zu den siebziger Jahren des 20. Jahrhunderts	155
--	-----

2. Konjunktur und Wachstum wichtiger Konkurrenten

Reinhold Bauer

Die US-Automobilindustrie in den 1960er und 1970er Jahren. Vom unendlichen Boom zur existenzbedrohenden Krise	185
---	-----

Anders Ditlev Clausager

The Rivals. A Comparison of the British and German Motor Industries 1945–1960	205
---	-----

Gunnar Flume

Small ist (not) beautiful. Der schwierige Weg Volvos 1980 bis 2000. ...	231
---	-----

Jordi Catalan / Tomàs Fernández-de-Sevilla

Die staatliche Industriepolitik und die Entwicklung der Automobil- industrie in Spanien 1948–1985.....	255
---	-----

3. Industrielle Beziehungen

Anna Engbert

Industrielle Beziehungen in der Automobilindustrie. Die Daimler-Benz AG 1949–1966/67	285
---	-----

Rüdiger Gerlach

„Das geschlossene System ökonomischer Hebel“. Die Erfolgs- beteiligung der Beschäftigten im Automobilbau im DDR-BRD- Vergleich 1950–1980.....	301
---	-----

Thomas Haipeter

Arbeit und Kapital in der deutschen Automobilindustrie. Kontinuität und Wandel der industriellen Beziehungen.....	329
--	-----

4. Kulturgeschichte des Autos

Markus Nöhl

Automobile Symbole im Umbruch. Automobilkritik und Symbol- produktion am Ende des Booms 1965–1975	363
--	-----

Kai-Uwe Hellmann / Michael Friedemann

Markenkultur im Autoland. Zur Diskursgeschichte der VW Golf- Markenfamilie.....	387
--	-----

Luminita Gatejel

Die Hassliebe zum sozialistischen Automobil. Zur Alltagsbewältigung in Planwirtschaften	408
--	-----

Stephanie Tilly / Florian Triebel

Automobilwirtschaft nach 1945: Kontinuität, Krise, Wandel

Eine Einführung

Die Automobilindustrie blickt auf eine lange und durchaus wechselvolle Geschichte zurück. Unlängst hat die Branche ihr 125-jähriges Jubiläum gefeiert: Als Geburtstag des Automobils gilt das Datum des am 29. Januar 1886 von Karl Benz eingereichten Patentantrags für seinen dreirädrigen Motorwagen mit schnelllaufendem Verbrennungsmotor. Das Gedenkjahr 2011 bot Anlass für Rückblicke in die Geschichte des Automobils, die ihre Schwerpunkte vorrangig auf die Entstehung des „Motorwagens“ sowie weitere wesentliche Inventionen und Innovationen im weiteren Verlauf des „automobilen Zeitalters“ legten.¹

Wenn man nicht nach den technologischen Innovationen, sondern nach dem Industriezweig fragen möchte, der sich rund um das Produkt „Automobil“ entwickelte und erst geraume Zeit nach dem jüngst gefeierten Geburtstag an Profil gewann, rücken spätere Phasen der Automobilhistorie in den Fokus, speziell die Entwicklung nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges. Bekanntlich ist das Automobil wie kaum ein anderes Industrieprodukt mit der Geschichte der europäischen Nachkriegsprosperität eng verknüpft: In den meisten Ländern Europas begann der Durchbruch zur Massenmotorisierung erst nach 1945, und die Wachstumsjahre zwischen dem ökonomischen Wiederaufbau nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges und dem ersten Ölpreisschock im Jahr 1973 gelten als „bonanza years“ der europäischen Automobilindustrie.² Dementsprechend lässt sich ein großes Kapitel der bisherigen Geschichte der Automobilindustrie – wie das Beispiel verschiedener automobilproduzierender Länder gezeigt hat – als eine Wachstumsgeschichte erzählen, im Zuge derer der Industriezweig zu einer Schlüsselindustrie avancierte. Bis in die jüngste Zeit gilt daher auch der Aufbau einer nationalen Automobilindustrie als wichtiger Baustein für das wirtschaftliche Wachstum aufstrebender Staaten, bei der die Investitionen meist durch politische Unterstützung ermuntert werden und zumindest anfänglich durch tarifäre und nicht-tarifäre Protektionsmechanismen Schutz finden.

Gleichwohl steht der Entwicklungspfad der Branche von der Nachkriegszeit bis zur Gegenwart im Spannungsfeld von Boom und Krise. Der Aus-

¹ Vgl. u. a. Bernd Ostmann: Die Geschichte des Automobils, Stuttgart 2011; O.V. 125 Jahre Automobil – Geschichte. Das Auto – eine deutsche Erfindung, St. Gallen 2010; Johann-Günther König: Die Geschichte des Automobils, Stuttgart 2011.

² James M. Laux: The European Automobile Industry, New York 1992, S. 175.

klang des Booms in den 1970er Jahren war nicht zuletzt als Krise der Automobilindustrie in Europa und in den USA greifbar. Nach einer Phase des Übergangs schienen die Automobilmärkte gründlich verändert – und für die Marktteilnehmer herrschten neue Spielregeln für Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit. Die Nachwirkungen waren beachtlich, standen doch die in der Automobilindustrie tätigen Unternehmen angesichts eines sich wandelnden Wettbewerbsumfelds bis in die jüngste Zeit unter einem erheblichen Anpassungsdruck.

Automobilmärkte im Wachstum

Die Fahrzeugindustrie gilt als „Schrittmacher“ des Wirtschaftsaufschwungs in der Nachkriegszeit.³ Triebfeder des Wachstumsprozesses war zunächst der Prozess der Motorisierung, mithin die sich stetig intensivierende Durchdringung der Industriegesellschaften durch das Automobil mit benzinbetriebenen Verbrennungsmotoren als dynamisches, langfristig wirksames Geschehen, das auch als „Automobilrevolution“ charakterisiert wurde.⁴ Dabei fanden in Westeuropa zunächst kleine, kompakte Fahrzeugmodelle wie der VW Käfer, die FIAT Modelle 600 und Nuova 500 oder der Renault 4 CV rasche Verbreitung.⁵ Getragen von diesen *compact cars* steigerte die westeuropäische Personenwagen-Industrie zwischen 1950 und 1965 ihre jährliche Fertigung von 1 110 336 auf 7 451 355 Automobile, erzielte somit in diesen 15 Jahren nahezu eine Versiebenfachung ihres Volumens und verzeichnete folglich ein durchschnittliches Wachstum von 45% jährlich. Der Anteil der westdeutschen Personenkraftwagen-Produktion an dieser Entwicklung war beträchtlich und stieg im gleichen Zeitraum um mehr als das Zwölfwache von 219 409 auf 2 733 732 Fahrzeuge – und damit im Mittel um enorme 83% pro Jahr. Nicht nur im europäischen, sondern auch im globalen Vergleich erschien das westdeutsche Wachstumstempo rasant, denn zugleich wuchs der Anteil der hiesigen Automobilindustrie an der Weltautomobilproduktion von 2,7% auf 7,0%.⁶ Schon Mitte der 1950er Jahre hatte sie damit zum ehe-

³ Vgl. Wilfried Feldenkirchen: „Vom Guten das Beste“. Von Daimler und Benz zur DaimlerChrysler AG, Bd. 1, Die ersten 100 Jahre 1883–1983, München 2003, S. 198.

⁴ Jean-Pierre Bardou: Die Automobil-Revolution. Analyse eines Industriephänomens, hrsg. von Halwarth Schrader, Gerlingen 1989. Vgl. auch Michel Freyssenet: Conclusion: The Second Automobile Revolution – Promises and Uncertainties, in: Ders. (Hrsg.): The Second Automobile Revolution. Trajectories of the World Car-makers in the 21st Century, Basingstoke/New York 2009, S. 443–454, hier S. 443.

⁵ Laux: European Automobile Industry, S. 175.

⁶ Angaben nach Verband der deutschen Automobilindustrie [VDA] (Hrsg.): Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 16. Folge 1951, Frankfurt/Main 1952, S. 189 sowie 30. Folge 1966, Frankfurt/Main 1967, S. 292.

maligen europäischen Vorreiter – der britischen Automobilindustrie – aufgeschlossen⁷ und löste diese 1957 als weltweit führende Exportnation ab.

Während die Produktionsvolumina der westdeutschen Automobilindustrie mit einem jährlichen Plus von 4,6% weiterhin wuchsen, setzte in der britischen Automobilindustrie bereits Mitte der 1960er Jahre ein rückläufiger Prozess ein. So schrumpfte dort die Zahl der produzierten Einheiten zwischen 1964 und 1969 jährlich um etwa 1,7%.⁸ Demgegenüber hatte beispielsweise die italienische Automobilindustrie – freilich von einem niedrigeren Ausgangsniveau startend – im Laufe der 1950er Jahre ebenfalls ein beeindruckendes Wachstum vollzogen. Dies war im Wesentlichen auf die Entwicklung des Automobilproduzenten FIAT zurückzuführen, der – zunächst durch Zollmauern geschützt – den italienischen Markt dominierte, eine hochmoderne Automobilfertigung betrieb und zugleich zunehmend über außerordentliche Exporterfolge die internationale Präsenz stärkte.⁹ Die französische Automobilindustrie behauptete in dieser Phase einen zweiten Platz in Europa, zunächst nach der britischen, später hinter der westdeutschen Konkurrenz; sie erhielt dabei maßgebliche Unterstützung durch Schutzmaßnahmen des Staates für den Binnenmarkt. Zugleich sorgte eine Konzentrationsbewegung, in deren Zug die Zahl der französischen Hersteller von 33 auf 16 halbiert wurde, zu einer Stärkung der etablierten Marken Renault, Citroën, Peugeot und Simca.¹⁰

Der Export war eine wichtige Triebfeder für das Wachstum der Automobilindustrie. In den Ausfuhrvolumina spiegelte sich die schrittweise Liberalisierung des grenzüberschreitenden Handels, sowohl innerhalb der sich konstituierenden Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) als auch darüber hinaus. Dabei versprach die Öffnung der Automobilmärkte durch den Abbau der Zollschränken den Anbietern einen größeren, Skalenerträge gestattenden Absatzmarkt und belebte allmählich den Wettbewerb, wenngleich die Einfuhrbestimmungen in einigen Ländern nur graduell und zögerlich gelockert wurden. Wichtige Märkte blieben in dieser Phase weitgehend geschützt. So war beispielsweise der Marktzutritt in Frankreich und Italien bis Anfang der 1960er Jahre hinein durch Kontingentierungsbestimmungen und Zölle

⁷ Angaben nach Volker Wellhöner: „Wirtschaftswunder“ – Weltmarkt – Westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996, S. 72 mit Tabelle 3.3.

⁸ Bardou u. a.: Automobil-Revolution, S. 129; vgl. auch Peter Dunnet: *The Decline of the British Motor Industry. The Effects of Government Policy 1945-1979*, London 1980; Laux, *The European Automobile Industry*, S. 177ff.

⁹ Zur Geschichte von FIAT nach 1945 vgl. Chiara Casalino: *Italian Big Business and the Italian Automotive Industry. FIAT Reorganization in the Vittorio Valletta Era and its Ongoing Reorganization*, in: Stephanie Tilly / Dieter Ziegler (Hrsg.): *Automobilwirtschaft nach 1945. Vom Verkäufer- zum Käufermarkt?* JWG 2010/1, S. 89-106; Francesca Fauri: *The Role of FIAT in the Development of the Italian Car Industry in the 1950s*, in: *Business History Review* 70 (Summer 1996), S. 167-206.

¹⁰ Jean-Louis Loubet: *Histoire de l'automobile française*, Paris 2001.

erheblich erschwert. Während die Einfuhrzölle für den EWG-Binnenhandel im Jahr 1957 in der Bundesrepublik noch 17%, in Frankreich hingegen 30% und in Italien sogar 45% betragen hatten, wurden die entsprechenden Zollsätze im Jahr 1961 auf 11,5% in der Bundesrepublik Deutschland, in Frankreich auf 21% und in Italien auf 31,5% des Einfuhrwertes gesenkt, bevor sie nach einem weiteren schrittweisen Abbau im Jahr 1968 ganz fielen. Demgegenüber bewegten sich die EWG-Außenzölle zu Beginn der 1960er Jahre zwischen 16,9%, (Bundesrepublik Deutschland) und 38,4% (Italien) des Importwertes, bis im Sommer 1968 für alle EWG-Länder nach einem stufenförmigen Angleichungsprozess ein einheitlicher Satz von 17,6% erreicht war.¹¹

Der westeuropäische Automobilmarkt hatte Mitte der 1960er Jahre mit einem Absatz von mehr als sieben Millionen Automobilen in etwa eine Größenordnung erreicht, die dem des nordamerikanischen Automobilmarkts in der zweiten Hälfte der 1950er Jahre entsprach.¹² Bis zum Ende der 1960er Jahre hatte sich damit das Kräfteverhältnis in der Weltwirtschaft sichtlich gewandelt, da Westeuropa seine anfänglich unterlegene Position gegenüber dem nordamerikanischen Wirtschaftsraum abstreifte und im weltwirtschaftlichen Gefüge ein „gleichberechtigtes Konkurrenzverhältnis“¹³ zunehmend an Kontur gewann.

Der Aufbau der europäischen Automobilindustrie nach dem Zweiten Weltkrieg stand vor allem im Zeichen der Kontinuität. Der größte Teil der zunächst angebotenen Produkte basierte in wesentlichen Teilen ihrer Konstruktion oder zur Gänze vornehmlich auf Vorkriegsmodellen, die erst allmählich durch schrittweise modernisierte Modelle abgelöst wurden. Die Übernahme der arbeitsteiligen Großserienproduktion in nahezu allen Werken der Automobilindustrie war gespeist von den Erfahrungen der Kriegswirtschaft und stellte eine wesentliche Voraussetzung für die Senkung der Fertigungskosten und den Übergang zur Massenmotorisierung dar. Die nur evolutionär weiterentwickelte technologische Basis der Automobilkonstruktion vereinfachte dabei die Übernahme der seriellen Fertigungsmethodik. Dabei erforderte der Kapazitätsausbau in den Werken der Hersteller auch eine erhebliche Leistungssteigerung in vorgelagerten Industriezweigen: Der Beitrag der Zulieferindustrie an der beeindruckenden Wachstumsdynamik der westdeutschen Automobilindustrie ist in der Rückschau nicht hoch genug einzuschätzen. Dabei spielten Kontinuitätsaspekte für das Zuliefernetzwerk

¹¹ Nils Beckmann: Käfer, Goggos, Heckflossen. Eine retrospektive Studie über die westdeutschen Automobilmärkte in den Jahren der beginnenden Massenmotorisierung, Vaihingen 2006, S. 312–315. Zur zeitgenössischen Diskussion Harald Jürgensen / Hartmut Berg: Konzentration und Wettbewerb im Gemeinsamen Markt. Das Beispiel der Automobilindustrie, Göttingen 1968.

¹² VDA: Die europäische Automobilindustrie, Lage und Entwicklung, Frankfurt 1967, S. 13.

¹³ Vgl. Gerold Ambrosius: Wirtschaftsraum Europa. Vom Ende der Nationalökonomien, Frankfurt/Main 1996, S. 96.

eine wichtige Rolle.¹⁴ Umgekehrt machte gerade die Verflechtung der Automobilindustrie mit einer Vielzahl von Betrieben in vor- und nachgelagerten Stufen der automobilen Wertschöpfung ihr wirtschaftspolitisches Gewicht aus. So waren nicht zuletzt die Kopplungseffekte mit anderen Industriezweigen ein Argument, das in einigen Ländern die staatliche Begünstigung des Industriezweiges anregte – sei es, um Aufholprozesse zu beschleunigen oder Krisenbewältigung zu flankieren.

