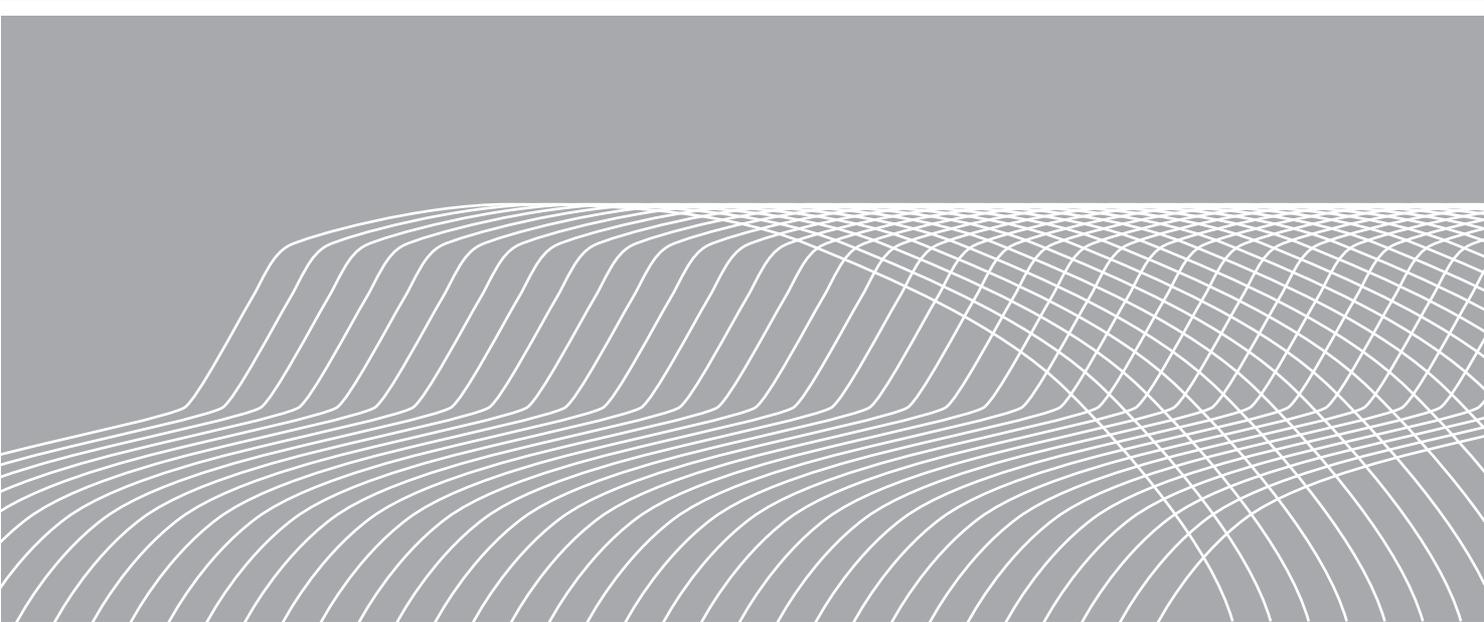


# VOLKSWAGEN

AKTIENGESELLSCHAFT



## Volkswagen am Kap.

Internationalisierung und Netzwerk in Südafrika 1950 bis 1966

Claudia Nieke

FORSCHUNGEN POSITIONEN DOKUMENTE  
Schriften zur Unternehmensgeschichte von Volkswagen  
Band 4

---

# Volkswagen am Kap.

Internationalisierung und Netzwerk in Südafrika 1950 bis 1966

Claudia Nieke

**Die Autorin**

**Claudia Nieke**

Jg. 1975, Dr. phil., studierte Archivwissenschaft in Potsdam und ist seit 2000 Mitarbeiterin der Konzernkommunikation der Volkswagen Aktiengesellschaft.

**Herausgeber**

für die Historische Kommunikation der  
Volkswagen Aktiengesellschaft  
Manfred Grieger, Ulrike Gutzmann, Dirk Schlinkert

**Gestaltung**

design agenten, Hannover

**Druck**

Hahn-Druckerei, Hannover

ISSN 1613-5776

ISBN 978-3-935112-37-6

© Volkswagen Aktiengesellschaft

Wolfsburg 2010

1	<b>Einleitung</b>	4
2	<b>Die Genese des Netzwerks (1948 – 1950)</b>	10
2.1	Heinrich Nordhoff: der Unternehmer von Welt	11
2.2	Klaus von Oertzen: der Unternehmer von Stand	25
2.3	Exportstrategien für Südafrika	41
3	<b>Der Internationalisierungspfad in Südafrika (1950 – 1956)</b>	57
3.1	„No Wine, no Volkswagens“: bilaterale Handelsprobleme	57
3.2	Freundschaft mit Strategie	69
3.3	Business as usual? Die Übernahme des Generalimporteurs	95
4	<b>Von der Montage- zur Produktionsgesellschaft (1956 – 1966)</b>	113
4.1	Die Steuerung der neuen Tochter	113
4.2	Die umstrittene Investitionsentscheidung	140
4.3	Das Ende des Freundschaftsnetzwerks	166
4.4	Die Integration in den Konzern	187
5	<b>Vom Netzwerk zur Unternehmensorganisation</b>	218
	<b>Anhang</b>	227
	Danksagung	227
	Abkürzungsverzeichnis	228
	Abbildungen und Tabellen	229
	Literatur und Quellen	235
	Register	242

# 1. Einleitung

Globalisierung ist ein Schlagwort mit enormer Wirkungsmacht. Es beschreibt die internationale Zirkulation von Gütern, Dienstleistungen und Kapital, aber auch von Informationen, Ideen und Menschen.<sup>1</sup>

Reduziert auf einen ökonomischen Kern, geht die globale Verflechtung nationaler Ökonomien während der letzten 60 Jahre vor allem auf die Intensivierung des Welthandels, die Zunahme der Auslandsinvestitionen und die Herausbildung internationaler Kapitalmärkte zurück.<sup>2</sup> Die Globalisierung beschleunigen unter anderem multinationale Konzerne, also Unternehmen mit mehreren ausländischen Betriebsstätten und einer grenzüberschreitenden Vertriebsorganisation. Bezogen auf die getätigten Direktinvestitionen und den Umfang der Auslandsproduktion, weist die deutsche Wirtschaft einen hohen Globalisierungsgrad auf. 2006 übertrafen lediglich die USA und Großbritannien den deutschen Bestand an Direktinvestitionen im Ausland.<sup>3</sup> Unter den global agierenden deutschen Unternehmen ist Volkswagen im Hinblick auf Auslandsvermögen, -umsatz und -beschäftigte das größte.<sup>4</sup> Die 368.500 Beschäftigten des Wolfsburger Konzerns fertigten 2009 insgesamt 6,05 Millionen Fahrzeuge, davon 1,9 Millionen an 12 deutschen und 4,1 Millionen an 48 ausländischen Standorten.<sup>5</sup>

Eine wesentliche Voraussetzung für das internationale Wachstum deutscher Unternehmen war die Integration der Bundesrepublik Deutschland in die neu geordnete Weltwirtschaft. Unter den institutionellen Rahmenbedingungen der „pax americana“ schritt die Internationalisierung bundesdeutscher Unternehmen rasch voran: Die Exportquote stieg zwischen 1950 und 1975 von 0,9 auf 24,7 Prozent des Bruttonationalprodukts.<sup>6</sup> Der Bestand bundesdeutscher Auslandsdirektinvestitionen, der 1956 nur 36,7 Milliarden DM betragen hatte, wuchs bis 1974 auf 421,1 Milliarden DM.<sup>7</sup>

Der Frage, wie deutsche Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg auf dem Weltmarkt erfolgreich Fuß fassen konnten, widmete sich die wirtschaftshistorische und unternehmensgeschichtliche Forschung bislang kaum. Zwar benennen einige Untersuchungen volkswirtschaftliche Erfolgsfaktoren und beschreiben den Internationalisierungsprozess von Unternehmen.<sup>8</sup> Jedoch liegen nur wenige Erkenntnisse vor, wie Unternehmen den Eintritt in die Exportmärkte gelang. Welche Strategien lagen der geographischen Expansion zugrunde, und wer entwarf sie? Wie verliefen die Entscheidungsprozesse, die zu Direktinvestitionen im Ausland führten?

<sup>1</sup> World Bank Report: Poverty in an Age of Globalization 2000, S. 3, <http://www.worldbank.org/economicpolicy/globalization/documents/povertyglobalization.pdf> vom 22.1.2008; vgl. zum Gebrauch des Begriffs Globalisierung u.a. Alexander Nützenadel: Globalisierung und transnationale Geschichte, in: H-Soz-u-Kult 23.2.2005, <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/forum/2005-02-04> vom 3.05.2008; Peter Fässler: Globalisierung. Ein historisches Kompendium, Weimar 2007.

<sup>2</sup> Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages: Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten, Berlin 2002, S. 50.

<sup>3</sup> Outward and Inward FDI Stocks 1990-2006, in: OECD Factbook 2009. Economic, Environmental and Social Statistics, <http://statlinks.oecdcode.org/302009011Pt041.XLS> vom 17.8.2009.

<sup>4</sup> United Nations Conference on Trade and Development (Ed.): World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development, New York; Geneva 2009, S. 225, [http://www.unctad.org/en/docs/wir2009\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf) vom 26.1.2010.

<sup>5</sup> Geschäftsbericht 2009 der Volkswagen Aktiengesellschaft, Wolfsburg 2010, S. 153.

<sup>6</sup> Werner Abelshäuser: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 219.

<sup>7</sup> Harm Schröter: Außenwirtschaft im Boom. Direktinvestitionen bundesdeutscher Unternehmen im Ausland 1950-1975, in: Hartmut Kaelble (Hg.): Der Boom 1948-1973. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik und in Europa, Opladen 1992, S. 82-106, hier S. 90.

<sup>8</sup> Vgl. zu den internationalen institutionellen Rahmenbedingungen, der Wirtschaftspolitik der Alliierten und deren Rückwirkung auf die deutsche Außenwirtschaftspolitik u.a. Richard Neebe: Weichenstellung für die Globalisierung. Deutsche Weltmarktpolitik, Europa und Amerika in der Ära Ludwig Erhard, Köln 2004; Linda von Delhaes-Guenther: Erfolgsfaktoren des westdeutschen Exports in den 1950er und 1960er Jahren, Dortmund 2003; Christoph Buchheim: Die Wiedereingliederung Westdeutschlands in die Weltwirtschaft 1945-1958, München 1990; Elfriede Grunow-Osswald: Die Internationalisierung eines Konzerns - Daimler-Benz 1890 - 1997, Königswinter 2006.