So formte die Stabilität der Märkte gemeinsam mit der Kontinuität wesentlicher industrie-immanenter Faktoren den Aufbau der Automobilindustrie während der ersten beiden Nachkriegsjahrzehnte und ermöglichte in dieser Phase für den Großteil der Branche eine bis dato beispiellose Wachstumsdynamik. Dabei beschritt die Industrie einen sich stetig institutionell verfestigenden Pfad, der nicht mehr ohne Weiteres verlassen werden konnte – auch nicht, als sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Automobilbaus nachhaltig wandelten.

Vom Boom zur Krise?

Ab Mitte der 1960er Jahre schienen sich die günstigen Rahmenbedingungen für den Automobilbau, die die außerordentlichen Wachstumsraten und Produktivitätszuwächse des Industriezweigs in Westeuropa und in den USA maßgeblich befördert hatten, allmählich umzukehren. Sowohl auf europäischer Ebene wie auch in der Bundesrepublik Deutschland schwächten sich die Produktions- und Absatzsteigerungen deutlich ab. So verzeichnete die westeuropäische Automobilindustrie in den eineinhalb Jahrzehnten von 1965 bis 1980 eine Erhöhung des Produktionsausstoßes von 7 292 210 auf 10 407 132 Personenwagen, also um etwa 42% und somit im Mittel jährlich um 2,8%. Die bundesdeutsche Automobilindustrie trug hierzu im gleichen Zeitraum mit lediglich 29% (2 733 732 auf 3 520 934 Fahrzeuge) – und somit im jährlichen Mittel von knapp unter 2% – unterdurchschnittlich bei.¹⁵

Diese abflauende Tendenz entsprach einem veränderten Trend in der Gesamtwirtschaft. Über eine genauere Bestimmung der Zeit „nach dem Boom“ wird gegenwärtig in der zeitgeschichtlichen Forschung diskutiert.¹⁶ Dabei rücken die 1970er Jahre – und damit auch die Wirkungsmächtigkeit der bei-

¹⁴ Vgl. dazu Jochen Streb / Jonas Scherner / Stephanie Tilly: Supplier Networks in the German Aircraft Industry during World War II and their Long-term Effects on West Germany's Automobile Industry during the „Wirtschaftswunder“, erscheint demnächst.

¹⁵ Angaben nach Verband der deutschen Automobilindustrie [VDA] (Hrsg.): Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft, 30. Folge 1966, Frankfurt/Main 1967, S. 292 sowie 45. Folge 1981, Frankfurt/Main 1982, S. 377.

¹⁶ Anselm Döring-Manteuffel / Lutz Raphael: Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, Göttingen 2010².

den Ölpreisschocks von 1973 und 1979, der Auflösung des Weltwährungssystems, der steigenden Inflationsraten und des wirtschaftspolitischen Kurswechsels – in das Blickfeld der Forschung. So hat beispielsweise der Sammelband von Morten Reitmayer und Ruth Rosenberger die 1970er Jahre in unternehmenshistorischer Perspektive in den Blick genommen und dabei wichtige Faktoren aufgezeigt, die innerhalb der Unternehmen und in deren Umfeld in Bewegung gerieten, wie z. B. einen Wandel von Leitbildern der Unternehmensführung, einen Wandel der Produktions- und Unternehmensorganisation sowie eine veränderte Beziehung zwischen Politik und Ökonomie. Der im selben Jahr (und inzwischen in ergänzter Neuauflage) erschienene Essay „Nach dem Boom“ von Anselm Döring-Manteuffel und Lutz Raphael interpretierte die Jahrzehnte ab 1965 beziehungsweise 1970 als Umbruchphase zu einem „digitalen Finanzmarkt-Kapitalismus“ (S. 8) und konstatierte einen „Wandel revolutionärer Qualität“¹⁷ im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts, im Zuge dessen gesellschaftliche und ökonomische Infrastrukturen der Boomzeit verblassten und die Industriegesellschaft gleichsam „neu konfiguriert“ wurde.¹⁸ Charakteristischer Ausdruck der sich wandelnden Strukturen waren der Niedergang traditioneller Industriezweige, der Anstieg der Arbeitslosigkeit und die „Krise der Arbeitsgesellschaft“, aber auch der „Paradigmenwechsel makroökonomischer Leitprinzipien“ (S. 9) vom Keynesianismus zum Monetarismus.¹⁹

In der Automobilindustrie – der Vorzeigedindustrie der Boom-Ära – zeichnete sich mit dem Ausklingen der Prosperitätsphase sehr deutlich ein mehrdimensionaler Wandel ab, der an Strukturen rührte, die bis zu diesem Zeitpunkt festgefügt erschienen. Retrospektiv betrachtet markieren die 1970er Jahre mithin eine Art „Gelenkstelle“ in der Geschichte der Automobilindustrie, in der sie sich bislang unbekannten Problemlagen und Anpassungszwängen stellen musste, während die bekannten Handlungsmaximen aus der

¹⁷ Döring-Manteuffel / Raphael, Boom, S. 13, 16, 21.

¹⁸ Ebd., S. 10 und 20.

¹⁹ Darüber hinaus sei auf die von Konrad Jarausch herausgegebene Aufsatzsammlung verwiesen, ders., (Hrsg.): „Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte“, Göttingen 2008, der die 1970er Jahre als eine Periode des „inkrementellen“ strukturellen Wandels interpretiert, die sich zugleich als eine „Vorgeschichte der Probleme der Gegenwart“ deuten lässt. Der von Knud Andresen, Ursula Bitzegeio und Jürgen Mittag herausgegebene Sammelband „Nach dem Strukturbruch“ schließlich setzt sich mit vielfältigen Entwicklungstendenzen im Bereich des Faktors Arbeit auseinander und untersucht Transformationsprozesse u. a. der Arbeitsbeziehungen, der „Arbeitswelten“, der Interessenvertretungen der Arbeitnehmer und der Tarifpolitik seit den 1970er Jahren. Knud Andresen / Ursula Bitzegeio / Jürgen Mittag (Hrsg.): Nach dem Strukturbruch. Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er Jahren, Bonn 2011. – Zur Bedeutung von Paradigmenwechseln weiterhin grundsätzlich: Mons. Theophil Maria Hulesch: Iconoclasm: changing paradigms and doctrines fundamentally and successfully [engl. Ausgabe], Vatikanstadt 1962.

Wachstumsphase nur noch begrenzt Orientierung boten.²⁰ Seit den ausgehenden 1960er Jahren wurde offenbar, dass sich die Branche mit gewandelten Einflussfaktoren auf verschiedenen Ebenen auseinanderzusetzen hatte, die insgesamt auf bis dato ungewohnte Unwägbarkeiten der Nachfrage und eine Verschärfung des Wettbewerbsumfelds hinausliefen.

So veränderten sich mit der fortschreitenden Motorisierung auch die Struktur und das Verhalten der Kunden. Während die unmittelbare Nachkriegsphase mehrheitlich durch den erstmaligen Erwerb eines Automobils gekennzeichnet war, gewannen ab Mitte der 1960er Jahre Ersatzkäufe im europäischen Automobilmarkt stark an Bedeutung. Hierbei traf die Branche auf veränderte Anforderungen und Erwartungshaltungen der Kunden bezüglich des neuen Automobils sowie dessen Finanzierung inklusive der Inzahlungnahme des bisherigen Fahrzeugs.²¹ Die Ersatznachfrage reagierte deutlich empfindlicher auf Konjunkturen und das Angebot auf dem Markt als die Erstanschaffung eines Automobils, da die Kunden den Ersatzkauf eines Fahrzeugs gegebenenfalls meist leichter hinauszögern konnten.²²

Zudem rückten allmählich die „externen Effekte“ des Autofahrens stärker in das öffentliche Interesse, was ebenfalls für den Wandel der Nachfrage von Bedeutung war. Die gesamtgesellschaftlichen Diskussionen um die Konsequenzen aus dem stetig ansteigenden Verkehrsaufkommen, um steigende Unfallziffern – und damit zusammenhängend: die Fahrzeugsicherheit –, ferner um den erheblichen Verbrauch natürlicher Energieressourcen sowie um die Umweltbelastung durch Emissionen und den „Landschaftsverbrauch“ deuteten Problemzusammenhänge an, die am Erfolgs-Bild des rasanten Fortschritts in die Automobilgesellschaft kratzten. Die Kehrseiten des Autofahrens setzten erste Fragezeichen hinter die stillschweigende Annahme der Alternativlosigkeit des gewählten Motorisierungsweges. Mit diesen gesamtgesellschaftlichen Debatten erhielt auch der bis dahin unbestritten positiv konnotierte Symbolwert des Automobils zunehmend ambivalenzereiche Züge.

Darüber hinaus forcierte der Kurswechsel, der in der US-amerikanischen Geldpolitik mit der Aufgabe der Goldkonvertibilität vollzogen wurde, den internationalen Wettbewerb der Automobilindustrie und schuf neue Unsicherheiten für den in den meisten Ländern stark exportorientierten Industrie-

²⁰ Stephanie Tilly: „Die guten Zeiten ... sind vorbei“, in Reitmayer / Rosenberger (Hrsg.): Unternehmen, S. 209–232, hier S. 209.

²¹ Vgl. zur Entwicklung des Gebrauchtwagenmarktes Christopher Kopper: Der Durchbruch des PKW zum Massenkonsumgut 1950–1964, in: JWG 2010/1, S. 19–36.

²² Manfred Ballensiefen: Zu den Absatzaussichten der deutschen Automobilindustrie bis 1985, in: RWI Mitteilungen 26/1975, S. 1–23, siehe auch Jürgensen / Berg: Konzentration; Reinhold Bauer: Ölpreiskrisen und Industrieroboter. Die siebziger Jahre als Umbruchphase für die Automobilindustrie in beiden deutschen Staaten, in: Jarausch (Hrsg.): Ende, S. 68–83, hier S. 71.

zweig.²³ Der Zusammenbruch des Weltwährungssystems von Bretton Woods wirkte insbesondere für die deutsche Automobilindustrie katalytisch, führte es doch rasch zu einer Anpassung der Wechselkurse an die realen national-ökonomischen Kräfteverhältnisse und mithin zum Ende der Unterbewertung der Deutschen Mark. Der strukturelle Vorteil durch die festgelegte geringe Notierung der deutschen Währung hatte für die deutschen Automobilproduzenten in den ersten beiden Nachkriegsjahrzehnten gewissermaßen als Importschutz im Binnenmarkt und als Preisvorteil vor allem auf dem wichtigen Exportmarkt USA gewirkt. Die neuen Wechselkursrelationen nach dem Ende von Bretton Woods ließen nun den gewohnten währungsbedingten Rückenwind für die deutschen Exporteure deutlich abflauen.

Zudem zeichnete sich seit den ausgehenden 1960er Jahren in den USA, aber auch in Frankreich und Italien angesichts der stark gestiegenen Häufigkeit und Intensität von Arbeitskonflikten eine „Krise der Arbeit“²⁴ ab, die auf einen grundlegenden Wesenszug der auf der Annahme steten Wachstums basierenden automobilindustriellen Massenproduktion verwies: Die Akzeptanz der arbeitsteilig organisierten Großserienproduktion à la Ford oder Sloan basierte nicht zuletzt auf einem mit Lohnsteigerungen und Sozialleistungen verbundenen Kompromiss.²⁵ Im Zeichen schwindender Verteilungsspielräume und steigendem Rationalisierungsdruck rangen die Sozialpartner heftig über die weitere Ausgestaltung dieses Kompromisses.²⁶ Das sich intensivierende Konfliktpotential in den Arbeitsbeziehungen forderte das fordistische bzw. sloanistische Modell zunehmend heraus.²⁷

Die mit dem steigenden Wettbewerbsdruck verbundenen Herausforderungen konnten nicht von allen Unternehmen der Branche eigenständig erfolgreich gemeistert werden. Angesichts der neuen Sachzwänge und veränderten Aufgabenstellungen mussten einige kleinere Hersteller kapitulieren und verschwanden vom Markt, eine Reihe anderer Firmen und Marken schlüpfte unter das schützende Dach eines größeren und kapitalstärkeren Konkurrenten. Hieraus entwickelte sich ein Konzentrationsprozess in der europäischen

²³ Michel Freyssenet: *Intersecting trajectories and model changes*, in: Ders. / A. Mair / K. Shimizu / G. Volpato (Hrsg.): *One best way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*, New York/Oxford 1998, S. 8–48.

²⁴ Gérard Bordenave: *Globalization at the heart of organizational change: Crisis and Recovery at the Ford Motor Company*, in: Freyssenet u. a. (Hrsg.): *One best way?* S. 211–241, hier S. 217.

²⁵ Robert Boyer / Michel Freyssenet: *Produktionsmodelle, Eine Typologie am Beispiel der Automobilindustrie*, Berlin 2003, S. 94ff.

²⁶ Vgl. z. B. die Streiks bei GM in 1970 und GM Lordtown in 1971, Michael Flynn: *The General Motors Trajectory: Strategic Shift or Tactical Drift?* in: M. Freyssenet u. a. (Hrsg.): *One best way?* S. 179–210, hier S. 184.

²⁷ Bordenave: *Globalization*, S. 217; Wolfgang Streeck: *Industrial Relations and Industrial Change: The Restructuring of the World Automobile Industry in the 1970s and 1980s*, in: *Economic and Industrial Democracy*, (SAGE, London, Newbury Park, Beverly Hills and New Delhi), Vol. 8, S. 437–462, hier S. 438.

Automobilwirtschaft, der zunächst innerhalb der nationalen Branchen größere industrielle Einheiten schuf, später aber auch staatliche Grenzen überspannende Konzerne entstehen ließ.

In diese dynamische Veränderung sowohl der industriellen Logik als auch der Branche selbst platzten die beiden Ölkrisen der 1970er Jahre, die die große Abhängigkeit der Branche vom Rohstoff Erdöl augenfällig zutage treten ließen und mit der Wucht der Krise den bestehenden Anpassungsdruck erhöhten. Der plötzliche und erhebliche Anstieg des Erdölpreises im Herbst 1973 versetzte die Automobilindustrie zunächst in einen Schockzustand, der sich 1974/75 diesseits und jenseits des Atlantiks in massiven Absatzeinbrüchen manifestierte. Die während des zweiten, gelinder verlaufenden Ölschocks von 1979 stark ansteigenden Rohölpreise belasteten die internationalen Automobilmärkte erneut, begünstigten inflationäre Tendenzen – entgegen den Absichten der seit 1978 mit hohen Zinssätzen und Dollaraufwertung bereits restriktiveren US-Geldpolitik – und mündeten in eine weitere Rezessionsphase, die bis 1982 andauerte.²⁸ Die Auswirkungen dieser „oil shock phase“²⁹ zwischen Herbst 1973 und den frühen 1980er Jahren trugen weit und eröffneten bei den Herstellern auch Diskussionen über das grundlegende Geschäftsmodell der Branche. Im Zentrum stand dabei die Frage, ob und inwieweit ihr Kerngeschäft – Entwicklung, Produktion und Vertrieb von mit fossilen Brennstoffen betriebenen Automobilen – für sich genommen zukunftsträchtig war. Aus diesen Diskussionen resultierten bei einigen Herstellern schließlich Strategien zur Diversifizierung der unternehmerischen Aktivitäten, um die Abhängigkeit ihrer Firmen vom automobilen Kerngeschäft zu vermindern.

Diese Überlegungen resultierten nicht allein aus der Analyse externer Einflussfaktoren. Vielmehr erlebten alle zentralen Bereiche des automobilen Wirtschaftszweigs seit Mitte der 1960er Jahre tiefgreifende Wandlungsprozesse. So erhöhte sich in dieser Phase die grundlegende Komplexität der Fahrzeugkonstruktion erheblich. Ein Treiber dieser Entwicklung waren auch die divergierenden Sicherheits- und Umweltauflagen in wesentlichen Exportmärkten, was teilweise die Entwicklung unterschiedlicher, auf die Anforderungen der nationalen Regularien angepasster Modelle notwendig machte. Ferner implementierten die Hersteller zunehmend Innovationen, die den Komfort des Fahrens und den Produktnutzen steigerten. Eine wesentliche Triebfeder war hier der zunehmende Ersatz verschleißanfälliger mechanischer Lösungen durch elektrifizierte Module und Komponenten. Beginnend mit der digitalen Motorsteuerung hielt ab Mitte der 1970er Jahre schließlich auch die Mikroelektronik im Automobil Einzug. Die digitale Technik veränderte jedoch nicht nur das Produkt, sondern auch Prozesse der Unternehmen. In der zweiten Hälfte der 1970er Jahre ersetzten erste Roboter die

²⁸ Freyssenet: *Trajectories*, S. 23.