<sup>9</sup> Christoph Kleßmann: *Zwei Staaten, eine Nation. Deutsche Geschichte 1955 - 1970*, Bonn 1997, S. 27

<sup>10</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1948, S. 9 (Unternehmensarchiv der Volkswagen Aktiengesellschaft (UVW), Zugang (Z) 174, Nr. 456).

<sup>11</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1952, S. 21 (UVW, Z 174, Nr. 461).

<sup>12</sup> Bericht der Volkswagenwerk AG über das Geschäftsjahr 1968, S. 10, 13 und 19ff.

<sup>13</sup> Vgl. Begriffsdefinitionen bei Grunow-Osswald, Konzern, S. 14; Ludger Pries: *Auf dem Weg zum global operierenden Konzern? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen. Die Drei Großen der deutschen Automobilindustrie*, München 1999, S. 8.

<sup>14</sup> Alfred D. Chandler: *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Mass. 1990, S. 17ff.; ders.: *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass. 1962, S. 383ff.

Für die Internationalisierung nach dem Zweiten Weltkrieg gilt Volkswagen ebenso als Symbolunternehmen wie für das bundesdeutsche Wirtschaftswunder.<sup>9</sup> Der Ausgangspunkt dieser Entwicklung lag im Jahr 1947: Zwei Jahre nach Beginn der Serienproduktion des Typ 1 – so die interne Bezeichnung der später als Käfer bezeichneten Limousine – schloss das Volkswagenwerk den ersten Exportvertrag ab.<sup>10</sup> 1952 gründete Volkswagen in Kanada seine erste Auslands-tochtergesellschaft und setzte mit 41.484 Fahrzeugen bereits 34 Prozent der Gesamtproduktion auf den Weltmärkten ab.<sup>11</sup> 15 Jahre später gehörten 16 Tochtergesellschaften zum Konzern. Bei den vier produzierenden Auslandstöchtern liefen 1967 mit insgesamt 185.335 Fahrzeugen fast 14 Prozent der Jahresproduktion des Unternehmens vom Band. Die Exportquote betrug im selben Jahr 61 Prozent.<sup>12</sup>

Die Arbeit schreibt ein Kapitel aus der Internationalisierungsgeschichte des größten deutschen Automobilherstellers. Am Beispiel des Volkswagen Engagements in Südafrika werden Erfolgsfaktoren für die frühzeitige Erschließung von Auslandsmärkten und Gründe für die Entstehung einer produzierenden Tochtergesellschaft in einem begrenzten Markt aufgezeigt. Der Untersuchungszeitraum spannt sich von 1950 bis 1966 und deckt den Exportbeginn, die Übernahme der zunächst im Fremdbesitz befindlichen Vertriebs- und Montagegesellschaft in Südafrika sowie den Ausbau des Werks Uitenhage zum Produktionsstandort ab. Internationalisierung wird in dieser Fallstudie als ein Prozess verstanden, in dessen Folge Unternehmen Funktionsbereiche wie etwa Produktion und Vertrieb durch die Gründung von Tochtergesellschaften ins Ausland verlagern.<sup>13</sup>

Als methodischer Bezugsrahmen dient das Evolutionsmodell von Alfred D. Chandler, der vier Entwicklungsphasen zum multinationalen Großunternehmen benennt: Die erste ist durch das Wachstum des Unternehmens auf dem Binnenmarkt gekennzeichnet. Die Ausweitung des Absatzes senkt Kosten und induziert den Übergang zur Massenproduktion. Durch die Modernisierung der Kernfabrik und die Entstehung neuer Standorte werden Skalenerträge – die „economies of scale“ – erwirtschaftet.<sup>14</sup> Die Anpassung der Governance-Struktur

des Unternehmens prägt die zweite Phase. Aufgrund der Überforderung der bisherigen Organisation bilden sich funktional differenzierte U-förmige Leitungsstrukturen heraus, an deren Spitze ein zentrales Entscheidungsgremium steht.<sup>15</sup> Nach Sättigung des Heimatmarkts setzt in der dritten Phase die Diversifizierung und Internationalisierung des Unternehmens ein. Exportbeziehungen werden geknüpft und ausländische Vertriebs- oder Produktionsgesellschaften gegründet. Das durch die geographische Diversifizierung befeuerte Wachstum verlangt nach leistungsfähigen unternehmensinternen Organisationsstrukturen. Daraufhin entstehen in der vierten Phase divisionale M-förmige Leitungsstrukturen, die dem Geschäftsanfall gerecht werden.

<sup>15</sup> Chandler, Scale, S. 31ff.

<sup>16</sup> Fritz Redlich: Unternehmer- und Unternehmensgeschichte, in: Erwin von Beckerath (Hg.): Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart; Tübingen; Göttingen 1959, S. 532-549, hier S. 539f.

Für alle vier Phasen gilt laut Chandler, dass sich die Organisationsstrukturen auf mittlere Sicht der jeweiligen Unternehmensstrategie anpassen. „Structure follows Strategy“ lautet sein Leitsatz, der einen Zusammenhang zwischen Wachstum, Strategie und Führungsstrukturen eines Unternehmens herstellt. Für die organisatorischen Missstände, die jeder Modernisierung der Governance-Strukturen vorausgehen, gibt Chandlers Modell jedoch keine Erklärung. Wie äußert sich diese Überforderung? Welche Probleme und Folgewirkungen resultieren daraus? Wie lange dauert es, bis sie behoben werden? Wer ändert die Organisationsstruktur des Unternehmens wann und warum?

Bei der Untersuchung des Internationalisierungsprozesses des Volkswagenwerks bis Mitte der 1960er Jahre erscheinen gerade die Übergangsphasen zwischen organisatorischer Erstarrung und Modernisierung interessant. Abweichend zum Modell Chandlers, wuchs das Wolfsburger Unternehmen parallel auf dem Heimat- und dem Weltmarkt. Daraus resultierte ein hoher Anpassungs- und Modernisierungsdruck auf die Organisationsstrukturen, ohne dass sich die Besetzung der Geschäftsführung bzw. des Vorstands grundlegend veränderte. Vielmehr standen die Jahre bis 1968 unter dem Generaldirektor und späteren Vorstandsvorsitzenden Heinrich Nordhoff im Zeichen einer weitgehenden personellen Kontinuität. Wie organisierten dann im Volkswagenwerk die verantwortlichen Entscheidungsträger, die hier nach Redlich „Unternehmer“ genannt werden sollen,<sup>16</sup> den dynamisch verlaufenden Internationalisierungsprozess?

17

Martin Fiedler/Bernhard Lorentz: Kontinuitäten in den Netzwerkbeziehungen der deutschen Wirtschaftselite zwischen Weltwirtschaftskrise und 1950, in: Volker R. Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert, Essen 2003, S. 51-74, hier S. 52ff.; Ronald S. Burt: Structural holes. The Social Structure of Competition, Cambridge, Mass. 1992, S. 8ff.; Martin Fiedler: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer. Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns, in: Geschichte und Gesellschaft 27 (2001), Nr. 4, S. 576-592, hier S. 576.

18

Mark Granovetter: The Strength of Weak Ties, in: American Journal of Sociology 78 (1973), Nr. 6, S. 1360-1380, hier S. 1369ff.; ders.: Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91 (1985), Nr. 11, S. 481-510; ders.: Entrepreneurship, Development and the Emergence of Firms, Berlin 1990f.

Um das Vorgehen der maßgeblichen Protagonisten beleuchten und in die Unternehmensentwicklung einordnen zu können, wird in dieser Studie der wirtschaftshistorische Ansatz Chanders durch unternehmenssoziologische Theorien erweitert. Die Frage, mit welchem analytischen Instrumentarium Entscheidungen und Entscheidungsprozesse rund um die Volkswagen Tochter in Südafrika zu fassen sind, klärt sich mit einem ersten Blick auf den Untersuchungsgegenstand: Der Erfolgsgarant für die Ingangsetzung des Südafrika-Exports war der emigrierte deutsche Automobilmanager Klaus von Oertzen. Durch die Freundschaft zu Nordhoff und beste Kontakte in die südafrikanische Wirtschaft und Politik wurde Oertzen zum Dreh- und Angelpunkt des Südafrika-Geschäfts. Erst als Volkswagen Repräsentant, dann als „Managing Director Export Division Africa Austral-Asia“ und zuletzt als Chairman der „South African Motor Assemblers and Distributors Ltd.“ prägten er und Nordhoff die Entwicklung der Volkswagen Tochter in Uitenhage bis 1964.

Mit Hilfe der Netzwerktheorie sollen die Beziehungen der maßgeblichen Akteure, ihre Interessen und Entscheidungsräume mit der Entwicklung des Volkswagenwerks und seiner Organisationsstrukturen in Verbindung gesetzt werden. Hier wird ein Netzwerk als ein zwischen sozialen Einheiten wie Personen, aber auch Organisationen bestehendes vertrauensbasiertes Beziehungsgeflecht definiert. Die sozialen Beziehungen seiner Mitglieder, die einen schnellen und verzerrungsfreien Fluss von Informationen ermöglichen, führen zu reziproken Verhaltenserwartungen. Werden diese Erwartungen erfüllt, entstehen Vertrauensverhältnisse – die Voraussetzung für jegliche Form wirtschaftlichen Handelns.<sup>17</sup> Nach Ronald S. Burt und Mark Granovetter sind Struktur und Dichte von sozialen Beziehungen ausschlaggebend für die Funktionalität von Netzwerken und definieren die Aktionsradien der eingebundenen Akteure. Granovetter ordnet die Beziehungen zwischen Personen zwei Typen zu.<sup>18</sup> Starke Bindungen („strong ties“) wie etwa Freundschaften sind gefestigte, emotional intensive und vertrauensvolle, von reziproken Erwartungen geprägte Beziehungen. Schwache Bindungen („weak ties“) hingegen sind im weitesten Sinne als Bekanntschaften zu deuten. Der Aufbau starker Bindungen ist zeitintensiv und minimiert die Anzahl neuer Kontakte, die eine Person schließen könnte.

Damit reduzieren sich gleichzeitig die verfügbaren Informationsquellen. In Netzwerken mit geringer Dichte, in denen hauptsächlich schwache Bindungen bestehen, können also Informationen weitaus umfassender erhoben werden und schneller zirkulieren.

Burt ergänzt dieses Konzept durch Überlegungen zur Positionierung der einzelnen Netzwerkmitglieder. Er führt aus, dass die Bedeutung eines Akteurs innerhalb eines Netzwerks zunimmt, wenn dieser die Anbindung eines anderen Teilnetzes sichert. Die Pflege dieser Brückenbeziehungen ist für das Netzwerkmitglied von strategischer Bedeutung, steigert sich doch hiermit sein Sozialkapital, also die Gesamtheit der Ressourcen und Leistungen, die ein Akteur aus Beziehungen zu anderen und dem Vorhandensein eines Netzwerks gewinnt. Sozialkapital ist an einen bestimmten sozialen Raum gebunden, in dem es die Wahrscheinlichkeit erhöht, z.B. neue Geschäftspartner und Vertraute zu finden.<sup>19</sup> Im Hinblick auf die Erschließung verschiedenartiger Informationsquellen ist somit ein Netzwerk am funktionalsten, das viele Brückenbeziehungen aufweist.