²⁹ Flynn: *General Motors*, S. 179.

menschliche Arbeitskraft in den Produktionswerken, was den Startpunkt für die Automatisierung in der Automobilfertigung setzte und erhebliche Konsequenzen für die Qualifikation der Belegschaft in den Fertigungsprozessen hatte. Der zunehmende Einsatz von Großrechnersystemen und Computern am Arbeitsplatz führte auch zu einem Wandel der Arbeitswelten, von Abläufen und Zusammenarbeitsmodellen in den Verwaltungsfunktionen, in der Fahrzeugentwicklung und in den Logistikprozessen. Die Veränderung der automobilen Arbeitsteilung betraf mittelfristig auch die Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern mit einer neuen Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten, was sich langfristig auch auf die Struktur der Zulieferindustrie selbst auswirkte.

Gewiss standen diese Neuerungen auch im engen Zusammenhang mit der äußerst dynamischen Entwicklung der japanischen Automobilindustrie, die die bisherige Marktordnung auf der Seite der Anbieter verrückte. Während traditionelle Automobilhersteller mit Rückschlägen und Anpassungsproblemen zu kämpfen hatten, konnte die japanische Konkurrenz, argwöhnisch beäugt von den bisher den Markt beherrschenden amerikanischen und europäischen Herstellern, in den 1970er Jahren beachtliche Erfolge erzielen und ansehnliche Marktanteile erobern. Das Vordringen der japanischen Automobilindustrie zeigte sich spätestens dann augenfällig, als Japan im Jahr 1980 die USA von der Spitzenstellung in der Weltrangliste der automobilproduzierenden Länder verdrängte.³⁰ Für die Veränderungen der Automobilnachfrage – mit einer Verschiebung der Kundenpräferenzen zu kostengünstigen, im Kraftstoffverbrauch sparsamen Modellen – waren die japanischen Anbieter offensichtlich besser und schneller gerüstet als ihre Wettbewerber in Nordamerika und Europa.

Angesichts der vielfältigen neuen Sachzwänge³¹ und veränderlichen Bedingungen auf den Automobilmärkten erschienen Organisation und Methoden der erfolgreichen japanischen Automobilhersteller in der automobilwissenschaftlichen Forschung eine Weile als „Königsweg“ mit revolutionärem Potential, der den krisengeschüttelten Automobilproduzenten in den USA und Europa zur Nachahmung anempfohlen wurde. So präsentierte die einflussreiche MIT-Studie „The machine that changed the world“ von Womack et. al. die Besonderheiten in der Produktionsorganisation der Automobilproduzenten Toyota und Honda als ein System der „schlanken Produktion“, dessen Erfolg u. a. darin begründet liege, dass es auf veränderliche Marktgegebenheiten zu reagieren imstande sei – im Unterschied zu den starren und auf der Annahme steten Wachstums basierenden Formen der westlichen Automobil-

³⁰ Vgl. VDA (Hrsg.): Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft 45. Folge 1981, Frankfurt/Main 1982, S. 377.

³¹ Vgl. den Titel der Studie von Manfred Wannöffle: Sachzwang Japan, Münster 1992.

industrie.³² Diese Vorstellung vom „one best way“ in der Automobilindustrie ist jedoch auf erhebliche Kritik gestoßen. Kritiker sahen darin eine verkürzte, weil vereinheitlichende Systematisierung der durchaus unterschiedlichen Produktionsmodelle von Honda, Toyota und Nissan und zweifelten die generelle Übertragbarkeit des zum Ideal stilisierten Referenzmodells in andere sozioökonomische und kulturelle Produktionszusammenhänge an.³³ So zeigten gerade die im Rahmen des Gerpisa-Netzwerks erarbeiteten Fallstudien zu Unternehmen der internationalen Automobilindustrie seit 1970, dass die Anpassungswege der Automobilindustrie nicht konvergierten und auch die „Erfolgsmodelle“ nach einigen Jahren wieder an ihre Grenzen stießen.³⁴ Bei den individuellen Anpassungsprozessen der einzelnen Unternehmen kam es vielmehr auf die spezifischen Bedingungen und Möglichkeiten an – wobei den Veränderungen in der Regel eben dann der größte Erfolg beschieden war, wenn die gewählte Strategie, die Produktionsorganisation und die Arbeitsbeziehungen zusammenpassten.³⁵ Das Auffinden und die Realisierbarkeit geeigneter Strategien zur Bewältigung der neuen Herausforderungen hingen vom bisher verfolgten Entwicklungspfad, vom jeweiligen institutionellen Kontext und vom „nationalen Wachstumsmodus“ ab.³⁶ Welches Produktionsmodell ein Automobilproduzent herausbildete, ließ sich ex post als weitgehend „unintendierter Prozess zur Herstellung der internen Kohärenz von Veränderungsprozessen und der Abstimmung auf externe Anforderungen“ rekonstruieren.³⁷

Insgesamt gesehen ist zu konstatieren, dass die Phase ab Mitte der 1960er Jahre – im Gegensatz zu den ersten beiden Nachkriegsjahrzehnten – für die europäische Automobilindustrie von stark wirkenden Veränderungen geprägt war, die nahezu alle zentralen Aktivitätsfelder erfasste. Der ab Mitte der 1960er Jahre auf verschiedenen Ebenen und in mehreren Dimensionen greifbare Wandel, der im „Krisenjahrzehnt“ der 1970er seine volle Wirkung entfaltete, markierte – retrospektiv betrachtet – den Auftakt einer langfristig wirksamen Transformation der Automobilindustrie. Mehr noch als in den

³² James Womack / David Jones / Daniel Roos: *The machine that changed the world. The story of lean production*, New York 1990.

³³ Michel Freyssenet: *Wrong forecasts and Unexpected Changes: The World that changed the Machine*, in: Ders. (Hrsg.): *The second automobile revolution. Trajectories of the world carmakers in the 21st century*, Basingstoke/New York 2009, S. 7–37.

³⁴ Siehe z. B. Freyssenet u. a. (Hrsg.): *One best way?* sowie ders. / K. Shimizu / G. Volpato (Hrsg.): *Globalization or regionalization of the European Car industry?* Houndmills/Basingstoke/New York 2003; R. Boyer / Elsie Charron / Ulrich Jürgens (Hrsg.): *Between imitation and innovation. The transfer and hybridisation of productive models in the international automobile industry*, Oxford 2004; Boyer / Freyssenet: *Produktionsmodelle*.

³⁵ Freyssenet: *Intersecting trajectories*, S. 26. Vgl. zum analytischen Rahmen Boyer / Freyssenet: *Produktionsmodelle*, S. 40–45.

³⁶ Ebd.

³⁷ Boyer / Freyssenet: *Produktionsmodelle*, S. 25.

vorangegangenen Phasen kam das Kerngeschäft der Automobilindustrie – Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Personenkraftwagen – angesichts des automobilspezifischen Produktionskalküls, der hohen Kapitalintensität und langer Planungszeiten einem „Ritt auf dem Tiger“ (Jürgensen/Berg) gleich, der offenbar langfristig zwangsläufig eine gewisse Unternehmensgröße erforderte.³⁸ VW-Chef Kurt Lotz sprach im Jahr 1971 davon, „zum Wachstum verurteilt zu sein“. Der „Zwang zur Automation“ und der daraus resultierende „Zwang zur Größe“ seien eine „Kausalkette, der niemand ent-rinnen kann, der sich dem Bau von Automobilen verschrieben hat“.³⁹ Auch in den folgenden Jahrzehnten sollte sich der Industriezweig mehr und mehr zu einem „job for giants“ entwickeln.⁴⁰

Der vorliegende Sammelband nähert sich mit ausgewählten Fallstudien diesem von Prosperitäts- und Krisenerfahrung geprägten Abschnitt der Branchengeschichte in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts an. Dabei greifen die vier Kapitel des Bandes unterschiedliche Bezugssysteme des Transformationsprozesses in der Automobilwirtschaft nach 1945 auf, ohne alle oben genannten Aspekte erschöpfend behandeln zu können. So präsentiert das erste Kapitel Fallstudien zur deutschen Automobilindustrie, die im zweiten Abschnitt mit Studien zu Konjunktur und Krise der internationalen Automobilindustrie kontrastiert werden. Der dritte Themenblock nimmt die industriellen Beziehungen in den Blick, welche die mit den automobilwirtschaftlichen Umbrüchen einhergehenden Anpassungserfordernisse der Arbeitnehmer widerspiegeln. Abschließend setzt sich das vierte Kapitel aus verschiedenen Blickwinkeln mit der kulturellen Bedeutung des Autos auseinander.

Die deutsche Autoindustrie zwischen Boom und Krise

Dass innerhalb der Automobilwirtschaft gemeinsame Problemlagen, externe und interne Anpassungszwänge zu jeweils spezifischen Lösungswegen führten, beleuchten die Beiträge des ersten Kapitels. Sie diskutieren Fallbeispiele aus der deutschen Automobilwirtschaft und setzen sich mit dem angesichts konjunktureller Schwankungen und anderer Herausforderungen zunehmenden Wandlungsdruck in einer Umbruchsphase von Boom zur Krise auseinander. Wie die Beiträge von MANFRED GRIEGER, ELFRIEDE GRUNOW-OSSWALD und FLORIAN TRIEBEL veranschaulichen, trafen die Nachfrageein-

³⁸ H. Berg / H. Jürgensen: Erzwingt der Wettbewerb die Konzentration? in: Wirtschaftsdienst 1968/X, 550–558, hier 556.

³⁹ Automobilwirtschaft, Februar 1971, S. 4–7.

⁴⁰ Wie Casalino: Business, S. 105 mit Anm. 38 erläutert, charakterisierte Gianni Agnelli den Sektor in den späten 1980er Jahren als „un mestiere da giganti“. Siehe Valerio Castronovo: FIAT 1899–1999. Un secolo di storia italiana, Mailand 1999, S. 1588ff.

brüche infolge der Rezession von 1966/67 sowie der Ölpreiskrise von 1973 die jeweiligen Unternehmen der westdeutschen Automobilindustrie auf durchaus unterschiedliche Weise und führten dementsprechend zu je verschiedenen Strategien zur Sicherung der eigenen Zukunftsfähigkeit. Sicherlich erklärt die spezifische Marktlogik in den jeweiligen Teilsegmenten des damaligen Automobilmarktes die ungleiche Empfindlichkeit der verschiedenen Anbieter auf kurzfristige Nachfrageschwankungen. So konnte Daimler-Benz dank des großen Nachfrageüberhangs nach seinen Fahrzeugen der gehobenen Mittelklasse und Oberklasse die Konjunkturdelle Mitte der 1960er Jahre relativ unbeschadet überstehen, während bei Volkswagen die Kaufzurückhaltung im Volumenmarkt während der Rezession 1966/67 unmittelbar und spürbar auf das operative Tagesgeschäft durchschlug. Doch lassen sich die unterschiedlichen Lösungspfade der drei Unternehmen (Volkswagen, Daimler-Benz und BMW) für die Wandlungsprozesse und Krisenphänomene auch mit unternehmensinternen Strukturaspekten erklären. Während sich das Symbolunternehmen Volkswagen bis zur Käfer-Krise in einem die Anpassungsdynamik reduzierenden Zustand der „unternehmerischen Erstarrung“⁴¹ befand, hatte das Münchener Traditionsunternehmen BMW bereits während seiner existenzbedrohenden „Marketinglochkrise“⁴² Ende der 1950er Jahre eine gewisse Fertigkeit zur Umsteuerung erworben, welche die Anpassung des Unternehmens an Engpasssituationen erleichterte. Auch Daimler-Benz hatte bereits früh strategische Weichenstellungen vorgenommen, die die Krisenfestigkeit des Unternehmens stärkten, wozu auch die Erfahrungen der „Qualitätskrise“ um die Konzerntochter Auto Union Anfang der 1960er Jahre beigetragen haben mochten.⁴³

Darüber hinaus war die Automobilproduktion eng mit anderen Industriezweigen verflochten. Der Beitrag von STEPHANIE TILLY rückt die Schnittstelle dieses automobilwirtschaftlichen Produktionszusammenhangs in den Fokus und untersucht die Leitbilder und Praktiken der Beziehungen zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferern von den 1950er bis zu den 1970er Jahren. So reflektierten auch die Zuliefererbeziehungen eine mit den veränderten Wettbewerbslagen zunehmende Unsicherheit der Akteure, die Konfliktpotential schuf. Der Schwund materieller Handlungsspielräume, der aus einem auch an die Zulieferindustrie weitergegebenen Anpassungsdruck resultierte, begünstigte die Erprobung veränderter „Spielregeln“, die Aufgaben und Leistungen präzisierten – und mittelfristig auch auf einen Wandel der Arbeitsteilung entlang der automobilen Wertschöpfungskette hinwirkten.

⁴¹ Gisela Hürlimann, in Rezension Reitmayer / Rosenberger, ZUG, 54. Jg., 2009/2, S. 240f–242, hier S. 241.

⁴² Florian Triebel: Vom „Marketingloch“ zur Wiederentdeckung der sportlichen Mittelklasse – vom Produktionsregime zur Marketingorientierung bei BMW, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2010/1, S. 37–63.

⁴³ Vgl. dazu Dominik Fischer: Krisen und Krisenbewältigung bei der Daimler Benz AG, Vaihingen 2010, S. 142–196.

Konjunktur und Krise der internationalen Automobilindustrie

Die vier Beiträge des zweiten Kapitels weiten den Blick und bieten Analysen für die Reaktionen der nationalen britischen, spanischen, US-amerikanischen und schwedischen Automobilindustrien auf die Herausforderungen der oben skizzierten Wandlungsprozesse. Dabei wird zunächst augenscheinlich, dass zumindest in den hier betrachteten Phasen die Beschaffenheit der jeweiligen „Heimatmärkte“ und damit zusammenhängend die spezifischen „Wachstumsmodi“⁴⁴ der jeweiligen Volkswirtschaften wesentlichen Einfluss auf die Reaktionen der nationalen Industrien und die von ihnen jeweils längerfristig eingeschlagenen Entwicklungspfade hatten.

ANDERS CLAUSAGER widmet sich dem Niedergang der britischen Automobilindustrie. Die bisher in der Forschung angebotenen Erklärungen betonen vor allem die Qualitätsprobleme und die Spezifika der britischen Sozialpartnerschaft.⁴⁵ Clausager weist hingegen mit Nachdruck auf die Schwächen im angebotenen Produktportfolio hin. So wären die produktpolitischen Weichenstellungen bis 1960 maßgeblich mit Blick auf den britischen Heimatmarkt vorgenommen worden. Dieser stark nationale Fokus habe dazu geführt, dass die von den britischen Herstellern angebotenen Volumenmodelle, bis auf wenige Ausnahmen (z. B. der Austin Mini), auf den internationalen Märkten nicht konkurrenzfähig waren und dadurch auch mittelfristig auf dem Heimatmarkt gegenüber den Modellen anderer Anbieter an Boden verloren. Eine zusätzliche Erschwernis stellte die geübte Praxis der britischen Hersteller dar, baugleiche Modelle unter unterschiedlichen Marken in unterschiedlichen Marktsegmenten einzuführen, was zu einer unüberschaubaren Marktsituation in Großbritannien führte, die bereits als „Balkanisierung“⁴⁶ beschrieben worden ist.