Als Teil der Economic Sociology untersucht die Netzwerktheorie, wie interpersonelle Beziehungen und soziale Strukturen ökonomische Handlungen beeinflussen. Granovetter zeigt, dass der Nutzen maximierende „homo oeconomicus“ lediglich in der Theorie existiert. Unternehmer oder Manager schlagen keineswegs immer den ökonomisch vorteilhaftesten Weg ein. Stattdessen färbt die Einbettung der Akteure in soziale Beziehungen ihre Vorstellungen von Rationalität.<sup>20</sup> Kollektive Normen und Regeln, aber auch Anerkennung, Status und Macht können triftige Entscheidungsgründe sein.<sup>21</sup> Somit sind Unternehmen nicht zwingend rational agierende Institutionen, sondern die Summe der durch ihre Angehörigen getroffenen Entscheidungen.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Burt, Holes, S. 9f.

<sup>20</sup> Thomas Edeling: Organisationen als Institutionen, in: Michael Schmid/Andrea Maurer (Hg.): Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen, Frankfurt am Main 2002, S. 219-236, insb. S. 223ff.; Jens Beckett: Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems, in: ebd., S. 133-149, hier S. 138.

<sup>21</sup> Granovetter, Economic Action, S. 491.

<sup>22</sup> Vgl. Edeling, Organisationen, S. 224; Thomas Voss: Rational-Choice-Analyse organisationaler Steuerungsstrukturen, in: Schmid/Maurer, Institutionalismus, S. 169-192, hier S. 184.

<sup>23</sup> Granovetter, Ties, S. 1369ff.; Birgit Mahnkopf: Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften, in: Niels Beckenbach/Werner van Treeck (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen 1994, S. 65-84, hier S. 78; Michael Woolcock: Social Capital and Economic Development. Towards a Theoretical Synthesis and Policy Framework, in: Theory and Society 27 (1998), Nr. 2, S. 151-208, hier S. 163; Hartmut Berghoff: Moderne Unternehmensgeschichte, Paderborn 2004, S. 181.

<sup>24</sup> Granovetter, Embeddedness, S. 491f.; Woolcock, Social Capital, S. 163.

In der sozialen Handlungsrationality liegt eine der Gefahren personaler Netzwerke. Sind die Freundschaften zwischen Akteuren zu intensiv, kapseln sie sich vom Gesamtnetz ab. Dies verringert die Anzahl der Informationsquellen, die von den Beteiligten zur Kenntnis genommen werden. Zudem beschränkt sich die Auswertung der Informationen auf einen nunmehr kleinen Kreis eng verbundener Netzwerker. Als Folge dieser Abschottung erstarrt das Teilnetz. Es verliert an Lern- und Innovationsfähigkeit und damit an ökonomischer Effizienz.<sup>23</sup> Solche Konstellationen können weitere negative Begleiterscheinungen mit sich bringen. Die Exklusivität der Gruppe fördert die Ausbildung von Normen und Moralvorstellungen, die nicht mit den im Gesamtnetz bestehenden Regeln konform gehen.<sup>24</sup>

In diesem Kontext misst die Studie den maßgeblichen Unternehmerpersönlichkeiten Nordhoff und Oertzen, ihrer Freundschaft und den durch sie geprägten Entscheidungsprozessen besondere Aufmerksamkeit bei. Der gewählte Untersuchungszeitraum von 1950 bis 1966 umfasst einen Zeitabschnitt, in dem der Wolfsburger Automobilhersteller in Südafrika vom Export zur Übernahme des Generalimporteurs und schließlich zum Aufbau eines produzierenden Auslandsstandorts überging. Dabei werden die Entwicklung unternehmensinterner Governance-Strukturen mit dem Verlauf des Internationalisierungsprozesses des Volkswagenwerks in Zusammenhang gesetzt. Durch die mikrohistorische Perspektive liefert die Fallstudie Innenansichten des Volkswagenwerks und schließt damit eine Lücke in der wirtschaftshistorischen Forschung zur Internationalisierung von Unternehmen.

## 2. Die Genese des Netzwerks (1948 – 1950)

Mit dem Ende des Zweiten Weltkriegs begann die Zukunft des Volkswagenwerks als ziviler Automobilhersteller.<sup>25</sup> Von der nationalsozialistischen „Deutschen Arbeitsfront“ am 28. Mai 1937 in Berlin als „Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH“ gegründet, hatte das Unternehmen 1938/39 im heutigen Wolfsburg und in Braunschweig Fabriken errichtet, die nach Kriegsbeginn auf Rüstungsproduktion umgestellt wurden und in das NS-Zwangsarbeitssystem eingebunden waren.<sup>26</sup> Die Konversion des von Demontage bedrohten Rüstungsbetriebs erfolgte auf Befehl der britischen Militärregierung, die das Volkswagenwerk von Juni 1945 bis Oktober 1949 als Treuhänderin verwaltete. Der im August 1945 erteilte Befehl zur Produktion von 20.000 Limousinen für die Besatzungsmächte markierte den Startpunkt der Zivilerfertigung: Die erste Limousine lief am 27. Dezember 1945 vom Band. Für die Briten wirkte als starker Mann vor Ort der 29-jährige Major Ivan Hirst, der den Aufbau der Serienfertigung im Volkswagenwerk vorantrieb.<sup>27</sup>

Nachdem die Monatsproduktion im Frühjahr 1946 die Marke von 1.000 Fahrzeugen übersprungen hatte, fassten die Briten den Export der Volkswagen Limousine ins Auge.<sup>28</sup> Der Startschuss für das Auslandsgeschäft fiel im Oktober 1947, als Vertreter von Pon`s Automobielhandel aus Amersfoort die ersten fünf Wagen in die Niederlande brachten. Grundlegend für die Ausweitung des Exports im Jahr der Währungsreform waren die Herstellung eines nach Effizienzkriterien geordneten Produktionszusammenhangs sowie die organisatorischen Reformen in den Jahren 1946/47.<sup>29</sup> Dabei bemühte sich die von der Militärregierung eingesetzte Geschäftsleitung um den Generaldirektor und Cheftreuhänder Dr. Hermann Münch um Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen.

Unter der Regie der britischen Treuhänder erhielt das Volkswagenwerk die für den Marktwettbewerb basalen Strukturen: die zivile Produktpalette, die verzweigte Verkaufs- und Kundendienstorganisation, die ausgeprägte Qualitätspolitik, die partizipativen Arbeitsbeziehungen und die Exportorientierung. Auf allen Feldern hatten die Briten im Team mit der deutschen Werkleitung elementare Aufbauarbeit geleistet, bevor sie im November 1947 den erfahrenen Automobilmanager Heinrich Nordhoff zum neuen Generaldirektor beriefen und selbst

<sup>25</sup> Ian D. Turner: British Occupation Policy and its Effects on the Town of Wolfsburg and the Volkswagenwerk 1945 - 1949, Ph. D. Thesis, Manchester 1984; Markus Lupa: Spurwechsel auf britischen Befehl. Der Wandel des Volkswagenwerks zum Marktunternehmen 1945 - 1949, Wolfsburg 2010; Steven Tolliday: Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder. Volkswagen and the Automobil Industry 1939 - 1962, in: Business History Review 69 (1995), Nr. 4, S. 273-350.

<sup>26</sup> Hans Mommsen/Manfred Grieger: Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996; Manfred Grieger: Volkswagen: Von der Vision der automobilen „Volksgeossen“ zur betrieblichen Einbindung in die Kriegswirtschaft und das NS-Zwangsarbeitssystem, 1937 - 1945, in: Christoph Stölzl (Hg.): Die Wolfsburg-Saga, Stuttgart 2008, S. 60-69.

<sup>27</sup> Ralf Richter: Ivan Hirst. Manager des Volkswagenaufbaus, Wolfsburg 2003, S. 35ff.

<sup>28</sup> Lupa, Spurwechsel, S. 35ff.

<sup>29</sup> Ralf Richter: Die Währungs- und Wirtschaftsreform 1948 im Spiegel unternehmerischer Personalpolitik – Volkswagen, 1945 - 1950, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 48 (2003), Nr. 2, S. 215-238.

<sup>30</sup> Heidrun Edelmann: Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003, S. 9ff.

<sup>31</sup> „Ein Hildesheimer baut Automobile“, Norddeutsche Zeitung vom 12.11.1949 (UVW, Z 174, Nr. 1869).

<sup>32</sup> Manfred Hettling/Stefan-Ludwig Hoffmann: Der bürgerliche Werthimmel. Zum Problem individueller Lebensführung im 19. Jahrhundert, in: Geschichte und Gesellschaft 23 (1997), Nr. 3, S. 333-359, hier S. 338ff.

<sup>33</sup> Pierre Bourdieu: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft, Frankfurt am Main 1987, S. 143ff.

<sup>34</sup> Edelmann, Nordhoff, S. 12.

<sup>35</sup> Dieter Ziegler: Das wirtschaftliche Großbürgertum, in: Peter Lundgreen (Hg.): Sozial- und Kulturgeschichte des Bürgertums. Eine Bilanz des Bielefelder Sonderforschungsbereichs (1986-1997), Göttingen 2000, S. 113-138, hier S. 124.

den allmählichen Rückzug antraten. Nordhoff verankerte den Export als eine tragende Säule der Unternehmenspolitik und leitete die Internationalisierung des Wolfsburger Automobilherstellers ein. Viele der vom ihm ab 1948 angebahnten Geschäftsbeziehungen basierten auf freundschaftlichen Bindungen, wobei Nordhoff im Mittelpunkt eines über mehrere Kontinente gespannten interpersonellen Netzwerks stand. Zusammen mit dem ehemaligen Auto-Union-Manager Klaus von Oertzen prägte er das Volkswagen Geschäft in Südafrika über fast 20 Jahre. Die Entstehung und Entwicklung des deutsch-südafrikanischen Exportnetzwerks erschließt sich über die Biographien beider Akteure.

## 2.1 Heinrich Nordhoff: der Unternehmer von Welt

Nordhoff entstammte einer kleinbürgerlichen, katholischen Familie. Er kam am 6. Januar 1899 als zweites von vier Kindern des Bankbeamten Johannes Nordhoff und seiner Frau Ottilie in Hildesheim zur Welt. Die Prokura des Vaters in einer Hildesheimer Privatbank ermöglichte den Nordhoffs bald eine kleinbürgerliche Existenz. Der Konkurs des Arbeitgebers sowie private Schulden des Vaters erzwangen jedoch 1911 einen wirtschaftlichen Neuanfang.<sup>30</sup> Der Umzug nach Berlin kam einem sozialen Abstieg gleich, eröffnete der Familie aber gleichzeitig die Möglichkeit, unbelastet vom zerstörten Ansehen in Hildesheim in einem neuen Umfeld Fuß zu fassen. Das Scheitern des Vaters empfand der Zwölfjährige als „unbeschreibliche Enttäuschung“,<sup>31</sup> die ihm jedoch die Bedeutung von Selbstverantwortung und Bildung als Voraussetzungen für eine spätere gesicherte ökonomische Basis vor Augen führte.<sup>32</sup> Strebte Nordhoff soziale und finanzielle Sicherheit an, erschien der Erwerb eines Abschlusses an einer renommierten Schule unerlässlich.<sup>33</sup> Nordhoff besuchte das Berliner Prinz-Heinrich-Gymnasium, eine staatliche höhere Lehranstalt.<sup>34</sup> Hier lernte er die Spielregeln bildungsbürgerlicher Kultur kennen, die zweckrationales Handeln, Leistungsorientierung sowie die Anerkennung der obrigkeitstaatlichen Ordnung mit neuhumanistischen Bildungsidealen kombinierte.<sup>35</sup> 1917 legte Nordhoff sein Abitur ab und wurde anschließend zum Militärdienst eingezogen. Im Königin-Elisabeth-Garderegiment Nr. 3 kämpfte er als Infanterist an der

Westfront bei Reims. Während Rückzugsgefechten zog sich Nordhoff Anfang Oktober 1918 im Abschnitt von Argonne eine Knieverletzung zu, die ihn vom weiteren Kriegsgeschehen fern hielt. 1919 kehrte der 20-Jährige zurück nach Berlin.<sup>36</sup>

Das mit dem Ende des Ersten Weltkriegs aus den Fugen geratene gesellschaftliche und soziale Gleichgewicht wirkte auf die Lebensbedingungen und den Wertekanon des Bürgertums ein. In dieser Situation galt es nicht nur für Nordhoff, nach seiner Entlassung aus der kaiserlichen Armee die ökonomischen Voraussetzungen für die Sicherung der eigenen Existenz zu schaffen.<sup>37</sup> Die bürgerliche Prägung gab den Weg zum sozialen Aufstieg durch die Akkumulation von Bildung vor. Die Aufnahme eines Studiums des Allgemeinen Maschinenbaus im Jahr 1920 mag dabei nicht nur der gesellschaftlichen Wissenschaftspopularisierung geschuldet sein, sondern auch der negativen Erfahrung der gescheiterten kaufmännischen Laufbahn des Vaters. Die Vorlesungen an der auf dem Gebiet der Betriebswissenschaft führenden Technischen Hochschule in Berlin-Charlottenburg bei Lehrenden wie Georg Schlesinger gaben Nordhoff das Rüstzeug für seine spätere Tätigkeit als Manager.<sup>38</sup> Die hier vertretene Lehrmeinung vermittelte einen verwissenschaftlichten Blick auf die Produktionsorganisation und deren Beeinflussung durch technologische und betriebswirtschaftliche Faktoren.<sup>39</sup> Besondere Aufmerksamkeit erhielten in diesem Rahmen die Betriebsführung und die betriebliche Sozialpolitik. Politische und soziale Orientierung fand Nordhoff darüber hinaus im Katholischen Studenten-Verein Burgundia, dem er mit Beginn seiner Studienzeit beigetreten war.<sup>40</sup> Die Mitgliedschaft integrierte ihn wieder in ein geordnetes katholisches Umfeld.

Nach Abschluss des Studiums 1927 startete Nordhoff im selben Jahr seine berufliche Laufbahn bei der Bayerischen Motoren Werke AG in München. Sein Einsatz in der Verfahrensentwicklung für die Herstellung von Flugmotoren schien gemessen an den Kenntnissen, die er während des Studiums erworben hatte, nicht den Erwartungen des ehrgeizigen Ingenieurs entsprochen zu haben. Eine neue Perspektive fand er 1929, dem Jahr der Übernahme der Adam Opel AG in Rüsselsheim durch die amerikanische General Motors Corporation (GM).

Parallel zum beginnenden Anpassungsprozess des 1862 gegründeten deutschen Automobilherstellers an die Unternehmenskultur und Produktionstechnik des neuen Eigentümers übernahm Nordhoff 1929 die Leitung der Technischen Abteilung des Kundendienstes – eine interessante Position in einem Unternehmen mit viel versprechenden Zukunftsaussichten. Zwar blieb Opel von der aufkommenden Weltwirtschaftskrise und dem damit verbundenen Einbruch der Automobilmärkte nicht verschont. Die finanziellen Einbußen schlugen 1929 in Form von Massenentlassungen auf die Rüsselsheimer Belegschaft durch. Jedoch

<sup>36</sup> Edelmann, Nordhoff, S. 9ff.

<sup>37</sup> Hettling/Hoffmann, Wertehimmel, S. 353ff.

<sup>38</sup> Georg Schlesinger (1874-1949) promovierte 1904 mit einer Arbeit über den Werkzeugmaschinenbau und übernahm im selben Jahr an der Technischen Hochschule Berlin den „Lehrstuhl für Werkzeugmaschinen und Fabrikbetriebe“. Die wissenschaftliche Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Fertigungstechnik, Organisation und menschlicher Arbeit machte ihn zu einem Begründer der „Betriebswissenschaft“, einer Vorläuferdisziplin der Produktionswissenschaften, Edelmann, Nordhoff, S. 14ff.; Peter Borscheid: Beschleunigungsimperative, Tempo-Viren und Zeit-Zeichen, in: Ralf Roth/Karl Schlögel (Hg.): Neue Wege in ein neues Europa. Geschichte und Verkehr im 20. Jahrhundert, Frankfurt 2009, S. 379ff.; Hans Ebert/Karin Hansen: Georg Schlesinger und die Rationalisierungsbeziehung in Deutschland, in: Reinhard Rürup (Hg.): Wissenschaft und Gesellschaft, Bd. 1, Heidelberg 1979, S. 315-334.

<sup>39</sup> Kritisch zur Funktion der Betriebswissenschaft: Hans Wupper-Tewes: Rationalisierung als Normalisierung. Betriebswissenschaft und betriebliche Leistungs politik in der Weimarer Republik, Münster 1995, S. 41ff.

<sup>40</sup> Meldebogen vom 23.4.1946, Spruchkammerakte Nordhoff (Hessisches Hauptstaatsarchiv (HHStA), 520 Dz, Nr. 509201).

<sup>41</sup> Heidrun Edelmann: Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand. Die Geschichte der Verbreitung von Personenkraftwagen in Deutschland, Frankfurt am Main 1989, S. 139; Günter Neliba: Die Opel-Werke im Konzern von General-Motors (1929-1948) in Rüsselsheim und Brandenburg. Produktion für Aufrüstung und Krieg ab 1935 unter nationalsozialistischer Herrschaft, Frankfurt am Main 2000, S. 46f.

<sup>42</sup> Edelmann, Nordhoff, S. 34.

<sup>43</sup> Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 66.

<sup>44</sup> Niederschrift der Fabrikanten-Sitzung vom 28.5.1934, S. 7 (UVW, Z 69, Nr. 219).

<sup>45</sup> Henry Ashby Turner: General Motors und die Nazis. Das Ringen um Opel, Berlin 2006, S. 65ff.

ließen Rationalisierungsmaßnahmen, die das Fertigungsprogramm auf zwei rentable Haupttypen beschränkten und deren Produktionsvolumen ausdehnten, die Kapazitätsauslastung der Opel-Werke ab 1930 wieder steigen. Durch den ersten Technologietransfer, den in den USA entwickelten Nachfolger des erfolgreichen Opel P4, verfügte das Unternehmen ab 1931 zudem wieder über ein wettbewerbsfähiges Modell. Die Nutzung des Vertriebsnetzes des amerikanischen Mutterkonzerns und der Transfer von technologischem und organisatorischem Know-how von Detroit nach Rüsselsheim stellten Opel wieder auf eine konkurrenzfähige Basis.<sup>41</sup>

In diesem Umfeld konnte Nordhoff sein während des Studiums erworbenes Wissen anwenden, das von amerikanischen Einflüssen geprägt war. Zudem sicherte diese Position das wirtschaftliche Auskommen des Ingenieurs und ermöglichte ihm im August 1930 die Heirat mit Charlotte Fassung, seiner Freundin aus Berliner Jahren. Gemeinsam bezogen die Eheleute eine Wohnung in Mainz, in der die 1934 und 1936 geborenen Töchter aufwuchsen.<sup>42</sup>

Mitten in den Aufschwung der Automobilindustrie, von der Opel durch seine gute Wettbewerbsposition besonders profitierte, platzte 1933 die Ankündigung des „Volkswagen“ Projekts. Innerhalb des Reichsverbandes der Deutschen Automobilindustrie (RDA) bezogen die Unternehmen zu diesem Vorhaben Stellung. Insbesondere die Auto Union und Opel, deren Modellpalette Kleinwagen mit guten Marktchancen umfasste, standen der „Lieblingsidee des Führers“ kritisch gegenüber.<sup>43</sup> Neben Wilhelm von Opel fiel es Nordhoff zu, die ablehnende Haltung des Rüsselsheimer Produzenten zu formulieren, ohne dabei das Wohlwollen staatlicher Stellen zu verspielen. Mit dem Hinweis, dass sein Unternehmen bald eine eigene „Volkswagen“ Version auf den Markt bringen werde, erklärte sich Opel am 28. Mai 1934 widerwillig bereit, in der Studiengesellschaft zur Prüfung des Volkswagen Projekts mitzuwirken.<sup>44</sup> Parallel verhandelte der Rüsselsheimer Vorstand jedoch mit dem „Kommissar für Wirtschaftsfragen“ in der Reichskanzlei, Wilhelm Keppler, über die Errichtung einer Opel-Fabrik in Brandenburg an der Havel, in der ein „Volkswagen“ gebaut werden sollte. Mit diesem Ansinnen scheiterte Opel 1935. So liefen in Brandenburg statt des Volkswagen ab Januar 1936 Lkw des Typs Opel „Blitz“ vom Band.<sup>45</sup>