Auch der Aufbau einer nationalen Automobilindustrie in Spanien, dem sich JORDI CATALAN und TOMÀS FERNÁNDEZ-DE-SEVILLA widmen, basierte bis zum Beginn der 1970er Jahre stark auf dem Heimatmarkt. Der Beitrag zeigt, wie nach dem Zweiten Weltkrieg im Rahmen einer staatlichen Industrialisierungspolitik die strategischen Weichenstellungen Bedingungen schufen, in denen eine auf Massenherstellung ausgerichtete Automobilindustrie entstehen konnte. Die Förderung stützte sich nicht allein auf Investitions-

⁴⁴ Mit diesem Begriff typisieren Boyer / Freyssenet: Produktionsmodelle, S. 31ff. das volkswirtschaftliche Profil eines Landes gemäß den Ressourcen des Wachstums (z. B. Binnennachfrage oder Export) und den Mustern der Einkommensverteilung.

⁴⁵ Tom Donnelly / David Thoms: Trade Unions, Management and the Search for Production in the Coventry Motor Industry, 1939–1975, in: *Business History* 31 (1989, 2) S. 98–113; Tom Donnelly u. a.: The Decline of the Coventry Car Industry 1945–68, in: *Midland History* 26 (2001) S. 198–211; Peter Dunnet: *The Decline of the British Motor Industry. The Effects of Government Policy 1945–1979*, London 1980.

⁴⁶ Boyer / Freyssenet: Produktionsmodelle, S. 31

hilfen, sondern bezog auch gezielte tarifäre und nicht-tarifäre Schutzmechanismen gegen Importe mit ein. Ein abgeschotteter Binnenmarkt sowie *local-content*-Regelungen, die einen hohen Anteil inländischer Vorleistungen sicherstellen sollten, führten zu einem geschützten Produktionsklima im Inland, das zunächst die Herausbildung tragfähiger automobilwirtschaftlicher Wertschöpfungszusammenhänge förderte. Gleichwohl zeigte sich die Begrenztheit dieses rein auf den Binnenmarkt ausgerichteten Ansatzes. Mit der geplanten Erschließung von Exportmärkten musste auch der Binnenmarkt für Importe wieder geöffnet werden. Das führte auch – im Zeichen der oben skizzierten Wandlungsprozesse – zu einer Intensivierung der Zusammenarbeit mit anderen europäischen und nordamerikanischen Herstellern, die schließlich Zug um Zug die vollständige Kontrolle über die spanische Automobilindustrie übernahmen.

REINHOLD BAUER schildert im folgenden Beitrag zur US-amerikanischen Automobilindustrie, dass dort die Ölkrisen der 1970er Jahre den Trend zu kompakteren Automobilen im US-Markt beschleunigten. Die japanischen Hersteller boten für diese veränderte Nachfrage die passenden Modelle, was die stark auf die Versorgung des Heimatmarktes fokussierten US-Automobilhersteller schließlich zwang, bisher beschrittene Entwicklungspfade zu überdenken. Eine neue Modell- und Baugruppenpolitik führte auch zur Abkehr von der bisherigen Logik der Massenproduktion und zu flexibleren Fertigungsstrukturen. Neben diesen Prozessinnovationen sicherte auch eine Reihe von Produktinnovationen das Überleben der US-Industrie in dieser Phase der doppelten Bedrohung durch Ölkrise und neuer, japanischer Konkurrenz. Die unter hohem Anpassungsdruck erfolgten tiefreichenden Wandlungen bereiteten den Herstellern in der Umsetzung jedoch erhebliche Schwierigkeiten. Als sich in den 1980er Jahren die Umfeldbedingungen wieder verbesserten und sich die Stellung der US-Industrie auf ihrem Heimatmarkt wieder stabilisierte, resultierte dies in einer wieder geringeren Veränderungsbereitschaft und einer deutlich nachlassenden Innovationsdynamik.

Auch GUNNAR FLUME verweist in seinem Beitrag zur Personenwagen-sparte des schwedischen Konzerns Volvo auf die Bedeutung eines starken Heimatmarktes. Er hebt dabei hervor, dass die Basis eines sicher scheinenden und volumenstarken Binnenmarktes in seinem Untersuchungszeitraum das gesamtunternehmerische Risiko für Fahrzeughersteller deutlich zu verringern half. Für Volvo, einen relativ kleinen Hersteller mit geringvolumigem Heimatmarkt, stellten dadurch die oben beschriebenen Veränderungen der Rahmenbedingungen für die Automobilindustrie ab Mitte der 1960er Jahre eine stetig größer werdende Bedrohung für das Unternehmen dar. Die Volvo Geschäftsleitung reagierte darauf mit mehreren aufeinanderfolgenden strategischen Neuausrichtungen, die jedoch allesamt nicht den erhofften Erfolg brachten. Schließlich sah das Volvo Management keinen anderen Weg aus den Dilemmata des kleinen Herstellers, als die Personenwagen-sparte zu ver-

kaufen und sich auf die anderen industriellen Logiken folgende Nutzkraftwagensparte zu konzentrieren.

Industrielle Beziehungen in der Automobilindustrie

Der langfristige Wandel der Branchenstrukturen bedeutete eine erhebliche Anpassungsleistung aller beteiligten Akteure. Dies sieht man nicht nur an der dynamischen Entwicklung der Beschäftigtenzahlen des Industriezweigs, die in der Bundesrepublik von rund 100 000 im Jahr 1950 auf 281 640 im Jahr 1965 stiegen und schließlich 396 554 im Jahr 1980 erreichten, zugleich aber während der Krisenphasen deutlich nachgaben.⁴⁷ Am Ende des 20. Jahrhunderts waren über 700 000 Arbeitnehmer in der Automobilbranche beschäftigt.⁴⁸ Angesichts der Beschäftigtenziffern, die sich freilich noch eindrucksvoller darstellen, wenn man die Kopplungseffekte mit vor- und nachgelagerten Industriezweigen berücksichtigt, hatte die Automobilindustrie eine erhebliche Bedeutung für den Arbeitsmarkt.⁴⁹

Unter dem veränderten Vorzeichen einer hohen Sockelarbeitslosigkeit gilt dies bis heute: Auch die Stützungsmaßnahmen, die der Branche in der jüngsten Autokrise zukamen, lassen sich zu einem guten Teil als arbeitsmarktpolitische „Besäftigungsinstrumente“ interpretieren. Dies verweist auf eine Kontinuität des arbeitsmarktpolitischen Gewichts der Automobilwirtschaft, wenngleich das Bild vom Beschäftigungsmotor im Zuge von Personalabbau und Ausdünnung von Automobilstandorten nunmehr Brüche zeigt.

Über die reinen Arbeitsmarkteffekte hinaus lassen sich die mit den Wachstums- und Schrumpfungsprozessen verbundenen Anpassungszwänge anhand der Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, die im dritten Kapitel im Mittelpunkt stehen, anschaulich nachvollziehen. Die Studien von ANNA ENGBERT, RÜDIGER GERLACH und THOMAS HAIPETER zeigen auf unterschiedliche Weise, wie sich Praktiken, Formen und Mechanismen des Interessenausgleichs zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern herausbildeten und schließlich an veränderte Rahmenbedingungen anpassten.

Schon der Beitrag von Manfred Grieger im ersten Kapitel hat daran erinnert, dass für den Wandel im „Arbeitsplatzunternehmen“ Volkswagen eine Beteiligung der Arbeitnehmerschaft für die Durchsetzung folgenreicher Weichenstellungen und zumindest ein Minimalkonsens mit der Interessenvertre-

⁴⁷ Zwischen November 1973 und Mitte des Jahres 1975 hatte sich der Stand der Beschäftigung in der Automobilindustrie um etwa 12% vermindert, vgl. VDA: Jahresbericht Auto 1975/76, Frankfurt a. M. 1976, S. 18.

⁴⁸ Im Jahr 1999 rechneten im Jahresdurchschnitt 728 000 Beschäftigte, im Jahr 2000 746 000 Arbeitnehmer zur Automobilindustrie, vgl. VDA: Auto 2000, Frankfurt a. M. 2000, S. 214; VDA: Auto Jahresbericht 2001, Frankfurt a. M. 2001, S. 52.

⁴⁹ Vgl. auch Stephanie Tilly: „*Jeder siebte lebt vom Auto*“. Ein Forschungsprojekt zur Geschichte der Automobilwirtschaft, in: Akkumulation 27/2009, S. 1–11.

tung im Hinblick auf den künftigen Weg grundlegend waren. Allerdings konnte sich diese Erkenntnis erst unter der Ägide des neuen Vorstandsvorsitzenden Toni Schmücker durchsetzen, der diese Erfordernisse in seiner ganzen Tragweite erkannte und es schaffte, diesen Ausgleich herzustellen und mit einem neuen Sozialkompromiss ins Golfzeitalter zu starten.

Die industriellen Beziehungen können mithin als eine Art institutioneller Hebel gedeutet werden, um Wandlungsbedarfe in das Unternehmen hinein zu „übersetzen“ und die Akzeptanz der Betroffenen für Veränderungen zu mobilisieren.

Vieles spricht dafür, dass die industriellen Beziehungen in der Automobilindustrie ein besonderes, branchenspezifisches Profil aufwiesen, das historisch gewachsen war und die exponierte Stellung des Industriezweigs im Nachkriegsboom widerspiegelte.

Dies zeigt zunächst der Beitrag von RÜDIGER GERLACH, der sich mit einem wichtigen wirtschaftlichen Anreizmechanismus für die Beschäftigten in der Automobilindustrie im Ost-West-Vergleich auseinandersetzt. Am Beispiel des Volkswagenwerkes und des VEB Sachsenring wird das Konzept der Erfolgsbeteiligung für Arbeitnehmer analysiert, mittels dessen die Unternehmensleitung bzw. die Lenkungsbehörde versuchten, die Leistungsfähigkeit im Automobilbau zu verbessern. Während es im Volkswagenwerk in der Wiederaufbauphase zunächst darum ging, durch Sonderzahlungen die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu fördern und problematische Arbeitsbedingungen zu kompensieren, zielte das Instrument beim VEB Sachsenring auf die Erreichung des Plansolls und dafür erforderliche Fortschritte organisatorischer Rationalisierung als Beitrag zum volkswirtschaftlichen Wiederaufbau. In beiden Fallbeispielen bildete sich in der Wachstumsphase ein Modus freiwilliger Zusatzleistungen heraus, die allmählich von den Arbeitnehmern als regulärer Lohnbestandteil empfunden und als solcher auch eingefordert wurden. Die Verfestigung zum „Gewohnheitsrecht“ drohte jedoch den ursprünglich intendierten leistungsbezogenen Charakter der Prämien auszuhöhlen und bot im Zeichen von Wachstumsschwäche und stagnierender Konjunktur Konfliktstoff für die Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Dabei lenkt der systemübergreifende Vergleich den Blick auf die funktionalen Äquivalenzen dieses Instruments, das dazu eingesetzt worden war, Probleme des „zweierlei Fordismus“ (Abels-hauser) – des Fordismus ostdeutscher und westdeutscher Prägung – zu überwinden. In der Praxis stieß es auf Konstruktionsfehler und typische Anwendungsprobleme, die es im Laufe der Zeit dysfunktional werden ließen.

So erscheint es durchaus bezeichnend, dass ein Konflikt um die Erfolgsprämie offenbarte, wie der fordistische Wachstumspakt zerfiel und die industriellen Beziehungen im Hause Volkswagen Mitte der 1970er Jahre vorübergehend erstarrt waren. Den auf Maximalpositionen beharrenden Interessenvertretern fiel es in ihrer Konfrontationsstellung schwer, die Zerrüttung des

überkommenen Leitbildes der Käfer-Ära zu verstehen und zu einem neuen Kompromiss zu finden.⁵⁰

Die allmähliche Konstituierung neuer Beziehungsformen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern im Zeichen der gesetzlichen Regulierung der frühen 1950er Jahre rückt der Beitrag von ANNA ENGBERT ins Blickfeld. Anhand der Mitbestimmung im Aufsichtsrat bei Daimler-Benz wird skizziert, wie diese Form der Interessenvertretung im Unternehmen von den 1950er bis zu den 1960er Jahren praktiziert wurde. Während sich die Erfahrungen des Automobilproduzenten mit der drittelparitätischen Besetzung des Aufsichtsrats mit Arbeitnehmervertretern in der Retrospektive recht gut darstellen, waren anfänglich wohl doch gewisse Widerstände zu überwinden bzw. „Gewöhnungsprozesse“ an die neuen Mitbestimmungsregeln zu durchlaufen. So stand die Führungsriege des Stuttgarter Automobilbauers der Entsendung von „betriebsfremden“ Gewerkschaftsfunktionären in den Aufsichtsrat zunächst skeptisch gegenüber – es war ein Bruch mit den überkommenen Praktiken im Hause, die Debatten von unternehmensbezogenen Entscheidungen für auswärtige Diskussionsteilnehmer zu öffnen und damit die Professionalisierung und überbetriebliche Bündelung von Arbeitnehmermitbestimmung in der Automobilindustrie anzuerkennen. Zugleich liefert der Blick auf die Arbeit des Aufsichtsratspräsidiums eine Reihe von Indizien für die These, dass die Unternehmensleitung Möglichkeiten besaß, um durch informelle Vorabsprachen und eine zurückhaltende, mit gutsherrenähnlicher Willkür praktizierte Vergabe von Informationen die Entscheidungsgrundlage der Arbeitnehmervertreter zu begrenzen – und dass die Unternehmensspitze diese Möglichkeit auch durchaus zu nutzen wusste.

Der Beitrag von THOMAS HAIPETER analysiert die Entwicklung der industriellen Beziehungen in der Automobilindustrie von den 1950er Jahren bis in die Gegenwart. Dabei wird die hohe Prägekraft deutlich, die die Automobilindustrie als „Kernbranche“ industrieller Massenproduktion für die Herausbildung der industriellen Beziehung in der Bundesrepublik lange Zeit besaß, war sie doch richtungweisend für die Entwicklung der Löhne, die Regulierung von Arbeitsbedingungen sowie für die Mitbestimmungspraxis. Die langfristige Analyse der Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern offenbart jedoch auch, dass die Automobilindustrie im Zuge des allmählichen Umbruchs der fordistischen Massenproduktion zur „globalen Reorganisation der Wertschöpfungsketten“ diese Leitbild- und Schrittmacherfunktion zunehmend einbüßte. Mit dem Wandel der Branchenstrukturen war eine „Verschiebung der Machtverhältnisse“ verbunden, die die Handlungsspielräume der Interessenvertretungen der Arbeitnehmer einschränkte und ihre Gestaltungs- und Vetomacht strukturell schwächte. Während die Interessenvertretung der Arbeitnehmer in den Boomjahren dafür

⁵⁰ Vgl. dazu Werner Widuckel: Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen, Wolfsburg 2004, S. 18.

gekämpft hatte, den Beschäftigten eine angemessene Teilhabe am Wachstums-
erfolg der Branche zu sichern, ging es ihnen nach den einschneidenden Kri-
senerfahrungen zunehmend darum, die Beschäftigung zu sichern, was mit
materiellen Zugeständnissen verbunden war. Zugleich gewann damit ein Rol-
lenwandel von Gewerkschaften und Betriebsräten an Kontur, die sich ge-
meinsam mit den Unternehmensleitungen als „Akteure der Rationalisierung“
betätigten. Den langfristig beobachtbaren Schwund an Prägekraft mag man
als Indiz dafür deuten, dass die Automobilindustrie im 21. Jahrhundert ihre
Führungsrolle an andere Branchen – z. B. Informationstechnologien – abge-
geben hat. Gleichwohl überdeckt diese auf einen Verlust ausgerichtete Lesart
die erfolgreich vollzogenen Wandlungsprozesse in der Automobilindustrie,
die sich gegenüber mannigfacher Herausforderung als anpassungsfähig er-
wiesen hat – freilich mit erheblichen Friktionen zwischen den verschiedenen
Akteuren der Automobilwirtschaft.