### Manager in der Kriegswirtschaft

Wie sich bei dem für die Automobilindustrie brisanten Projekt „Volkswagen“ gezeigt hatte, verfügte Opel mit Nordhoff über einen jungen Manager, dessen Verhandlungsgeschick und Repräsentationstalent für das Unternehmen angesichts veränderter ökonomischer und politischer Rahmenbedingungen wertvoll war. Der ab 1936 greifende Vierjahresplan machte die Dimensionen der staatlichen Intervention in die Wirtschaftskreisläufe deutlich. Unter diesen Voraussetzun-

gen galt es für Opel, durch Kontakte zu Ministerien und Behörden die eigene Marktposition mittels öffentlicher Aufträge und Exportlizenzen zu sichern. Mit dieser Aufgabe wurde 1936 Nordhoff betraut, der inzwischen als technischer Berater in die Verkaufsleitung gewechselt war.<sup>46</sup> Die Auftritte auf Automobil-ausstellungen, bei denen er als Pressesprecher für das Unternehmen fungierte, und die Vertretung der Opel-Interessen in Berlin ermöglichten dem ehrgeizigen und selbstbewussten Manager, sich in der Opel-Führungsspitze zu etablieren. Im Vorfeld des Krieges nahm zudem die Bedeutung der Lobbyarbeit für das sich vollständig in amerikanischem Besitz befindende Unternehmen weiter zu. Vor diesem Hintergrund organisierte Nordhoff 1939 als neuer Verbindungsmann zu den Berliner Behörden eine Reise in die USA, auf die er eine illustre Gruppe begleitete, bestehend aus dem Berliner Opel-Händler Eduard Winter, dem Generalbevollmächtigten für das Kraftfahrzeugwesen, Adolf von Schell, Wilhelm Vorwig für die Wirtschaftsgruppe Fahrzeugindustrie sowie aus Vertretern des Verkehrsministeriums und militärischer Organisationen.<sup>47</sup>

Der Beginn des Zweiten Weltkriegs verdeutlichte der Adam Opel AG ebenso wie anderen Automobilherstellern, wie stark sich die deutsche Wirtschaft gewandelt hatte.<sup>48</sup> Durch fehlende Material- und Arbeitskräfteuteilungen kam die Produktion ziviler Fahrzeuge zum Erliegen. Unternehmerische Handlungsspielräume wurden durch die Schaffung firmenübergreifender Organisationen, wie Wirtschaftsgruppen, und branchenspezifischer Ausschüsse begrenzt, die die staatlichen Rüstungsziele an die Unternehmen weiterleiteten. Auch Opel als Tochter des amerikanischen General-Motors-Konzerns unterlag den Maßgaben der nunmehr staatlich dirigierte Wirtschaft und musste im September 1939 die einstmals lukrative Pkw-Fertigung zugunsten der Rüstungsproduktion einstellen. Während die im Werk Brandenburg produzierten leichten und mittelschweren Lkw bereits seit 1938 fast ausschließlich an die Wehrmacht ausgeliefert wurden, hielt in Rüsselsheim 1940 die Fertigung von Fahrwerken, Flugzeugkanzeln und -verkleidungen für die Ju 88 Einzug.<sup>49</sup>

Obwohl sich die Adam Opel AG vollständig in ausländischem Besitz befand, brachte die Eigentümersituation zunächst keine Nachteile für das Unternehmen. Da die Umstellung auf die Rüstungsproduktion in Rüsselsheim und Brandenburg reibungslos vonstatten gegangen war, sah der Reichskommissar für die Behandlung feindlichen Vermögens, Johannes Krohn, zunächst keine Veranlassung für die Einsetzung eines staatlichen Verwalters.<sup>50</sup> Erst der Kriegseintritt der USA und ausbrechende interne Machtkämpfe zwischen dem Aufsichtsratsmitglied Carl Lüer, dem Vorstand um Heinrich Wagner und dem Rechtsanwalt Heinrich Richter als Vertreter amerikanischer Aktionäre riefen 1941 die staatlichen Instanzen auf den Plan. Als das Oberlandesgericht Darmstadt im November 1942 Lüer als Verwalter der Adam Opel AG bestellte, der

<sup>46</sup> Protokoll der Sitzung der Spruchkammer Groß-Gerau vom 31.1.1947, S. 2 (HHStA, 520 Dz, Nr. 509201).

<sup>47</sup> Anita Kugler: Das Opel-Management während des Zweiten Weltkrieges. Die Behandlung „feindlichen Vermögens“ und die „Selbstverwaltung“ der Rüstungsindustrie, in: Bernd Heyl/Andrea Neugebauer (Hg.): „... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse“. Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau, Frankfurt am Main 1997, S. 36-69, hier S. 47.

<sup>48</sup> Paul Erker: Einleitung. Industrie-Eliten im 20. Jahrhundert, in: Paul Erker/Toni Pierenkemper (Hg.): Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten, München 1999, S. 1-18, hier S. 4.

<sup>49</sup> Kugler, Opel, S. 41.

<sup>50</sup> Mit der „Verordnung über die Behandlung des feindlichen Vermögens“ vom 15. Januar 1940 konnte der „Reichskommissar für die Behandlung feindlichen Vermögens“ unter dem Vorwand der „Erhaltung und Sicherstellung“ ausländischen Vermögens Unternehmen, die Eigentümern aus Feindstaaten gehörten, durch einen Verwalter steuern lassen. Kugler, Opel-Management, S. 38ff.; vgl. hierzu auch Stephan H. Lindner: Das Reichskommissariat für die Behandlung feindlichen Vermögens im Zweiten Weltkrieg. Eine Studie zur Verwaltungs-, Rechts- und Wirtschaftsgeschichte des nationalsozialistischen Deutschlands, Stuttgart 1991, S. 126ff.

<sup>51</sup> Edelman, Nordhoff, S. 49.

<sup>52</sup> Aktenvermerk betr. Erweiterung Brandenburg vom 25.6.1942 (Bundesarchiv (BA), R 87, Nr. 233).

<sup>53</sup> Nordhoff betr. die Entwicklung des Opel-Werks Brandenburg vom 10.2.1943 (BA, R 87, Nr. 6337, Bl. 137).

<sup>54</sup> Hans Pohl: Die Daimler-Benz AG in den Jahren 1933 bis 1945. Eine Dokumentation, Stuttgart 1986, S. 94f.; Anita Kugler: Airplanes for the Führer: Adam Opel AG as Enemy Property, Model War Operation, and General Motors Subsidiary, 1939 – 1943, in: Reinhold Billstein/Karola Fings/Anita Kugler/Nicholas Levis: Working for the Enemy. Ford, General Motors and Forced Labor in Germany during the Second World War, New York 2000, S. 33-81, hier S. 64f.

<sup>55</sup> Aktenvermerk Krohn vom 22.5.1942 (BA, R 87, Nr. 233).

<sup>56</sup> Bericht von Nordhoff über die Entwicklung des Opel-Werks vom 10.2.1943 (BA, R 87, Nr. 6337, Bl. 137).

<sup>57</sup> Protokoll der Sitzung der Spruchkammer Groß-Gerau vom 31.1.1945, S. 2 (HHStA, 520 Dz, Nr. 509201); Meldebogen Nordhoffs in Rüsselsheim vom 23.4.1946 (ebd.); Nordhoff an die Spruchkammer Groß-Gerau vom 18.10.1946 (ebd.).

jedoch über keinerlei Weisungsbefugnisse gegenüber dem Vorstand verfügte, hatte sich dieser Streit zu einer ernsten Bedrohung für den privatrechtlichen Status des Unternehmens entwickelt.<sup>51</sup>

In Überschreitung seiner Kompetenzen hatte Lürer zuvor dem „Inspektor des Führers für das Kraftfahrzeugwesen“, Jakob Werlin, die Ausdehnung der Produktion des Opel „Blitz“ auf 6.000 Einheiten pro Monat in Aussicht gestellt. Werlin nahm diese Anregung interessiert auf, bot die Hilfe der SS bei der Erweiterung des Standortes Brandenburg an und stellte Hitler das Vorhaben im Mai 1942 vor. Als Ergebnis der Unterredung erhöhte sich die Anforderung auf einen monatlichen Ausstoß von 9.000 Lastwagen. Obwohl sich der Vorstand, zu dem seit Ende April 1942 auch Nordhoff gehörte, im Juni 1942 von Lüers selbstherrlichem Vorgehen distanzierte, setzte die Anordnung Hitlers das Unternehmen unter Zugzwang.<sup>52</sup>

Durch den Vorschlag Werlins drohte Opel in den Einflussbereich der SS zu kommen. Um dies zu verhindern, suchte das Management nach Möglichkeiten, die Lkw-Produktion auf die gewünschte monatliche Stückzahl von 9.000 Stück zu steigern – eine Aufgabe, die intern nicht zu bewältigen war.<sup>53</sup> In dieser Situation nutzte die Unternehmensleitung geschickt den technologischen Vorsprung des Opel-Dreitonners und setzte dies als Argument bei Werlin ein, um die Zustimmung der staatlichen Stellen für eine Lizenzfertigung von 3.000 Lkw pro Monat im Mannheimer Werk der Daimler-Benz AG zu gewinnen. Das Stuttgarter Unternehmen verfügte bei diesem Poker über die schwächere Position, da es kein konkurrenzfähiges Lkw-Modell in der gleichen Gewichtsklasse aufweisen konnte. Die Daimler-Benz-Direktoren empfanden den im August 1942 geschlossenen Lizenzvertrag als brüskierenden und schwerwiegenden Eingriff in die Unternehmenspolitik. Letztendlich überwogen aber auch hier pragmatische Überlegungen, da durch den Vertrag das Personal und die Produktionsanlagen in Mannheim verbleiben konnten.<sup>54</sup>

Im Spannungsfeld von Unternehmensinteressen und staatlichen Vorgaben positionierte sich der am 30. Juni 1942 zum Betriebsführer des Werks Brandenburg ernannte Nordhoff klug.<sup>55</sup> Die von ihm formulierte Aufgabe, die Fabrik zur größten und rationellsten Fertigungsstätte in der deutschen Lkw-Industrie zu machen, reflektierte zugleich den persönlichen Ehrgeiz des Managers, der mit der staatlichen Aufforderung zur Produktionsausweitung korrespondierte.<sup>56</sup> Durch die 1939 aufgenommene Tätigkeit als Chef des Opel-Behördenbüros in Berlin und die 1942 erfolgte Einsetzung als Leiter des Sonderausschusses Dreitonner innerhalb des Hauptausschusses Kraftfahrzeugindustrie stand Nordhoff zudem in Kontakt mit den Entscheidungsträgern in Partei, Wehrmacht und Ministerien.<sup>57</sup> Damit sicherte er dem Werk Brandenburg eine bevorzugte Zuteilung

von Wehrmächtaufträgen sowie eine schnellere Freigabe von Material- und Personalkontingenten.