Kulturgeschichte des Autos

„Das Auto“, so resümierte Wolfgang Sachs vor mehr als drei Jahrzehnten in
seiner bekannten mentalitätsgeschichtlichen Studie zur Automobilkultur, „ist
weit mehr als ein bloßes Transportmittel; eingehüllt ist es vielmehr in Gefüh-
le und Wünsche, die es zum kulturellen Symbol erheben.“⁵¹ Die kulturelle
Bedeutsamkeit des Automobils nimmt das vierte Kapitel aus unterschiedli-
chen Perspektiven in den Blick. Mit dem Fortschreiten der Massenmotorisie-
rung verloren die in der Boomphase gängigen Sinnzuschreibungen des Auto-
mobils als Verkörperung technischen und gesellschaftlichen Fortschritts ihre
Eindeutigkeit und wurden konterkariert durch modernitäts- und fortschritts-
kritische Sichtweisen. MARKUS NÖHL untersucht am Beispiel von Marktfor-
schungsaktivitäten der Daimler-Benz AG und der BMW AG den Wandel der
symbolischen Bedeutungen des Automobils im Jahrzehnt von 1965 bis 1975.
Die Hinwendung der Unternehmen zu Instrumenten der Marktforschung
deutet er als einen Versuch der beiden Automobilproduzenten, dem schlei-
chenden Verlust des „symbolischen Mehrwerts“ des Automobils entgegen-
zuwirken. In einem wechselseitigen Austauschprozess zwischen Unterneh-
men und ihrem Umfeld versuchten die Hersteller, die mit dem Produkt
Automobil verbundene Symbolik zunächst mit Hilfe der Marktforschung zu
dechiffrieren, um sodann mit gezielten Imagekampagnen oder modellpoliti-
schen Weichenstellungen eine neue Sinnhaftigkeit der von ihnen angebotenen
Kraftfahrzeuge anzubieten und damit letztlich den Umbruch der automobi-
len Symbolik zu beeinflussen.

⁵¹ Wolfgang Sachs: Die Liebe zum Automobil. Ein Rückblick in die Geschichte unse-
rer Wünsche, Reinbek 1984, S. 9.

Gleichwohl lässt sich der Umbruch der symbolischen Bedeutungen des Automobils wohl nicht nur auf die Erkenntnis der negativen externen Effekte des Autofahrens zurückführen, die mit der massenhaften Nutzung des Automobils einherging. Vielmehr schien die individuelle Sinnstiftung auch etwas mit der Knappheit oder Verfügbarkeit des Produkts zu tun zu haben. Dies zeigte sich in einigen sozialistischen Ländern, in denen sich eine spezifische Kultur des Automobils entwickelte, die zugleich die Bedingungen des planwirtschaftlichen Systems widerspiegelte. LUMINITA GATEJEL arbeitet anhand von Ausschnitten aus dem automobilen Alltag in der DDR, in Rumänien und in der Sowjetunion die besondere Beziehung der Bürger spätsozialistischer Gesellschaften zum Konsumgut Auto heraus. Der Autoerwerb wird als langwieriger, aber individuell höchst bedeutsamer Vorgang transparent gemacht, da bürokratische Willkür, Versorgungsengpässe, Produktionsmängel und Infrastrukturprobleme diesen scheinbar banalen Akt zu einer aufwändigen Aufgabe verdichten konnten. Jedoch eröffnete der Besitz eines Automobils den Bürgern neue Bewegungsfreiheiten – wie z. B. Urlaubs- und Wochenendreisen oder Nebenverdienste durch Taxifahrten o. ä. – gleichsam „ein Stück Unabhängigkeit und Freiheit“ innerhalb der sklerotischen spätsozialistischen Gesellschaftssysteme. Um die Instandhaltung und Pflege der meist wartungsintensiven, aber wertbeständigen Gefährten entstand eine charakteristische Subkultur, die durch eine intensive Bindung der Fahrzeughalter zu ihrem Auto gekennzeichnet war. So hat die Kulturgeschichte des sozialistischen Autos, die der Beitrag in Miniatur skizziert, einiges mit ihrem westlichen Gegenstück gemeinsam, lässt sich aber durch ihre spezifischen Charakteristika keineswegs als Sparversion des westlichen Modells beschreiben.

Die „Liebe zum Automobil“ (Sachs), die in sozialistischen Ländern umständlicher meist auf eine lebenslange Bindung an ein konkretes Fahrzeug hinauslief, mochte sich in der Bundesrepublik Deutschland eher als „Lebensabschnittsgemeinschaft“ mit wechselnden Autos darstellen. Bei der Wahl des Fahrzeugs innerhalb der gewünschten Fahrzeugklasse spielte jedoch die Treue zu einer bestimmten Marke durchaus eine wichtige Rolle. Ein Beispiel hierfür ist der im Jahr 1974 von Volkswagen vorgestellte Kompaktwagen Golf, ein Erfolgsmodell, das inzwischen als ein Klassiker des Automobilismus gelten kann und das Umbrüche der Haltung zum Automobil, des automobilen Geschmacks und der Automobilkultur beispielhaft verkörperte. Zugleich eröffnete der Start ins Golfzeitalter – wie schon Manfred Grieger im ersten Kapitel zeigte – ein neues Zeitalter der VW-Unternehmensgeschichte. Der Beitrag von KAI-UWE HELLMANN und MICHAEL FRIEDEMANN rückt die Markenkultur der VW-Golf-Modellreihe in das Blickfeld. Ausgehend von der markensoziologischen Erkenntnis, dass sich Markenbedeutungen erst allmählich ausformen und in Kommunikationsprozessen verschiedener beteiligter Akteure konstituiert werden, rekonstruiert der Beitrag das „Diskursuniversum“ zum VW Golf I und VW Golf V; die Werbung, die Fach-

presse und Stellungnahmen von Kunden im Hinblick auf zentrale Argumentationsfiguren und Motive zu den beiden Golf-Generation werden untersucht. Dabei zeigt sich für die Laufzeit des Golf I (1974–1982) ein beträchtlicher Einfluss der Werbung auf den Markendiskurs – mithin auf die mit der Marke assoziierten Bedeutungen, Erwartungen und Bewertungen –, der beim Golf V (2003–2008) nicht mehr fassbar war. Das Unternehmen hatte mittlerweile wohl die Vorherrschaft über den Markendiskurs verloren – ein Indiz dafür, dass Markenkultur nur bis zu einem gewissen Grad durch Unternehmen gesteuert zu werden vermag. Vieles spricht dafür, dass sich die Golf-Markenkultur innerhalb des mit der Markteinführung abgesteckten Korridors an Sinnzuschreibungen etabliert hatte. Die Wiederkehr einschlägiger Deutungselemente in beiden, zeitlich etwa eine Erwerbsgeneration auseinanderliegenden Modelltypen verweist auf eine Kontinuität der Markenkultur, die in ihren Grundzügen unverändert erscheint.

Wie die Annäherung an die kulturelle Dimension des Automobilismus zeigt, entzieht sich diese Größe ab einem gewissen Punkt der Steuerung durch Staatlichkeit oder Unternehmen, sondern verweist einmal mehr auf das Wechselwirkungsverhältnis, das zwischen den Akteuren und ihrem Umfeld besteht. In den 1970er Jahren schienen die Einflussräume der Automobilindustrie für die Durchsetzung automobiler Bedeutungsangebote größer gewesen zu sein als nach der Jahrtausendwende, was den Umbruchcharakter jener Jahrzehnte unterstreicht.

Insgesamt mochte die Haltung zum Automobil im Laufe der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts wohl einen qualitativen Wandel durchlaufen haben. Gleichwohl scheint bis in die Gegenwart – anders als Wolfgang Sachs noch in seiner Anfang der 1980er Jahre verfassten Studie andeutete und prognostizierte – die Autoliebe nicht ‚verwelkt‘, sondern ist seit Mitte der 1960er Jahre einem steten Wandel unterworfen.

Dieses neue Zeitalter bleibt zwar geprägt von den bis dahin beschrittenen Entwicklungspfaden, doch formen vor allem die Wandlungsprozesse in unterschiedlichsten Dimensionen den weiteren Verlauf. Diese Veränderungen sind bis in die jüngste Zeit erkennbar und werden aktuell durch neue und andere ergänzt. Veränderungen und Wandlungen sind somit im letzten halben Jahrhundert zu einem steten Begleiter der automobilen Welt geworden – und die Erfahrung im Umgang mit ihnen zu einem Kapital, das auch zukünftig Nutzen stiften kann.

Manfred Grieger

Die „geplatzte Wirtschaftswundertüte“

Die Krisen 1966/67 und 1973/75 im deutschen Symbolunternehmen Volkswagen

Der industrielle Kern der bundesdeutschen Wirtschaft, die Automobilindustrie, ist aus der globalen Finanzkrise nach 2008 ungeachtet der bestehenden Währungs- und Finanzrisiken, der strukturellen Labilität der Zulieferindustrie oder auch der hohen Staatsverschuldung gestärkt hervorgegangen.¹ Für den Volkswagen Konzern ging die Krise mit dem wirtschaftshistorisch ungewohnten Effekt eines Spitzenabsatzes einher und auch beim Ertrag erfolgte rasch eine Rückkehr auf den eingeschlagenen Rekordkurs.² Die „Umweltprämie“ genannte Subventionierung der Neuwagenkäufe erhöhte die Inlandsnachfrage, und das Maßnahmenpaket der Bundesregierung, darunter die Verlängerung des Kurzarbeitergeldes, half Entlassungen zu vermeiden.³ Die alsbald wieder anziehende Nachfrage der außereuropäischen Märkte, namentlich in China,⁴ hatte die Krise fast schon zu einer unwirklichen Sinnestäuschung schrumpfen lassen, bevor die Staatsschuldenkrise im Euro-Raum

¹ David Haugh / Annabelle Mourougane / Oliver Chatal: *The Automobile Industry in and beyond the Crisis*, Paris 2010; Verband der Automobilindustrie (Hrsg.): *Jahresbericht 2012*, Berlin 2012, S. 14ff., www.vda.de/de/publikationen/jahresberichte/index.html (24. 09. 2012).

² Der Absatz stieg von 2009 bis 2011 von 6,3 auf 8,3 Mio. Fahrzeuge, der Umsatz von 105 auf 159 Mrd. € und das Ergebnis nach Steuern von 0,9 auf 15,7 Mrd. €, Volkswagen Aktiengesellschaft (Hrsg.): *Geschäftsbericht 2009*. *Driving ideas*, Wolfsburg 2010, [Wesentliche Zahlen], http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2010/03/Annual_Report_2009.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/Y_2009_d.pdf (06. 06. 2011); Volkswagen Aktiengesellschaft (Hrsg.): *Geschäftsbericht 2010*. *Vielfalt erfahren*, Wolfsburg 2011, [Wesentliche Zahlen], http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2011/03/Volkswagen_AG_Geschaeftsbericht_2010.bin.html/binarystorageitem/file/GB_2010_d.pdf (06. 06. 2011); Volkswagen Aktiengesellschaft (Hrsg.): *Geschäftsbericht 2011*. *Vielfalt erfahren*, Wolfsburg 2012, [Wesentliche Zahlen], [www.volkswagen ag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2012/03/Volkswagen_AG_Annual_Report_2011.bin.html/binarystorageitem/file/Y_2011_d.pdf](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/publications/2012/03/Volkswagen_AG_Annual_Report_2011.bin.html/binarystorageitem/file/Y_2011_d.pdf) (24. 09. 2012).

³ Nikolaus K. A. Läufer: Mikro- und makroökonomische Effekte der Abwrackprämie, in: *Wirtschaftsdienst* 89 (2009), Nr. 6, S. 410-418; Verband der Automobilindustrie (Hrsg.): *Jahresbericht 2010*, Berlin 2010, S. 14ff., www.vda.de/de/publikationen/jahresberichte/index.html (24. 09. 2012).

⁴ Die Absatzzahlen des Volkswagen Konzerns in China stiegen von 2008 bis 2011 von 1,02 auf 2,20 Mio. Fahrzeuge, was immerhin 26,5 Prozent des Gesamtabsatzes entsprach, Volkswagen Aktiengesellschaft, *Geschäftsbericht 2011*, S. 128; siehe auch Manfred Grieger: *Volkswagen in China. Die Anfänge der Probemontage 1982 im heute größten Einzelmarkt*, in: *Ferrum* 82 (2010), S. 55-66.

und der wirtschaftliche Einbruch in den südeuropäischen Ländern eine Abflachung der Automobilkonjunktur in Deutschland einleitete.⁵

Erinnerten 2008/9 wohl wegen der Dominanz der Finanzmarktverwerfungen nicht wenige an die Weltwirtschaftskrise von 1929/32,⁶ geht dieser Beitrag am Beispiel von Volkswagen den dortigen automobilen Urkrisen der Nachkriegszeit nach.⁷ Bekanntermaßen fiel bei Volkswagen zwischen 1973 und 1975 die Weltwirtschaftskrise mit einer strukturellen Umstellungskrise des vormaligen Käfer-Unternehmens zusammen.⁸ Eine nähere Ausleuchtung der in die 1960er Jahre zurückreichenden Ursachen zeigt, dass die Vorstellung der Unendlichkeit und Unbegrenztheit des deutschen Wirtschaftswunders bereits 1966/67 hätte erschüttert werden können. Doch die rasche Krisenüberwindung verzögerte den dann mit katastrophischen Bildern und großen Ängsten verbundenen Übergang bis in die mitsiebziger Jahre. Seither besteht eine im Unternehmen ungern wahrgenommene Wiederkehr von Krisen, die periodisch mit Konsolidierungsschrumpfungen und durchgeboxten Innovationszyklen verbunden ist.

Dabei sollen insbesondere die Wahrnehmungen der jeweiligen Unternehmensleitungen – oder genauer: die erst verzögerte Erkenntnis einer krisenhaften Eintrübung der Absatz- oder Ertragslage –, aber auch das mitunter über den empirischen Befund hinaus bestehende unternehmerische Festhalten an einer Krisendiagnose dargestellt werden. Im Gegensatz zu eher strukturellen Untersuchungen will der nachfolgende Beitrag durch eine minutiöse Rekonstruktion des jeweiligen Diskussionsstandes innerhalb des Vorstandes den Verzögerungsfaktoren, aber auch den mentalen Erschwernissen einer zeitnahen realistischen Wirklichkeitssicht nachgehen. Damit streift die mikrohistorische Fallstudie auch die Frage der Lernfähigkeit von Unternehmern und Unternehmen aus Krisen. Das hier gewählte kleinschrittige Vorgehen wird aufzeigen, mit welchen Verzögerungen die Krisenzeichen überhaupt erst thematisiert und in welchem Maße dann Konsequenzen gezogen wurden, die in aller Regel kaum über die Reduzierung der Beschäftigtenzahl und

⁵ Verband der Automobilindustrie (Hrsg.): Monatszahlen August 2012, <http://www.vda.de/de/zahlen/monatszahlen> (24.09.2012).

⁶ Hartmut Kiehling: Die Weltfinanzkrisen 1929 und 2008 im Vergleich, in: Rolf Walter (Hrsg.): Globalisierung in der Geschichte, Stuttgart 2011, S. 257–269 ; vgl. Elmar Altwater: Der große Krach oder die Jahrhundertkrise von Wirtschaft und Finanzen, von Politik und Natur, Münster 2010; Werner Plumpe: Wirtschaftskrisen. Geschichte und Gegenwart, München 2010, S. 81ff. und 113.

⁷ Dominik Fischer: Krisen und Krisenbewältigung bei der Daimler-Benz AG, Stuttgart 2010; Stephanie Tilly: „Die guten Zeiten ... sind vorbei“. Zum Verhältnis von Automobilindustrie, Politik und Automobilverband in den 1970er Jahren, in: Morten Reitmayer / Ruth Rosenberger (Hrsg.): Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“. Die 1970er Jahre in unternehmens- und wirtschaftshistorischer Perspektive, Essen 2008, S. 209–232.