Nordhoff konnte bei seinen Bemühungen in Brandenburg auf ein modernes Werk setzen, das voll auf die Großserienproduktion des Lkw „Blitz“ ausgerichtet worden war.<sup>58</sup> Trotz Materialknappheit, ausbleibenden Zulieferungen, Treibstoffproblemen und eines sich verschärfenden Arbeitskräftemangels verzeichnete Opel in Brandenburg 1941 steigende Produktionszahlen und mit einem Ausstoß von 2.757 Aderthalbtonnern sowie 12.315 Dreitonnern eine zehnpromzentige Überschreitung des Jahressolls.<sup>59</sup> Gleichwohl erschien angesichts dieser Ausgangssituation die staatlich geforderte Monatsproduktion von 6.000 Fahrzeugen für den neuen Werkleiter im Juli 1942 kaum realisierbar, zumal eine Erweiterung der Fabrik wegen ihrer Luftgefährdung abgelehnt wurde.<sup>60</sup> Nordhoff beunruhigten aber nicht nur die kriegswirtschaftlichen Vorgaben. Vielmehr sorgte ihn, dass Opel Exportmärkte verlieren würde und durch die abreißen Verbindungen in die USA auf technischem und technologischem Gebiet der Anschluss an den Weltmarkt verpasst werden könnte. Das Tagesgeschäft in Brandenburg konfrontierte ihn mit zusätzlichen Problemen. Zur fluktuierenden Belegschaft, die im Juli 1943 insgesamt 2.800 Beschäftigte zählte, gehörten 1.500 Zwangsarbeiter, darunter sowjetische und polnische Kriegsgefangene sowie Arbeiter aus Belgien, Dänemark, Frankreich, den Niederlanden und dem „Protektorat Böhmen und Mähren“.<sup>61</sup> Da Fliegerangriffe die Materialzufuhr abreißen ließen, konnte Nordhoff seine hochgesteckten Qualitätsanforderungen und Rationalisierungspläne kaum umsetzen.<sup>62</sup> 1943 verließ er seiner Sorge über die Stagnation der Brandenburger Fabrik Ausdruck und beklagte seine Unfähigkeit, diesen Zustand zu ändern: „Es bleibt also nur das etwas dürftige Ziel, das Vorhandene so gut wie möglich zu konservieren [...] und nach wie vor die undankbare Rolle dessen zu spielen, der mit dem Vorhandenen nicht zufrieden ist.“<sup>63</sup>

Trotzdem suchte Nordhoff nach Auswegen und nutzte dabei die sich ihm bietenden Einflussmöglichkeiten als Vorsitzender des Sonderausschusses Dreitonner gezielt. Der Erwerb der Gießerei Becker in Leipzig machte das Brandenburger Werk immun gegen 1943 ausbleibende Lieferungen aus dem Ruhrgebiet.<sup>64</sup> Innerbetrieblich fand Nordhoff Mittel zur Senkung der Ausschussquote, die durch verschlissene Werkzeuge und Produktionsanlagen sowie den Einsatz ungelernter Arbeitskräfte in die Höhe geschwungen war. Eine konsequente Qualitätssicherung und -inspektion, die Ausrufung einer „Aktion zur Verringerung der Ausschussquote“, die eine Führerbüste als Siegerprämie auslobte, und Produktinnovationen, wie Lkw mit Halbkettenantrieb und Holzgas-Generatoren, brachten dem Brandenburger Werk die Auszeichnung als „Kriegsmusterbetrieb“ ein.<sup>65</sup> Diese Bemühungen – auch wenn sie zum Teil

<sup>58</sup> Lutz-Ulrich Kubisch: Ohne Blitz keinen „Blitzkrieg“, in: Museum für Technik und Verkehr Berlin (Hg.): Ich diene nur der Technik. Sieben Karrieren zwischen 1940 und 1945, Berlin 1995, S. 44-115, S. 44; Bernd Krause: Der „Blitz“ aus Brandenburg – die Opel Werke, in: Gerd Heinrich (Hg.): Stahl und Brennbabor. Die Stadt Brandenburg im 19. und 20. Jahrhundert, Brandenburg 1998, S. 447-451, hier S. 447f.

<sup>59</sup> Adam Opel AG betr. Übersicht über das Lastwagenprogramm in Brandenburg vom 16.1.1942 (BA, R 87, Nr. 233).

<sup>60</sup> Aktenvermerk Krohn betr. Erweiterung Brandenburg vom 25.6.1942 (ebd.).

<sup>61</sup> Kubisch, Blitz, S. 45f.

<sup>62</sup> Carl Lühr betr. Bericht über die Adam Opel AG für das 2. Halbjahr 1943 vom 12.8.1943 (BA, R 87, Nr. 6338).

<sup>63</sup> Nordhoff an Belitz vom 9.6.1943 (ebd.).

<sup>64</sup> Nordhoff an Schieber, Reichsministerium für Bewaffnung und Munition, vom 13.1.1943 (BA, R 87, Nr. 6337).

<sup>65</sup> Neliba, Opel-Werke, S. 135.

<sup>66</sup> Bericht des Verwalters Lüer über das 3. Halbjahr 1944 vom 12.2.1945 (BA, R 87, Nr. 6340).

<sup>67</sup> Krause, Blitz, S. 449.

<sup>68</sup> Turner, Opel, S. 223ff.; zum Gesamtzusammenhang siehe auch Manfred Grieger: Der Betrieb als Ort der Zwangsarbeit. Das Volkswagenwerk und andere Unternehmen zwischen 1939 und 1945, in: Jürgen Lillteicher (Hg.): Profiteure des NS-Systems? Deutsche Unternehmen und das „Dritte Reich“, Berlin 2006, S. 82-107.

<sup>69</sup> Notiz über eine telefonische Unterhaltung Kellermanns mit Nordhoff vom 5.4.1943 (BA, R 87, Nr. 6337, Bl. 235).

<sup>70</sup> Richter an Kellermann vom 20.4.1943 (ebd., Bl. 241).

<sup>71</sup> Richter berichtete am 11.1.1945 an Reichskommissar Kellermann, dass Nordhoff Brandenburg als ein von Rüsselsheim unabhängigen Komplex betrachte und völlig unabhängig von Rüsselsheim operiere (BA, R 87, Nr. 6340).

<sup>72</sup> Edelmann, Nordhoff, S. 59f.

<sup>73</sup> Aussage Nordhoffs vor der Spruchkammer Groß-Gerau vom 31.1.1947 (HHStA, 520 Dz, 509201); Vermerk über die Aussage Nordhoffs vor der Spruchkammer Groß-Gerau vom 24.10.1946 (ebd.).

<sup>74</sup> Krause, Blitz, S. 448; Carl Lüer betr. Bericht über das 3. Halbjahr 1944 vom 12.2.1945 (BA, R 87, Nr. 6340).

nur symbolischen Charakter hatten – erwiesen sich als erfolgreich. Im Juli 1944 konnte Opel vermelden, dass mit 2.600 Fahrzeugen pro Monat ein neuer Rekord in der europäischen Lkw-Produktion erzielt worden war.<sup>66</sup> Insgesamt verließen bis zum Kriegsende knapp 130.000 Lkw der verschiedenen „Blitz“-Baureihen das Brandenburger Werk.<sup>67</sup> Die unter den gegebenen Bedingungen erstaunliche Produktivität konnte nur durch den Einsatz von Zwangsarbeitern erreicht werden.<sup>68</sup>

Ungeachtet aller Anstrengungen, die Lebensfähigkeit des Brandenburger Werks über den Krieg hinaus zu erhalten, sank Nordhoffs Identifikation mit seinem Unternehmen zusehends. So beschwerte sich der Brandenburger „Betriebsführer“ 1943 beim Reichskommissar für die Behandlung feindlichen Vermögens, Kellermann, darüber, dass „seine Kollegen im Vorstand Bemühungen über den Trott des täglichen Geschäfts hinaus überhaupt nicht zu würdigen wüssten“.<sup>69</sup> Heinrich Richter nahm an, dass Nordhoff deshalb das Unternehmen verlassen könnte und führte hierzu aus: „Es ist tatsächlich so, dass Herr Nordhoff wochenlang nichts aus Rüsselsheim hört, dass er auf der anderen Seite aber jede Anerkennung seiner recht erheblichen Leistungen in Brandenburg vermisst.“<sup>70</sup> Die mangelnde Aufmerksamkeit aus Rüsselsheim, die negative Beurteilung der Zukunftschancen von Opel auf einem Nachkriegsmarkt sowie die fortschreitende Irrationalität der NS-Rüstungswirtschaft führten bei Nordhoff zu einer allmählichen Desillusionierung. Der einst überzeugte „Opelner“ war 1944 zu einem Kämpfer in eigener Sache geworden, angetrieben von Ehrgeiz und Geltungsbedürfnis.<sup>71</sup> Nordhoff selbst sah sich dabei als unpolitischen Manager, der unter Einhaltung christlich-moralischer Werte agierte.<sup>72</sup> Seine Aussage während der Entnazifizierungsverhandlung 1946, dass die in Brandenburg eingesetzten „Fremdarbeiter“ „mustergültig“ untergebracht und versorgt wurden sowie „mehr als human“ behandelt worden seien, kann indes kaum als Indiz für Nordhoffs im Nachhinein oft beschworene überzeugte Ablehnung des Nationalsozialismus gelten.<sup>73</sup> Vielmehr sicherte gerade dieser technokratische Professionalismus des Opel-Managers die reibungslose Umsetzung der rüstungspolitischen Zielvorgaben.

Die Erfolgsgeschichte des Vorzeige-Rüstungsbetriebs und seines Betriebsführers wurde alsbald von der Realität eingeholt. Ein Luftangriff alliierter Verbände am 6. August 1944 forderte 28 Todesopfer und zerstörte 20 Prozent des Maschinenparks sowie die Hälfte der Werksanlagen.<sup>74</sup> Obwohl Nordhoff nur geringe Chancen für den Wiederaufbau sah, versuchte er unter Ausnutzung aller Einflussmöglichkeiten für Opel den Produktionsstandort und damit auch die Autonomie seines Werks zu erhalten: Um den Abzug der Brandenburger Belegschaft zu verhindern, ließ Nordhoff 1.300 Männer an Daimler-Benz nach Mannheim aus, damit dort die Produktion des Opel „Blitz“ gesteigert werden konnte. Eine

Situation, die, wie Richter bemerkte, nicht einer „tragikomischen Ironie“ entbehre.<sup>75</sup> Parallel dazu konnte ein Teil der Fertigung in einem Verlagerungsbetrieb in Rathenow fortgeführt werden.<sup>76</sup> Nordhoff konzentrierte sich derweil darauf, schnellstmöglich Wiederaufbaumaßnahmen einzuleiten und neue Maschinen zu beschaffen. Sein taktisches Geschick und die engen Verbindungen zu den Entscheidungsträgern trugen Früchte. Das Rüstungsministerium stellte den Rahmenbetrag von 35 Millionen Reichsmark zur Verfügung. Nordhoffs gute Kontakte zur Werkzeugmaschinenindustrie ermöglichten anschließend eine rasche Belieferung mit den benötigten Produktionsanlagen und ließen auf die baldige Rückkehr der Arbeitskräfte aus Mannheim wie auch auf ein rasches Wiederanlaufen der Fertigung hoffen.<sup>77</sup> Die im April 1945 einrückende Rote Armee zerstörte diese Träume und leitete die Demontage der Fabrik ein.<sup>78</sup>

Nordhoff erreichten die Nachrichten vom Kriegsende und dem anlaufenden Abtransport der Anlagen und Maschinen der Brandenburger Fabrik in Bad Sachsa im Südharz. Dorthin hatte er sich mit seiner Familie in das Sommerhaus von Freunden geflüchtet, nachdem Berlin zunehmend Ziel alliierter Bombenangriffe geworden war.<sup>79</sup> Im Juni 1945 zog der Manager, der de jure noch dem Opel-Vorstand angehörte, nach Rüsselsheim und übernahm dort wieder Aufgaben in der Verkaufsorganisation des Unternehmens.