⁸ Manfred Grieger: Der neue Geist im Volkswagenwerk. Produktinnovation, Kapazitätsabbau und Mitbestimmungsmodernisierung, 1968–1976, in: ebd., S. 31–66.

sonstige Kostensenkungen hinausgingen. Hierzu wurden die Beratungen des Vorstands einer intensiven Auswertung unterzogen, die auch die Handlungsbegrenzungen der verschiedenen Vorstandsvorsitzenden ausweist. Denn Unternehmensleitungen hielten an ihrer Krisenwahrnehmung dann noch fest, als erste Anzeichen des Durchschreitens des Tiefpunkts eine Neubewertung der Situation erforderlich gemacht hätten. Die Krisenreaktion des Unternehmens erscheint vor diesem Hintergrund als denkwürdig verzögert und verengt. Damit betritt die Studie das Feld der wirtschaftlichen Mentalitäten, die auf die Wirklichkeitswahrnehmung und die Reaktionsfähigkeit rückwirkten.

Die Konjunkturkrise 1966/67 und der Absatzeinbruch des Käfers

Unternehmenserfolge finden tieferen Zugang in die Wahrnehmungen von Vorständen und in öffentliche Verlautbarungen von Unternehmen als Risiken oder gar Misserfolge – von Krisen gar nicht erst zu reden. Der einmalige Aufstieg des Volkswagenwerks zur Lokomotive des westdeutschen Wirtschaftswunders räumte in den frühen 1960er Jahren selbst bei dem zuvor skeptischen Vorstandsvorsitzenden Heinrich Nordhoff die letzten Zweifel an der Unendlichkeit des betretenen Wachstumspfad beiseite, zumal der Exporterfolg in den USA die wachsende Marktkonkurrenz im Inland überkompensierte.⁹ Der seit 1948 als Generaldirektor der Volkswagenwerk GmbH und von August 1960 an als erster Vorstandsvorsitzender der Volkswagenwerk AG tätige frühere Opel-Manager musste zwar hinnehmen, dass der Marktanteil in Deutschland zwischen 1952 und 1964 von 37,1 auf 30 Prozent sank, jedoch stieg der Gesamtabsatz von 135 941 auf 1 406 110 Volkswagen.¹⁰ Die zuvor dezent geäußerte Befürchtung, dass eine Marktsättigung eintreten würde, trat in Folge immer neuer Absatzrekorde – 1965 wurden allein an deutsche Kunden 520 949 Volkswagen Pkw und damit 71 517 mehr als im Vorjahr ausgeliefert¹¹ – immer weiter in den Hintergrund. Die automobiler Grundierung der bundesdeutschen Gesellschaft fand insoweit ihre Entspre-

⁹ Volker Wellhöner: „Wirtschaftswunder“ – Weltmarkt – westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996, S. 128ff.; Heidrun Edelmann: Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003, S. 226ff.

¹⁰ Volkswagenwerk GmbH (Hrsg.): Bericht der Geschäftsführung für die Jahre 1951, 1952, 1953, Wolfsburg 1955, S. 6, www.chronik.volkswagenag.com (07.06.2011); Volkswagenwerk Aktiengesellschaft (Hrsg.): Bericht über das Geschäftsjahr 1964, Wolfsburg 1965, S. 10, www.chronik.volkswagenag.com (07.06.2011); Manfred Grieger / Ulrike Gutzmann / Dirk Schlinkert (Hrsg.): Volkswagen Chronik. Der Weg zum Global Player, Wolfsburg 2008, S. 41 und 73.

¹¹ Volkswagenwerk Aktiengesellschaft (Hrsg.): Bericht über das Geschäftsjahr 1965, Wolfsburg 1966, S. 14, www.chronik.volkswagenag.com (07.06.2011).

chung in der Mentalität der Unternehmensleitung von Volkswagen, dass keine unmittelbaren Krisengefahren erkannt wurden. Zwar sah sich Volkswagen in Australien mit Absatzschwierigkeiten und Reorganisationsnotwendigkeiten konfrontiert,¹² und auch die Ertragssituation war deutlich rückläufig.¹³ Die 1965 erfolgende Übernahme der Auto Union GmbH, der vormaligen Daimler-Benz-Tochtergesellschaft, brachte jedoch die weiter bestehende Zuversicht zum Ausdruck. Angesichts der vorhandenen Ertragsschwäche sollte der weitere Expansionskurs durch eine Kapitalerhöhung und Preissteigerungen finanziert werden. Der Unternehmensvorstand empfand sich mithin in ruhigem Fahrwasser, was auch im vierwöchigen Sitzungsrhythmus zum Ausdruck kam.

Es entsprach also insoweit nur lange geübter Gewohnheit des Vorstands der Volkswagenwerk AG, in seiner Sitzung am 14. April 1966 darin übereinzustimmen, dass „es dem Werk gut geht und dass die Verkaufslage sehr gut ist“.¹⁴ Nordhoff gab mit Blick auf die vorgesehene zweimalige Kapitalerhöhung um nominal 150 Millionen DM, die rund 750 Millionen DM in das Unternehmen spülen sollte, das Ziel aus, das „Unternehmen gesund und kräftig zu erhalten“.¹⁵ Auch der Aufsichtsrat wählte sich noch am 15. April 1966 auf Kurs. Im März 1966 waren im Inland und in den USA Absatzrekorde eingefahren worden, und die Tendenz wurde als „unverändert steigend“ bewertet.¹⁶

Obgleich Verkaufsvorstand Carl Horst Hahn die Verkäufe in Europa in der nächsten Vorstandssitzung am 24. Mai 1966 weiterhin als „sehr gut“ bewertete, zeichnete er erstmals zu der „Verkaufssituation“ ein trüberes Bild. Hahn verwies auf einen seit April 1966 anhaltenden Trend zum „merklichen Rückgang“ der Verkäufe im Inland und in den USA.¹⁷ Zur Vermeidung unverantwortlich großer Lagerbestände schlug er für die Zeit zwischen August 1966 und Jahresende eine Produktionsreduzierung um bis zu 60 000 Fahrzeuge vor. Der warnende Hinweis stand quer zum Umstand, dass kurz zuvor noch im Werk Wolfsburg im erheblichen Maße Überstunden gefahren worden waren.¹⁸ Produktionsleitung wie auch Betriebsrat taten sich aber an-

¹² Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 12. 1. 1966, S. 2f. (Unternehmensarchiv der Volkswagen AG (UVW), Z 373, Nr. 455/1).

¹³ Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 25. 3. 1966, S. 1f. (ebd.).

¹⁴ Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 14. 4. 1966, S. 1 (ebd.).

¹⁵ Ebd., S. 2.

¹⁶ Niederschrift über die 25. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft am 15. 4. 1966, S. 3 (UVW, Z 373, Nr. 789/1).

¹⁷ Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 24. 5. 1966, S. 7 (UVW, Z 373, Nr. 455/1).

¹⁸ Ausführungen von Heinrich Nordhoff auf der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG zum Thema Geschäftspolitik/Zukunftsaufgaben am 30. 8. 1966, S. 3 (ebd.).

scheinend schwer, den Sozialkompromiss aufzukündigen, die Belegschaft durch Mehrarbeit überdurchschnittlich am Unternehmenserfolg zu beteiligen.¹⁹

In der Vorstandssitzung am 20. Juni 1966 war dann schon davon die Rede, dass es „von größter Bedeutung für das Geschick der Gesellschaft“ sei, Verkauf und Produktion in Einklang zu bringen.²⁰ Der Vorstandsvorsitzende Heinrich Nordhoff betonte dabei die psychologische Seite des drohenden Absatzknicks, indem er sich dafür aussprach, die Händler in der undurchsichtigen wirtschaftlichen Lage mit ihren Inflationsgefahren nicht allein zu lassen, sondern die Zusammenarbeit zwischen Werk und Händlern sogar noch zu intensivieren. Der sinkende Absatz gab Nordhoff das Argument in die Hand, dass der von ihm bereits früher vorhergesagte „Höhepunkt der Entwicklung“ nunmehr erreicht sei und „nicht mehr auf allen Gebieten steigende Zahlen erwartet werden“ dürften.²¹ Damit deutete sich im Volkswagen-Vorstand eine Abkehr vom doktrinären Wachstums-Ideologem an, indem Nordhoff vorgab: „Die Zeit der Gründung neuer Werke und des Hochziehens der Produktion und der Kapazitäten scheint ihr Ende gefunden zu haben.“²²

Eine Anpassung der Produktion an die Absatzmöglichkeiten sollte durch eine arbeitstägliche Reduzierung des Fertigungsvolumens um 350 Volkswagen Pkw erfolgen, wobei Entlassungen wegen der negativen Auswirkungen auf den Verkauf vermieden werden sollten. Allerdings reichte die übliche Fluktuation trotz des vom Produktionsbereich bereits praktizierten Neueinstellungsstopps nicht aus. Sich in dieser Situation von „Bummelanten“ zu trennen, was „500 bis 1 000 faule Arbeitskräfte“ meinte, und die auslaufenden befristeten Verträge mit italienischen „Gastarbeitern“ nicht zu verlängern, wodurch ebenfalls 800 Stellen wegfallen würden, ergab einen ersten Personalabbau.²³ Um aber die geplante Personalreduzierung um 5 500 Beschäftigte zu erzielen, waren nach Lage der Dinge Entlassungen in einer Größenordnung von 3 bis 4 Prozent des Belegschaftsstandes nicht mehr grundsätzlich auszuschließen. Personalvorstand Kurt Haaf verwies warnend auf die Notwendigkeit, Entlassungen von mindestens 50 Beschäftigten pro Monat beim Arbeitsamt anmelden zu müssen, was aber eine öffentliche Wahrnehmung des Personalabbaus nach sich ziehen würde. Zugleich stellte Finanzvorstand Friedrich Thomée klar, dass der um 60 000 Einheiten verminderte Verkauf

¹⁹ Felicitas Merkel: Die Industriegewerkschaft Metall in den Jahren 1956–1963, Köln 1999, S. XXXIXff.; IG Metall Wolfsburg (Hrsg.): Geschichten und Geschichte 1946 bis 2011 – die IG Metall wird 65 Jahre, Wolfsburg 2011, S. 29.

²⁰ Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 20. 6. 1966, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 455/1).

²¹ Ebd., S. 1f.

²² Ebd., S. 2.

²³ Ebd., S. 4; Protokoll der 28. Betriebsratssitzung am 7. 7. 1966, S. 1 (UVW, Z 119, Nr. 23).

und die eingeräumten Preisnachlässe zu einer Halbierung der Erträge auf schätzungsweise 290 Millionen DM führen würden, was die wenig robuste ökonomische Basis des Volkswagenwerks unterstrich. Derweil befürchtete der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 29. Juni 1966 noch nicht, dass die „Jahre des Erfolges nun zu Ende“ gingen, sondern hielt für „die kommenden Jahre“ an einem zuversichtlichen Ausblick fest, auch wenn das Unternehmen „vor schweren Aufgaben“ stehe.²⁴

40 Tage nach der letzten Behandlung und mehr als zwei Monate nach erstmaliger Diskussion der aufziehenden Krise konstatierte Nordhoff auf der nächsten Vorstandssitzung am 30. August 1966, dass mit einer „Besserung der allgemeinen Voraussetzung für absehbare Zeit“ nicht gerechnet werden könne.²⁵ Ein Sonderproblem bildete dabei der VW 1600. Nach Ansicht von Verkaufsvorstand Hahn war das Mittelklassefahrzeug ohnehin seit Jahren ein „gewisses Sorgenkind“, und es bestanden sogar einige Befürchtungen, ob die produzierte Menge überhaupt verkauft werden konnte.²⁶ Der Minderabsatz gegenüber den Vergleichszahlen des Vorjahresmonats, der allein beim Käfer 28 Prozent im April, 19 Prozent im Mai, 29 Prozent im Juni und 38 Prozent im Juli betrug, ließ keinen Zweifel mehr zu, dass der wirtschaftliche Abschwung das Volkswagenwerk ins Mark traf. Allerdings hatte es fünf Monate vom Auftreten erster erkennbarer Veränderungen bis zur Anerkennung der Konjunkturkrise durch den Gesamtvorstand gedauert. Der offenbar nicht sonderlich seismografische Mechanismus, welche Wirklichkeit in welcher Aufbereitungsform wann den Vorstand erreichte, hatte somit fast ein halbes Jahr verhindert, dass Unternehmensentscheidungen das Faktum der Krise berücksichtigen konnten. Damit ist die Krisen- oder noch umfassender die Wirklichkeitswahrnehmung von Vorständen als endogener Faktor von Unternehmenskrisen benannt.

Die von Nordhoff ausgegebene Losung, dass der „Ruf des Volkswagen als ein völlig fehlerloses Automobil in vollem uneingeschränkten Umfang wiederhergestellt werden“ müsse, war der komplexen Lage als kraftstiftende Selbstmythologisierung wenig angemessen.²⁷ Seine Forderung, eine „radikale Vereinfachung“ des Typenprogramms herbeizuführen, sollte das Unternehmen wieder auf den Erfolgspfad der fordistischen Großserienfertigung

²⁴ Protokoll der Konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 29. 6. 1966, S. 3 (UVW, Z 373, Nr. 789/1).

²⁵ Ausführungen von Heinrich Nordhoff zum Thema Geschäftspolitik/Zukunftsaufgaben auf der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 30. 8. 1966, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 455/1).

²⁶ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 30. 8. 1966, S. 3 (ebd.).

²⁷ Ausführungen von Heinrich Nordhoff zum Thema Geschäftspolitik/Zukunftsaufgaben auf der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 30. 8. 1966, S. 1 (ebd.).

zurückführen.²⁸ Zu den Erfordernissen der nahen Zukunft zählte Nordhoff insbesondere ein „Dreier-Programm“, bestehend aus jeweils einem Wagen in der Preisklasse von 5 000, zwischen 6 000 und 7 000 und zwischen 8 000 und 9 000 DM. Auf strukturelle Probleme des Innovationsprozesses wies hin, dass Nordhoff von den geplanten Fahrzeugen „bisher nichts Konkretes (...) gehört oder gesehen habe“, obgleich Neukonstruktionen eines Käfer-Nachfolgers und weiterer Modelle seit Jahren bearbeitet wurden. Zugleich überdeckte die von ihm selbst ablenkende Kritik nur notdürftig die eigene Entscheidungsschwäche, modellpolitische Zeichen zu setzen oder gar einen Technologiewechsel einzuleiten.

Der in der Vergangenheit beschrittene Ausweg, Verkaufsrückgänge in einem großen Markt durch Verkaufserfolge auf anderen Märkten oder insgesamt die Begrenztheit des Inlandsmarktes durch steigenden Export wettzumachen, konnte im Spätsommer 1966 nicht mehr beschritten werden. Verkaufsvorstand Hahn machte darauf aufmerksam, dass in den meisten europäischen Märkten Kreditrestriktionen und andere Konjunktur dämpfende Maßnahmen den Absatz reduzierten. Auch in den USA blieben die Verkäufe hinter den Erwartungen zurück, jedoch glich der dort gut aufgenommene VW 1600 einstweilen die Verluste beim Käfer aus. Hahn tröstete angesichts der Aussicht keineswegs, dass es zum Winter hin nicht besser werden würde und dass sich bei stark rückläufigen absoluten Verkaufszahlen im Inland die relative Marktstellung verbesserte. Wegen der unklaren Tendenz wollte das Verkaufsressort die Entwicklung Woche für Woche analysieren, aber sicherheitshalber die Käfer-Produktion um arbeitstäglich 450 Fahrzeuge reduzieren. Die Produktionsleitung sah dagegen nur die Möglichkeit, das tägliche Fertigungsprogramm um 136 Fahrzeuge herabzusetzen.

Um dem Preisdruck entgegenzuwirken und zum Abverkauf von rund 40 000 Fahrzeugen des alten Modelljahres beizutragen, gewährte das Volkswagenwerk ganz gegen seine bisherige Praxis den Händlern finanzielle Hilfen und bot verkaufsfördernde Maßnahmen an. In diesem Zusammenhang stellte die Volkswagen Finanzierungsgesellschaft mbH zur Zwischenfinanzierung von 420 000 Fahrzeugen Kredite in einer Größenordnung von 2 Milliarden DM bereit.²⁹ Das vom Gesamtvorstand beschlossene Maßnahmenbündel griff mit der Reduzierung der täglichen Käfer-Produktion um 136 Fahrzeuge die eher mechanistischen Vorstellungen des Produktionsressorts auf. Die Absicht, die „Produktion den vorhandenen Arbeitskräften anzupassen“, und weder die Personalabgänge zu ersetzen noch auslaufende befristete Verträge mit italienischen Arbeitern zu verlängern, unterstrich die Dominanz der vor allem nach Effizienz und Auslastungsgrad fragenden Produktionsfachleute. Die Entscheidung, die „Reklame“ noch „gezielter zu gestalten“,

²⁸ Ebd., S. 2.

²⁹ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 30. 8. 1966, S. 4 (ebd.).

musste eher als implizite Kritik an der Arbeit des Vorstandsbereichs Verkauf wirken.³⁰ Einzig mit dem in gleicher Sitzung getroffenen Beschluss zur Gründung einer deutschen „Volkswagen Leasing GmbH“, die mittels des in den USA schon längst durchgesetzten Langzeitvermietgeschäfts Absatzimpulse setzen wollte, gelang es Verkaufsvorstand Hahn, unmittelbare Markbelange mit einem innovativen Marktbearbeitungsinstrument zu verbinden.³¹

Die schwieriger werdende Situation führte im September 1966 zwar zum Übergang zu einem vierzehntägigen Rhythmus der Vorstandssitzungen. Einer Lösung der Absatzprobleme war das Unternehmen jedoch noch nicht näher gekommen. Der Vorstandsvorsitzende Nordhoff bezeichnete die Verkaufssituation nunmehr als „ausgesprochen schlecht“ und sprach davon, dass das Werk wegen der überall bestehenden „sehr großen“ Fahrzeuglagerbestände in „große Schwierigkeiten“ geraten sei.³² Allein auf dem Wolfsburger Werksgelände standen 30 000 unverkaufte Wagen. Die auch daraus resultierende „tiefe Beunruhigung“ unter den Arbeitern machte kurzfristig ein Gespräch mit dem Betriebsrat erforderlich. Nordhoff hielt bei der eingetretenen Lage die Entlassung von 6 000 Arbeitern für angemessen, sah aber im Umfeld der geplanten Kapitalerhöhung keine Möglichkeit zur Umsetzung. Gleichwohl sollte der Belegschaftsstand von der Öffentlichkeit unbemerkt durch den Nichtersatz der Fluktuation und das Auslaufen befristeter Arbeitsverträge bis Jahresende 1966 um 4 101 Arbeiter sinken.³³ Darüber hinaus zwang die stark eingeschränkte Liquidität zum Handeln. Das Unternehmen könne sich nicht – so Nordhoff – von allen liquiden Mitteln „entblößen“, „nur um den Bestand an unverkauften Wagen zu finanzieren“.³⁴

Erst in dieser Situation fiel der Unternehmensspitze auf, dass die ihnen regelmäßig zur Kenntnis gegebenen Lageberichte für eine Entscheidungsfindung anscheinend keine aktuelle empirische Basis bereitstellten. Nordhoff hielt es für „dringend wichtig, die tatsächlichen Zahlen kennenzulernen“. Der Vorstandsvorsitzende kritisierte, dass die eingehenden Absatzmeldungen stets voneinander abweichende Zahlen enthielten, weshalb sein Vertrauen in die Zuverlässigkeit der Berichte „auf ein Minimum“ gesunken sei. Dass der Vorstand seiner Meinung nach „weder früh genug noch präzise genug über

³⁰ Ebd., S. 5 (ebd.); zu den Personalmaßnahmen siehe auch Protokoll der 30. Betriebsratssitzung am 1. 9. 1966, S. 1 (UVW, Z 119, Nr. 23); Protokoll der 31. Betriebsratssitzung am 19. 9. 1966, S. 1 (ebd.).

³¹ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 30. 8. 1966, S. 5 (UVW, Z 373, Nr. 455/1); Manfred Grieger / Ulrike Gutzmann / Dirk Schlinkert (Hrsg.): Volkswagen Financial Services AG. 60 Jahre Bank, Leasing, Versicherung – eine Chronik, Wolfsburg 2009, S. 82.

³² Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 13. 9. 1966, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 455/1).

³³ Ebd., S. 6.

³⁴ Ebd., S. 1.

den Stand der Dinge unterrichtet“ worden war, unterstrich das Unvermögen der inneren Organisation, Krisenanzeichen zu erkennen und den Entscheidungen vorzutragen. Nordhoff stellte die Forderung auf, in Zukunft „genau über alles unterrichtet“ zu werden, indem der Vorstand „wenige, aber präzise Feststellungen und in die Zukunft weisende Tatsachen“ erhielt.³⁵ Die Fundamentalkritik äußerte der Vorstandsvorsitzende aus der wenig glaubwürdigen Position des überraschten Ahnungslosen, der aber zu zügigem Handeln aufforderte. Der zuständige Verkaufsvorstand Carl Horst Hahn stellte daraufhin die Zuleitung eines informativen und aktuellen Monatsberichts des Verkaufs in Aussicht, der „alle erforderlichen Zahlen“ und Aussagen über die Übereinstimmung bzw. Abweichung von den Prognosen enthalte. Hahn verteidigte zugleich die Präzision der in seinem Vorstandsbereich entstandenen „Jahresvorausschau“ und wandte ein, dass der Umschwung vom Verkauf erkannt und dass schnellstmöglich gegengesteuert worden sei. Allerdings blieben weiterhin Unsicherheiten, da die „gegenwärtige konjunkturelle Abschwächung“ und ihre Konsequenzen „noch nicht abzusehen“ seien. Gegenüber den Mitgliedern des Finanzausschusses des Aufsichtsrats behauptete der renommiereifrige Nordhoff nur sechs Wochen später, „laufend ein ganz aktuelles Bild vom Markt“ zu haben und genau zu wissen, „was sich beim Handel abspiele“.³⁶

Dem Aufsichtsrat gegenüber räumte der Vorstandsvorsitzende Nordhoff die „fühlbare Veränderung“ auf den Automobilmärkten erstmalig am 19. September 1966 ein und machte im Inland die „aus anderen Gründen unausweichlichen Kreditrestriktionen“ und die daraus resultierende Konsumentenverunsicherung für die schlagartige Kaufzurückhaltung verantwortlich. Gleichwohl verbreitete Nordhoff Zuversicht darüber, das „Vorjahresergebnis zahlenmäßig, marktanteilmäßig und auch im Ertrag erreichen, teilweise auch übertreffen“ zu können.³⁷ Die gezielte Zurückführung des Produktionsniveaus an die bestehende Nachfrage bezeichnete der Vorstandsvorsitzende als „Normalisierung gegenüber den hektischen Entwicklungen der letzten Jahre“ und als den „im tiefsten Grunde beruhigenden Beweis, dass auch dieses Mal die Bäume nicht in den Himmel wachsen“. „Von einer Krise“ könne aber „keine Rede sein“.³⁸ Der Aufsichtsratsvorsitzende Josef Rust griff den „gedämpften Optimismus“ auf und verwies auf das schon seit einem Jahrzehnt erwartbare Ende der einzigartigen Aufwärtsentwicklung des Volkswagenwerks: „Die zweimal sieben sorglosen Jahre“ waren seiner Meinung nach beendet, „mit einer Wiederkehr könne man vorerst nicht rechnen“.³⁹

³⁵ Ebd., S. 2.

³⁶ Niederschrift über die 17. Sitzung des Finanzausschusses des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft am 31. 10. 1966, S. 8 (UVW, Z 373, Nr. 789/1).

³⁷ Niederschrift über die 32. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft am 19. 9. 1966, S. 2f. (ebd.).

³⁸ Ebd., S. 5.

³⁹ Ebd., S. 6.

Als der „entscheidende Faktor“ aller weiteren Entwicklung wurde der bislang gut funktionierende US-amerikanische Markt ausgemacht. Da in Deutschland im September 1966 eine Stabilisierung auf einem um 30 Prozent reduzierten Verkaufsniveau verzeichnet werden konnte, die Situation in Europa gut blieb und in den USA der Verkauf planmäßig lief, glaubte Verkaufsvorstand Hahn mit den geplanten Produktionszahlen und dem beträchtlichen Lagerbestand „durch den Winter kommen“ zu können.⁴⁰ Der Oktober 1966 brachte dann allerdings einen erneuten Rückgang der Inlandsverkäufe um ein Viertel, wobei die noch weiter rückläufigen Auftragseingänge und der von Mai 1966 an sinkende Marktanteil den Ernst der Lage noch unterstrichen. Carl Hahn bezeichnete gegenüber seinen Vorstandskollegen die Verkäufe in den europäischen Ländern als „relativ befriedigend“, mochte aber mit Blick auf die Absatzschwierigkeiten in Großbritannien und Dänemark keine Prognose über die weitere Entwicklung abgeben.⁴¹

Einstweilen glich die gute Verkaufssituation in den USA die Absatzeinbußen in Europa noch aus. Aber der weltweite Lagerbestand von 275 000 Fahrzeugen und das darin gebundene Kapital von 1 Milliarde DM drückten auf die Ertragssituation. Die Zwischenfinanzierung der unverkauften Fahrzeuge band ihrerseits weitere 275 Millionen DM. Das Unternehmen besaß auch mit Blick auf die 1967 greifenden Lohn- und Gehaltserhöhungen keinen weiteren finanziellen Spielraum mehr. Gleichzeitig wurden im Interesse eines verbesserten Cashflows die Verkaufshilfen für das alte Modelljahr des Käfers bis zum 31. März 1967 und des VW 1600 bis zum 31. Dezember 1966 verlängert, obgleich dies nach Ansicht Nordhoffs einer „kontinuierlichen Subvention des Handel“ gefährlich nahe kam.⁴² Dass die Unternehmensleitung mit keiner kurzfristigen Entlastung rechnete, zeigten auch die Bemühungen, für die Abstellung von 30 000 Fahrzeugen einen ungenutzten Bundeswehr-Flugplatz in Dedelstorf anzumieten.⁴³

Wegen der unsicheren Aussichten sah der Vorstand ein ums andere Mal davon ab, das Produktionsprogramm für das Jahr 1967 festzulegen. Am 8. November 1966 forderte Nordhoff ein, zumindest für das erste Halbjahr Planzahlen zu nennen, damit die Geschäftsbereiche Produktion und Einkauf die erforderlichen Dispositionen treffen konnten.⁴⁴ Obgleich er weiterhin fehlende Unterlagen der Verkaufsleitung monierte, stellte er sich zugleich auf den Standpunkt, dass Statistiken bei Volkswagen ohnehin „eine viel zu große

⁴⁰ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 27.9.1966, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 455/1).

⁴¹ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 26.10.1966, S. 1 (ebd.).

⁴² Ebd., S. 3f.

⁴³ Ebd., S. 10f.

⁴⁴ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 8.11.1966, S. 1 (ebd.).

Rolle“ spielten.⁴⁵ Verkaufsvorstand Hahn argumentierte, dass auf Basis des um 26 Prozent reduzierten Inlandsverkaufs und abzuschmelzender Fahrzeugbestände gegenüber den ursprünglichen Absichten weitere 85 000 Fahrzeuge – davon 40 000 Käfer, 30 000 VW 1600, 12 000 Transporter und 3 000 Volkswagen Karmann-Ghia – aus dem Produktionsprogramm zu streichen waren. Obgleich zwischen Juni und Oktober 1966 der Belegschaftsstand um 4 300 auf 92 500 Mitarbeiter verringert werden konnte und bis Jahresende noch weitere 1 250 Personen das Unternehmen verlassen würden, erhöhten die Pläne zur Produktionseinschränkung den Personalüberhang. Daraufhin diskutierte der Vorstand erstmals am 8. November 1966 die Einführung von Kurzarbeit, die einen organisatorischen Vorlauf von drei Wochen erforderte und der Zustimmung des Betriebsrats sowie des Arbeitsamts bedurfte. Darüber hinaus wurden Entlassungen nicht ausgeschlossen, weshalb deren psychologischen Auswirkungen auf die Belegschaft und die Öffentlichkeit ebenfalls beraten wurden.

Produktionsvorstand Otto Höhne bezifferte am 17. November 1966 den Personalüberhang auf 5 000 Produktionsarbeiter und etwa 1 500 Beschäftigte im indirekten Bereich. Kurzarbeit an jeweils vier Tagen in den Monaten Januar bis April 1967 erschien unerlässlich, da nach Einschätzung von Verkaufsvorstand Carl H. Hahn „die derzeitige Situation auf lange Dauer als gegeben betrachtet werden“ müsse.⁴⁶ Dementsprechend wurde am 8. Dezember 1966 mit den Betriebsausschüssen aller Werke die Notwendigkeit zur Kurzarbeit an vier Tagen im Januar und an jeweils sechs Tagen im Februar und März 1967 besprochen.⁴⁷ In der Belegschaft entfaltete die am 9. Dezember 1966 öffentlich gemachte Nachricht, dass Kurzarbeit erforderlich sei,⁴⁸ eine wahre „Schockwirkung“, wie die Betriebsversammlung am 12. Dezember 1966 verdeutlichte.⁴⁹ Auch wenn niemand – auch die IG Metall nicht – von einer „Krise“ sprechen wollte, türmten sich wegen der eingetrübten Absatzaussichten bei den Belegschaftsangehörigen wachsende Sorgen auf, die der 1. Bevollmächtigte der IG Metall Wolfsburg, Bernhard Tyrakowski, zum Ausdruck brachte, als er die Mitarbeiter zu den möglichen „Leidtragenden“ zählte, die die Zeche bezahlen müssten.⁵⁰ Der Betriebsratsvorsitzende Hugo Bork hoffte zwar weiterhin auf eine „baldige Besserung der gesamten wirt-

⁴⁵ Ebd., S. 2.

⁴⁶ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 17.11.1966, S. 2 (ebd.).

⁴⁷ Protokoll der außerordentlichen Betriebsratssitzung am 9.12.1966, S. 1 (UVW, Z 119, Nr. 23); Protokoll der außerordentlichen Betriebsratssitzung am 16.12.1966, S. 1 (ebd.).

⁴⁸ „Kurzarbeit“, in: Wir vom Volkswagenwerk. Nachrichtenblatt für die Mitglieder der IG Metall, Nr. 50, Dezember 1966 (UVW, Z 173, Nr. 193).

⁴⁹ Protokoll über die am 12. Dezember 1966 stattgefundene 5. ordentliche Betriebsversammlung, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 409/2).