Das Gesetz Nr. 8 der amerikanischen Militärregierung vom 26. September 1945 stellte Nordhoffs berufliche Zukunft in Frage, da ihn sein früherer Titel als Wehrwirtschaftsführer belastete.<sup>80</sup> Deshalb entließ die Adam Opel AG Ende Oktober 1945 ihr Vorstandsmitglied. Die Vorwürfe gegen Nordhoff kamen dem Vorstand wahrscheinlich gelegen, war doch das Verhältnis zum einstigen Brandenburger Kollegen zerrüttet und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit kaum noch möglich. Den Ausschluss aus der „Familienzugehörigkeit“ bei Opel beschrieb Nordhoff rückblickend als „die Zeit der großen menschlichen Enttäuschungen“.<sup>81</sup> Er protestierte gegen die Kündigung, da er sich als nicht von den alliierten Richtlinien betroffen betrachtete, und legte den Fall dem Landratsamt Groß-Gerau vor. Der dortige Prüfungsausschuss kam am 29. Oktober 1945 zu dem Ergebnis, dass Nordhoff in keiner Weise belastet sei, sondern „eher als Antifaschist und Typ des zukünftigen Betriebsführers betrachtet werden“ müsse.<sup>82</sup> Diese Auffassung wurde von der amerikanischen Militärregierung nicht bestätigt, die einer Weiterbeschäftigung des ehemaligen Brandenburger Werkleiters nicht zustimmte.<sup>83</sup>

Nordhoff, der arbeitslos war und an einer Rückkehr in den Opel-Vorstand nach den Spannungen vor Kriegsende ohnehin nicht sonderlich interessiert gewesen sein dürfte, suchte nach einer neuen Perspektive.<sup>84</sup> Eine Übergangslösung bot im September 1946 die Tätigkeit als Geschäftsführer bei der Opel-General-

<sup>75</sup> Richter an Belitz vom 8.8.1944 (BA, R 87, Nr. 6339).

<sup>76</sup> Bericht über die Kriegsschäden nach dem Stande vom 1.10.1944 (BA, R 87, Nr. 6340).

<sup>77</sup> Richter an den Kellermann vom 11.1.1945 (ebd.).

<sup>78</sup> Edelman, Nordhoff, S. 64.

<sup>79</sup> Kubisch, Blitz, S. 47. Bei einem der Bombenangriffe wurde die Wohnung der Nordhoffs in der Kronprinzentallee in Berlin-Zehlendorf zerstört. Protokoll der Sitzung der Spruchkammer Groß-Gerau vom 31.1.1947, S. 2 (HHStA, 520 Dz, Nr. 509201).

<sup>80</sup> Edelman, Nordhoff, S. 65.

<sup>81</sup> „Ein Hildesheimer baut Automobile“, Norddeutsche Zeitung vom 12.11.1949 (UVW, Z 174, Nr. 1869).

<sup>82</sup> Nordhoff an die Spruchkammer Groß-Gerau vom 18.10.1946 (HHStA, 520 Dz, 509201); Simon an Nordhoff vom 20.12.1945 (ebd.).

<sup>83</sup> Simon an Nordhoff vom 20.12.1945 (ebd.).

<sup>84</sup> Arthur Railton: Der Käfer, Pfäffikon 1985, S. 211.

<sup>85</sup> Edelmann, Nordhoff, S. 66; Arbeitsblatt der Spruchkammer Groß-Gerau vom 20.9.1946 (HHSTA, 520 Dz, 509201).

<sup>86</sup> Howard an Draper vom 15.11.1946 (ebd.).

<sup>87</sup> Osborn vom 19.12.1946 (ebd.).

<sup>88</sup> Aussagen von Heinrich Winter, Kurt Reviol, dem technischen Sachbearbeiter für Unfallangelegenheiten in Brandenburg, Eva Maria Geimick, der Sekretärin von Nordhoff in Brandenburg, und Ernst Fellinger, dem Vorstandsmitglied der Continental Gummi-Werke AG (ebd.).

<sup>89</sup> Entlastungszeugnis von Bungartz vom 17.1.1947 (ebd.).

<sup>90</sup> Entscheidung der Spruchkammer Groß-Gerau vom 31.1.1947 (ebd.).

<sup>91</sup> Hessisches Ministerium für Wiederaufbau und politische Befreiung an Nordhoff vom 8.4.1948 (ebd.).

<sup>92</sup> Sühnebescheid der Spruchkammer Groß-Gerau vom 26.5.1948 (ebd.).

<sup>93</sup> Spruch der Spruchkammer Darmstadt vom 29.11.1948 (ebd.).

vertretung Ernst Dello & Co. in Hamburg.<sup>85</sup> Von hier aus verfolgte er finanziell notdürftig abgesichert den Fortgang seines Entnazifizierungsverfahrens, das er in die Hände seines Mainzer Anwalts Heinrich Winter gelegt hatte. Auf dessen Initiative gingen bei der Spruchkammer Groß-Gerau in der Folgezeit zahlreiche Aussagen von Zeugen seiner Tätigkeit in den Jahren zwischen 1933 und 1945 ein. Zu ihnen zählte Graeme K. Howard, Vizepräsident von General Motors, der Nordhoff als einen „der fähigsten und loyalsten deutschen Mitarbeiter in gehobener Stellung“ charakterisierte.<sup>86</sup> Dem schloss sich Cyrus R. Osborn an, Generaldirektor von General Motors in Europa, der dem früheren Opel-Vorstand „high intelligence, great courage und outstanding character“ bescheinigte.<sup>87</sup> Weitere Zuschriften bestätigten Nordhoffs einwandfreies Verhalten als Leiter des Brandenburger Werks gegenüber deutschen und ausländischen Arbeitskräften, seine ablehnende Haltung gegen den Nationalsozialismus, die angebliche Bedeutungslosigkeit staatlicher Auszeichnungen sowie seine Fähigkeiten als „Betriebsführer“.<sup>88</sup> Zusammenfassend beschrieb Ministerialrat Josef Bungartz Nordhoffs Verhalten mit den Worten: „Es liegt seinem ganzen Wesen und Charakter nicht, sich mit politischen Dingen zu befassen. Seine Lebensaufgabe ist die Leitung eines Betriebes.“<sup>89</sup> Die Folgen der angeblich unpolitischen Haltung des ehemaligen Werkleiters und die von Nordhoff betriebene Reduzierung seiner Verantwortung auf innerbetriebliche Prozesse hinterfragte keiner der Zeugen.

Ausgehend von diesen Stellungnahmen ordnete die Spruchkammer Groß-Gerau am 31. Januar 1947 Nordhoff der Gruppe 5, den Entlasteten, zu, was auf die rasche Beendigung des Verfahrens hoffen ließ.<sup>90</sup> Mehr als 15 Monate später hob das Ministerium für Wiederaufbau und politische Befreiung die Entscheidung jedoch mit dem Hinweis auf, dass Nordhoff, wenn auch als Wehrwirtschaftsführer nicht automatisch belastet, so aber von den alliierten Entnazifizierungsgesetzen betroffen sei.<sup>91</sup> Dadurch blieb Nordhoff eine erneute Beschäftigung bei Opel oder einem anderen Unternehmen in der amerikanischen Besatzungszone versperrt. Der am 26. Mai 1948 folgende Bescheid der Spruchkammer Groß-Gerau bestätigte die Einstufung Nordhoffs als Mitläufer, der einen Sühnebetrag von 2.000 Reichsmark zu zahlen und die Verfahrensgebühren von 5.628 Reichsmark zu übernehmen hatte.<sup>92</sup> Mit dem Einspruch von Nordhoffs Anwalt zog sich das Verfahren noch weiter in die Länge und wurde nach Auflösung der Spruchkammer Groß-Gerau im September 1948 nach Darmstadt verlagert. Die dortige Spruchkammer beendete mit ihrem Urteil vom 29. November 1948 das Tauziehen um das Entnazifizierungsverfahren. Sie hob den Sühnebescheid auf, klassifizierte Nordhoff als „nicht belastet“ und übertrug die Verfahrenskosten auf die Staatskasse.<sup>93</sup>

Die Laufbahn Nordhoffs wirft die Frage nach der politischen Dimension ökonomischen Handelns im Dritten Reich auf. Er gehörte zu der Generation wissenschaftlich ausgebildeter Manager, die sich während der Weimarer Republik in die Leitungsebenen der Unternehmen hinauf gearbeitet hatten. Nordhoffs Tätigkeit bei Opel bot für seinen Ehrgeiz zum professionellen und sozialen Aufstieg die geeignete Plattform. Angesichts der Verlockungen des nationalsozialistischen Systems, das Unternehmern Möglichkeiten zur Produktionssteigerung, Entwicklung neuer Technologien und damit zu höheren Gewinnen offerierte, gab der Großteil der deutschen Wirtschaftselite die anfängliche Skepsis bald auf.<sup>94</sup> Auch Nordhoff begriff den Kontakt zu den Schaltstellen von Partei, Armee und Staat zunächst mehr als Karrierechance denn als moralisches Dilemma. Jedoch erwies sich die Hoffnung, die unternehmerischen Handlungsspielräume und die betriebliche Autonomie aufrechterhalten zu können, angesichts des fortschreitenden Umbaus der marktwirtschaftlichen Ordnung zur Kriegswirtschaft als Wunschdenken. Die Steuerungsmechanismen der Rüstungswirtschaft suggerierte den Unternehmen zwar ein hohes Maß an Selbstverantwortung, integrierte damit jedoch die Industrie umso stärker in das NS-System.