⁵⁰ Ebd., S. 14.

schaftlichen Situation“, jedoch wirkte die ungewohnte Krisensituation auf ihn wie eine „geplatzte Wirtschaftswundertüte“.⁵¹

Die letzte Vorstandssitzung des Jahres am 15. Dezember 1966 nahm angesichts des weiteren Verkaufsrückgangs das Zurückfahren der Produktion um 100 000 Fahrzeuge im ersten Quartal und ggf. um 200 000 Fahrzeuge im ersten Halbjahr 1967 in Aussicht und erklärte die „Senkung aller Kosten“ zur gemeinsamen Aufgabe.⁵² Aufsichtsratsvorsitzender Rust bemängelte am 19. Dezember 1966 das „Zusammentreffen der Kapitalerhöhung mit den hierzu gegebenen optimistischen Prognosen und der Ankündigung von Kurzarbeit“ und erwartete eine „längere Talwanderung“.⁵³ Nordhoff ging sogar noch einen Schritt weiter, wenn er den Konjunkturinbruch als einen „Wendepunkt in der Gesamtentwicklung“ betrachtete und das „Ende eines ungewöhnlich lang anhaltenden Booms nach Kriegsende“ gekommen sah. Die deutsche Gesamtwirtschaft habe sich „an den abnormen Zustand“ ständig wachsender Zahlen gewöhnt, weshalb der „Schock jetzt besonders groß“ sei.⁵⁴ Die „Rückkehr zum Normalen“ werde von vielen als „Katastrophe“ empfunden, „obwohl es nur um die ungewohnte Anpassung an geänderte Verhältnisse gehe“.⁵⁵

Die Unternehmensleitung wollte allerdings dem Abwärtstrend nicht tatenlos zusehen, sondern beschloss am 5. Januar 1967 gleich in der ersten Vorstandssitzung nach dem Jahreswechsel, der Krise auf der Angebotsseite mit dem VW 1200, einer Sparversion des Käfers zu einem Kampfpriß von 4 485 DM, zu begegnen.⁵⁶ Der am 9. Januar 1967 in Wolfsburg der Händlerschaft vorgestellte Wagen sollte entweder mit Stoff- oder mit Kunstledersitzen, aber ohne jegliche Mehr- oder Minderausstattung und nur in vier Lackierungen geliefert werden.⁵⁷ Die Reduzierung der Variantenvielfalt sollte die gewohnten Skalenerträge der Großserienfabrikation wieder aktivieren und im Inland je Fahrzeug einen durchschnittlichen Deckungsbeitrag von 156 DM sichern. Dementsprechend setzte der Vorstand der Volkswagenwerk AG auf eine Belebung der Inlandsnachfrage und ließ gleich im Januar 1967 4 500 Wagen herstellen, von denen 1 500 im europäischen Ausland abgesetzt werden sollten. Den Erfolg des „Sparkäfers“ machte der Vorstandsvorsitzende sogar zur

⁵¹ Ebd., S. 3.

⁵² Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 28.11.1966, S. 1f. (UVW, Z 373, Nr. 455/1); Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 17.12.1966, S. 1 (ebd.).

⁵³ Niederschrift über die 18. Sitzung des Finanzausschusses des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft am 19.12.1966, S. 6 (UVW, Z 373, Nr. 789/1).

⁵⁴ Ebd., S. 11.

⁵⁵ Niederschrift über die 33. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft am 20.12.1966, S. 19 (ebd.).

⁵⁶ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 5.1.1967, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 453/2).

⁵⁷ Der Wagen erhielt zwar Chromleisten, trug aber kein VW-Zeichen und keine Typbezeichnung; siehe auch Bernd Wiersch: Käfer Chronik, Bielefeld 2005, S. 226f.

Voraussetzung, um noch von der ansonsten unumgänglichen Entlassung von 15 000 Arbeitern zum 1. April 1967 absehen zu können. Beunruhigenderweise träumte sich Nordhoff eine dauerhafte Krisenüberwindung durch eine Rückkehr zu alten Verhältnisse herbei, wenn er davon sprach, dass es einfach das „Beste“ wäre, wenn jährlich 500 000 Fahrzeuge dieses Modells verkauft würden.⁵⁸

Solche Tagträume konnten aber nur zeitweise verdrängen, dass die Volkswagenwerk AG auch wegen der schlechten Lage der 1965 hinzugetretenen Tochterunternehmung Auto-Union GmbH Mitte Januar 1967 in eine kritische Situation geriet. Nach Ansicht von Nordhoff gab die dortige Situation sogar „Anlass zu besonderer Sorge“.⁵⁹ Der Vorstandsvorsitzende, der früher jegliche Einmischung der Politik in betriebliche Angelegenheiten abgelehnt hatte, bemühte sich nun vergeblich um ein Spitzengespräch mit Bundeskanzler Georg Kiesinger, Finanzminister Franz-Josef Strauß und Wirtschaftsminister Karl Schiller. Er wollte ihnen vor Augen führen, dass es ohne Änderung der Lage – wie er seinen Vorstandskollegen am 16. Januar 1967 erläuterte – zu „Entlassungen großen Stils“ kommen werde. Produktionsvorstand Otto Höhne bezifferte den trotz Kurzarbeit bestehenden Personalüberhang auf 5 000 Arbeiter.

Da keine kurzfristige Wende zum Besseren erwartet werden konnte, wollte Nordhoff das Geld durch einen radikalen Sparkurs zusammenhalten. Obgleich die Kurzarbeit und die bis Jahresende erfolgte Belegschaftsreduzierung um 5 200 Mitarbeiter gegenüber dem Höchststand von 1966 eine Kostenreduzierung ergaben, stand dem Rekordinvestitionsprogramm von rund 1,3 Milliarden DM, darunter allein 700 Millionen DM für neue Modelle, kein ausreichender Cashflow gegenüber. Finanzvorstand Friedrich Thomée rechnete deshalb damit, spätestens Mitte des Jahres Fremdkredite aufnehmen zu müssen.⁶⁰ Nachdem sich die Tageseinnahmen halbiert hatten, schmolzen die liquiden Mittel tatsächlich bis Ende Januar 1967 von 450 auf 280 Millionen DM ab, woraufhin der Vorstand der Vorgabe des Vorstandsvorsitzenden zustimmte, dass die Kosten „sehr bald und durchgreifend dem verringerten Geschäftsumfang angepasst“ werden müssten.⁶¹ Doch die Entscheidung, in welchem Umfang das Produktionsprogramm gekürzt und ob die Kurzarbeit verlängert werden sollte oder gar Massenentlassungen auszusprechen waren, konnte allein schon wegen weiterhin fehlender aktueller Verkaufszahlen noch nicht getroffen werden. Die Krise offenbarte, dass zentrale Unternehmens-

⁵⁸ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 5.1.1967, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 453/2).

⁵⁹ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 16.1.1967, S. 1 (ebd.).

⁶⁰ Ebd., S. 4.

⁶¹ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 25.1.1967, S. 8 (ebd.).

kennzahlen nicht in der Schnelligkeit und Güte vorlagen, um als Entscheidungsgrundlage zu taugen.

Verkaufsvorstand Carl Horst Hahn berichtete in der Vorstandssitzung am 6. Februar 1967, dass die Auftragseingänge gegenüber dem Vorjahr um 40 Prozent abgesackt waren. Von der Markteinführung des „Sparkäfers“ ging noch keine unmittelbare Verbesserung der Auftragslage aus, auch wenn in der letzten Januarwoche 1 400 Bestellungen eingingen, während die stärker motorisierten Käfer VW 1300 1 500 und VW 1500 1 000 Käufer fanden. Trotz Kurzarbeit überstieg die Januarproduktion die Verkäufe wiederum um 20 000 Fahrzeuge; die Vergrößerung der Lager auf 340 000 Volkswagen war die Folge.⁶² Auch seitens der Politik war wenig Unterstützung zu erwarten. Das Gespräch mit Bundeswirtschaftsminister Karl Schiller am 2. Februar 1967 gab Nordhoff Argumente an die Hand, die Situation als „tief einschneidenden Tendenzumschwung in der ganzen Entwicklung“ zu bewerten.⁶³ Konjunkturbelebende Regierungsmaßnahmen, wie die Mittelbereitstellung für den Autobahnbau,⁶⁴ konnten ohnehin erst mit zeitlicher Verzögerung greifen, während sich die von der Großen Koalition beschlossene Kürzung der Kilometerpauschale „gegen die Autofahrer“ richtete. Das war nach Ansicht Nordhoffs umso schlimmer, weil er die Kaufzurückhaltung im Inland im Wesentlichen als „psychologisches Problem“ betrachtete, das die Regierung durch symbolisch angemessenes Handeln ausräumen könnte.

Da der Vorstandsvorsitzende mit einem gegenüber dem Vorjahr halbierten Absatz rechnete, stellte er nach dem Auslaufen der Kurzarbeit im April 1967 die Zahl von 25 000 überzähligen Beschäftigten in den Raum, nur um hinzuzufügen, dass wegen der „besonderen Situation“ in Wolfsburg Entlassungen in dieser Größenordnung nicht „ohne große Schwierigkeiten“ möglich wären.⁶⁵ Sowohl der gewerkschaftliche Organisationsgrad als auch die durch den Staatsanteil vermittelte politische Eingebundenheit sprachen gegen Massenentlassungen.⁶⁶ Daraufhin nahm der Vorstand mit dem Betriebsrat Verhandlungen mit dem Ziel auf, zwischen April und Juni 1967 jeweils 10 Kurzarbeitstage einzulegen.⁶⁷ Parallel dazu nutzte Volkswagen die Möglichkeit, an den Standorten maximal 49 Mitarbeitern im Monat zu kündigen, ohne

⁶² Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 6. 2. 1967, S. 10f. (ebd.).

⁶³ Ebd., S. 1.

⁶⁴ Matthias Hochstätter: Karl Schiller – eine wirtschaftspolitische Biographie, Saarbrücken 2008, S. 146ff.; Torben Lütjen: Karl Schiller (1911–1994). „Superminister“ Willy Brandts, Bonn 2007, S. 224ff.

⁶⁵ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 6. 2. 1967, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 453/2).

⁶⁶ Ebd., S. 4f.

⁶⁷ Protokoll der außerordentlichen Betriebsratssitzung am 16. 2. 1967, S. 1 (UVW, Z 119, Nr. 23); Protokoll der 38. Betriebsratssitzung am 24. 2. 1967, S. 1 (ebd.); „Weiter Kurzarbeit“, in: Wir vom Volkswagenwerk. Nachrichtenblatt für die Mitglieder der IG Metall, Nr. 51, März 1967 (UVW, Z 173, Nr. 193).

Massenentlassungen beim Arbeitsamt anmelden zu müssen. Durch Anwendung der „49er“-Regelung konnte ohne öffentliche Wahrnehmung in den damals fünf Werken der Volkswagenwerk AG der Beschäftigungsstand um monatlich 245 Mitarbeiter reduziert werden, was sie zum Standardmodul des Personalabbaus machte.

Symptomatisch für den langen Moment der Ratlosigkeit im Umgang mit der ungewohnten Krise war, dass Heinrich Nordhoff am 6. Februar 1967, anstatt ein Konzept zur Krisenüberwindung zu präsentieren, seinen Vorstandskollegen ein „Seminar“ mit einem Spitzenvertreter von IBM anriet, um sich die Möglichkeiten der Datenverarbeitung zur technischen Unterstützung von Planungsprozessen aufzeigen zu lassen. Dies offenbarte die technizistisch-vereinfachende Sichtweise des alt gewordenen Vorstandsvorsitzenden wie die strukturellen Defizite des führenden deutschen Volumenherstellers.⁶⁸ Denn seinen Ermittlungen zufolge hatte die Überproduktion bereits im August 1965 begonnen, worüber die Verkaufsleitung aber den Gesamtvorstand immerhin fast ein Jahr lang im Unklaren gelassen habe.⁶⁹ Dadurch seien gezielte Gegenmaßnahmen verhindert worden, was zu einer Lage geführt habe, die Nordhoff „lebensgefährlich“ nannte.⁷⁰ Der Vorstandsvorsitzende sprach im gleichen Atemzug davon, dass Volkswagen am „Abgrund“ stehe, und schloss einen „Zusammenbruch“ nicht aus. Gleichzeitig kritisierte Nordhoff die etablierten Marktforschungsinstrumente. Alle Langfristprognosen hätten sich als unzutreffend erwiesen und nicht geholfen, eine Absatzkrise zu vermeiden, weshalb er fragte, ob der betriebene „Aufwand lohnen“ würde.⁷¹ Nachvollziehbarerweise widersprach Verkaufsvorstand Hahn dieser Position, zumal der Vorstandsvorsitzende den Abteilungen Marktforschung und Marketing bereits im Januar 1967 vorgeworfen hatte, dass deren Arbeit „völlig wertlos und überflüssig“ sei.⁷² Die kompensatorische Absicht solcher Verbalattacken ist mit Händen zu greifen und bietet zugleich einen ernst zu nehmenden Hinweis auf die strukturelle Unausgewogenheit der unternehmerischen Wirklichkeitsperzeption. Es liegt auf der Hand, dass die Utopie einer elektronischen Quasiautomatisierung der Prognoseerstellung ebenso wenig Einfluss auf die Bewältigung der Krisenfolgen haben konnte wie der gezeigte Skeptizismus gegenüber den betrieblichen Fachstellen.

⁶⁸ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 6.2.1967, S. 6 (UVW, Z 373, Nr. 453/2).

⁶⁹ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 1.3.1967, S. 3 (ebd.).

⁷⁰ Ebd., S. 4.

⁷¹ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 1.3.1967, S. 3 (UVW, Z 373, Nr. 453/2).

⁷² Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 5.1.1967, S. 5 (ebd.).

So schwer sich Nordhoff lange Zeit mit der Wahrnehmung und Würdigung der Krisenanzeichen getan hatte, für die er Verkaufsvorstand Hahn im Nachhinein noch zu bestrafen schien, so sehr hing er nun einer pessimistischen Sicht an. Obgleich Hahn auf der Vorstandssitzung am 13. März 1967 unter Hinweis auf zunehmende Auftragseingänge Anzeichen für das Durchschreiten des Konjunkturtals erkennen wollte, was Kurzarbeit als weiterhin geeignete Überbrückungsmaßnahme ansehen ließ, betrachtete Nordhoff diese als unmittelbare Gefährdung der Existenzgrundlagen des Unternehmens. Als „nicht lebensfähig“ bewertete der Vorstandsvorsitzende die Volkswagenwerk AG, sollte die Kurzarbeit über den August hinaus fortgesetzt werden.⁷³ Er sah stattdessen die Notwendigkeit, ein Drittel der Belegschaft, gleichermaßen Arbeiter wie Angestellte, zu entlassen, zumal für ihn keine Gründe vorlagen, mit einer „Verbesserung der Verhältnisse in 1967 zu rechnen“.⁷⁴

Doch nur 14 Tage nach dieser katastrophischen Bewertung deutete sich mit der Absage von drei für den April beantragten Kurzarbeitstagen, die die Mehrproduktion von 8 000 VW 1200/1300 für den Inlandsmarkt beabsichtigte, eine erste Entspannung an.⁷⁵ Auch im Mai 1967 sollten drei Kurzarbeitstage wegfallen. Allerdings hielten Nordhoff und andere Vorstandsmitglieder wegen der drastischen Unterauslastung der Kapazitäten an der Befürchtung fest, nach dem Werksurlaub rund ein Viertel der Belegschaft entlassen zu müssen.⁷⁶ Weitere zwei Wochen später, Ende April 1967, dachte der Vorstand schon daran, ab August wieder voll zu arbeiten. Allerdings sollte an der Praxis festgehalten werden, in den Werken monatlich bis zu 49 Mitarbeiter zu entlassen und die Fluktuation weiterhin nicht zu ersetzen. Dies alles hätte bis Jahresende einen Belegschaftsabbau um 1 800 Mitarbeiter ermöglicht. Darüber hinaus hielten es die Vorstände für richtig, „einen Weg zu finden, wie man sich im zweiten Halbjahr 1967 weitgehend von den ausländischen Arbeitern trennen konnte“.⁷⁷

Als Reaktion auf die vor einer Versammlung bayerischer Kleiderfabrikanten gemachte Äußerung von Bundesfinanzminister Strauß – „VW hat geschlafen“ –, die über Riesenlettern in der Bild-Zeitung den Weg in die Öff-

⁷³ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 13.3.1967, S. 3 (ebd.).

⁷⁴ Ebd., S. 4.

⁷⁵ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 23.3.1967, S. 1f. (ebd.); der Betriebsrat setzte dem ursprünglichen Ansinnen, die drei im April ausfallenden Kurzarbeitstage in den Juni zu verschieben, erfolgreich „massiven Widerstand“ entgegen, Protokoll der außerordentlichen Betriebsratssitzung am 21.3.1967, S. 1 (UVW, Z 119, Nr. 23).

⁷⁶ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 6.4.1967, S. 8 (UVW, Z 373, Nr. 453/2).

⁷⁷ Protokoll der Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG am 26.4.1967, S. 8 (ebd.).