Diesen Veränderungsprozess bemerkend, engagierte sich Nordhoff mit seiner Position als Leiter des Sonderausschusses Dreitonner bewusst an einem der Knotenpunkte zwischen Staat und Wirtschaft.<sup>95</sup> Eine mögliche Mitgliedschaft in der NSDAP mag er dabei allenfalls im Hinblick auf eine potenzielle Vergrößerung der Einflussmöglichkeiten erwogen – und verworfen haben. Die Frage, inwiefern seine Tätigkeit in der Rüstungswirtschaft nicht per se politisch war, hatte er sich jedoch anscheinend nicht gestellt. Er charakterisierte sich selbst und die Vertreter in den Selbstverwaltungsorganen rückblickend vielmehr als „Männer vom Fach“, die ohne jegliche politische Bindung oder Perspektive nur als Fachleute berufen waren, überwiegend Techniker, deren Tätigkeit ganz betont auf technischer Seite lag.“<sup>96</sup> Zweck dieser Tätigkeit sei vornehmlich der Schutz des Unternehmens gewesen: „Mein Ziel war es, den Bestand und die Arbeitsfähigkeit der Werke zu erhalten, die extremen Tendenzen des Ministeriums habe ich von den Fabriken ferngehalten.“ Seine Tätigkeit in den Steuerungsgremien bewertete Nordhoff lediglich im Rahmen seiner Verantwortung für Opel. Bezüge zur Bedeutung dieses Engagements für das Funktionieren der Kriegswirtschaft stellte er nicht her: „Die Niederlegung des Amtes ist mir mehrere Male verweigert worden – sie hätte im übrigen eine Schädigung der Interessen der Adam Opel AG bedeutet.“<sup>97</sup>

Die Auswirkung dieses aus Sicht der Betroffenen unpolitischen Engagements deutete als einziger der 1947 im Entnazifizierungsprozess befragten Zeugen ein Betriebsrat der Adam Opel AG an. Er charakterisierte Nordhoff als einen Mann, der „keinen inneren Konflikt mit der Naziideologie“ gehabt habe und

<sup>94</sup> Paul Erker: *Industrie-Eliten in der NS-Zeit. Anpassungsbereitschaft und Eigeninteresse von Unternehmern in der Rüstungs- und Kriegswirtschaft 1936-1945*, Passau 1993, S. 7f.

<sup>95</sup> Nachträglich beurteilte Nordhoff die Übertragung dieser Position anders: „Als Leiter des Werks Brandenburg wurde ich von selbst, bedingt durch meine Stellung und nur durch mein fachliches Können Leiter des Sonderausschusses 3 to, Bezirksobmann Brandenburg und Vicepräsident der Gauwirtschaftskammer Brandenburg.“ Nordhoff vor der Spruchkammer Groß-Gerau am 24.10.1946 (HHStA, 520 Dz, 509201).

<sup>96</sup> Nordhoff vor der Spruchkammer Groß-Gerau am 22.10.1946 (ebd.). Kubisch führt aus, dass der Gauleiter Emil Stütz für Nordhoff einen Mitgliedsantrag im Herbst 1943 eingereicht habe. Ob dies mit Zustimmung Nordhoffs geschah, ist nicht nachzuvollziehen. Aufgrund der Aufnahmesperre in der NSDAP wurde Nordhoff jedoch kein Parteimitglied. Kubisch, Blitz, S. 46.

<sup>97</sup> Nordhoff an die Spruchkammer Groß-Gerau vom 18.11.1946 (HHStA, 520 Dz, 509201).



Heinrich Nordhoff

<sup>98</sup> Aussage des Betriebsrats der Adam Opel AG am 7.11.1946 (ebd.).

<sup>99</sup> Aussage Nordhoffs vor dem Sonderausschuss in Rüsselsheim am 22.10.1946 (ebd.).

<sup>100</sup> Vgl. hierzu u.a. die Darstellungen zu Hans-Günther Sohl, Hans Constantin Paulssen, Otto A. Friedrich, Ernst Heinkel und Heinrich Kost in: Erker, Unternehmer; Tim Schanetzky: Unternehmer. Profiteure des Unrechts, in: Norbert Frei (Hg.): Karrieren im Ziellicht, Frankfurt am Main; New York 2001, S. 73-130; Hartmut Berghoff/Cornelia Rauh-Kühne: Fritz K. Ein deutsches Leben im zwanzigsten Jahrhundert, Stuttgart 2000.

<sup>101</sup> Münch an Radclyffe [o.D.] (UVW, Z 69, Nr. 207/2); Heidrun Edlmann vermutet, dass Eduard Winter Nordhoff den britischen Treuhändern empfahl: Edlmann, Nordhoff, S. 75.

<sup>102</sup> Richter, Hirst, S. 88.

„vorsichtig abwägend jedem Konflikt aus dem Weg“ gegangen sei, „indem er seine Stellung durch besonderen Einsatz für die Kriegsindustrie sicherte“.<sup>98</sup> Die Möglichkeit, sich dieser Verstrickung in das NS-System zu entziehen, kam für Nordhoff nicht in Betracht, galt ihm doch ein Beiseitestehen aufgrund seiner Prägung als „Akt der Feigheit und der Fahnenflucht vor dem Nazismus“.<sup>99</sup> Das bewusste Ausblenden der politischen Reichweite seiner beruflichen Tätigkeit und die Konzentration auf das scheinbar unpolitische Tagesgeschäft im Unternehmen kennzeichnen Nordhoff geradezu idealtypisch als Angehörigen der die NS-Diktatur prägenden Funktionselite.<sup>100</sup>

### Neubeginn in Wolfsburg

Mit seiner Rolle während des Dritten Reiches setzte sich Nordhoff 1947/48 nicht weiter auseinander. Er hatte zu diesem Zeitpunkt bereits als Generaldirektor der Volkswagenwerk GmbH in Wolfsburg eine neue berufliche Perspektive gefunden. Der Sprung aus der Bedeutungslosigkeit wurde ihm durch den Personalmangel im Volkswagenwerk ermöglicht, als der für das Werk zuständige britische Offizier, Ivan Hirst, einen technischen Leiter suchte. Im Herbst 1947 war der Major auf den ehemaligen Opel-Manager von „geschäftsbefreundeter Seite“ aufmerksam gemacht worden und hatte ihn am 13. Oktober 1947 zu einem Gespräch nach Wolfsburg eingeladen.<sup>101</sup> Nordhoff wusste den britischen Werksoffizier ebenso wie den für die technische Leitung des Volkswagenwerks zuständigen Colonel Radclyffe durch sein höfliches, gewandtes und selbstbewusstes Auftreten für sich zu gewinnen.<sup>102</sup> Unter diesem Eindruck änderten die Briten kurzerhand ihre Pläne und boten Nordhoff am 7. November 1947 mit

der Anstellung als Generaldirektor des Volkswagenwerks den Posten an, den zu dieser Zeit der Cheftreuhänder Hermann Münch innehatte.<sup>103</sup>

Der Neue kam mit einem gehörigen Maß Selbstbewusstsein ins Wolfsburger Unternehmen, war doch die Einräumung der „vollen Handlungsfreiheit“ seine Bedingung für die Aufnahme einer Tätigkeit im Volkswagenwerk gewesen.<sup>104</sup> Der britischen Militärregierung passte dieser Machtanspruch ins Konzept, strebte sie doch für das Jahr 1948 eine Ausweitung der Produktion und des Exportgeschäfts an. Am 1. Januar 1948 trat Nordhoff als Generaldirektor an. Ihm war die Verantwortung für „die neue Wagenproduktion und das Armeeinstandsetzungsprogramm [...] sowie alle Werksabteilungen“ übertragen worden. Obwohl der neue Mann an der Spitze des Volkswagenwerks seine Entscheidungen „in enger Zusammenarbeit mit dem Resident Executive Officer des Board of Control“, Ivan Hirst, treffen musste, überließen ihm die Briten bereits freie Hand in der Ausgestaltung der Beziehungen zu deutschen Regierungs- und Wirtschaftsstellen.<sup>105</sup> Im Exportgeschäft legten die Treuhänder allerdings Nordhoff Grenzen auf. Die alliierte Außenhandelsagentur „Joint Export and Import Agency“ (JEIA) sowie die „Verwaltung für Wirtschaft“ (VfW) blieben bis zur Gründung der Bundesrepublik Deutschland die Stellen, die die Volkswagen auf die Auslandsmärkte dirigierten.<sup>106</sup>

Schon in den ersten Monaten des Jahres 1948 machte Nordhoff von diesen Befugnissen Gebrauch. Er beendete die im Vorjahr begonnenen Diskussionen um eine Restrukturierung und passte die Organisation des Volkswagenwerks seinen Vorstellungen an. Diese orientierten sich am Vorbild von General Motors, der aus seiner Sicht „weltbesten Automobilfabrik“. Vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen aus der Opel-Zeit hielt Nordhoff die Governance-Struktur unter Münch, der als Generaldirektor einem kaufmännischen und einem technischen Direktor übergeordnet war, für „künstlich“ und unrationell.<sup>107</sup> Statt dessen präferierte er die Bildung einer Geschäftsführung aus einem Geschäftsführer und einem Stellvertreter, denen sieben Hauptabteilungsleiter unterstanden, die als Prokuristen für die Bereiche Produktion, Personal, Einkauf, Verkauf, Vermögensverwaltung, Technische Entwicklung, Finanzen und Inspektion verantwortlich waren.<sup>108</sup> Dabei gab sich Nordhoff nach außen diplomatisch und äußerte, dass „in regelmäßigen Zusammenkünften alle Fragen der Geschäftspolitik in gemeinsamer Besprechung zu verbindlicher Lösung gebracht“ würden.<sup>109</sup>

Jedoch lautete sein Credo, dass es in einer Situation, in der ein Unternehmen „langsam, aber unausweichlich der Katastrophe“ zutrieb, nur einen Zuständigen geben könne, „von dem alle Anregungen und Anweisungen für einen Kurs aus dem Chaos heraus kommen“. <sup>111</sup> Dieser Führungsanspruch gründete sich auf Nordhoffs Erfahrung als Opel-Werkleiter in Brandenburg. Dort hatte er

103

Radclyffe an Nordhoff vom 7.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 207/2).

104

Rede Nordhoffs anlässlich der Einsetzung des Beirats am 30.5.1951, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 404).

105

Radclyffe an Nordhoff vom 7.11.1947 (UVW, Z 69, Nr. 207/2).

106

Lupa, Spurwechsel, S. 115ff.

107

Rede Nordhoffs anlässlich der Einsetzung des Beirats am 30.5.1951, S. 5 (UVW, Z 174, Nr. 404).

108

Ebd., S. 8f.

109

Ebd., S. 9f.; Grossmann an Nordhoff vom 7.4.1948 (UVW, Z 69, Nr. 207/2).

110

Organigramm vom 16.4.1948 (ebd.).

111

Rede Nordhoffs anlässlich der Einsetzung des Beirats am 30.5.1951, S. 5 (UVW, Z 174, Nr. 404).

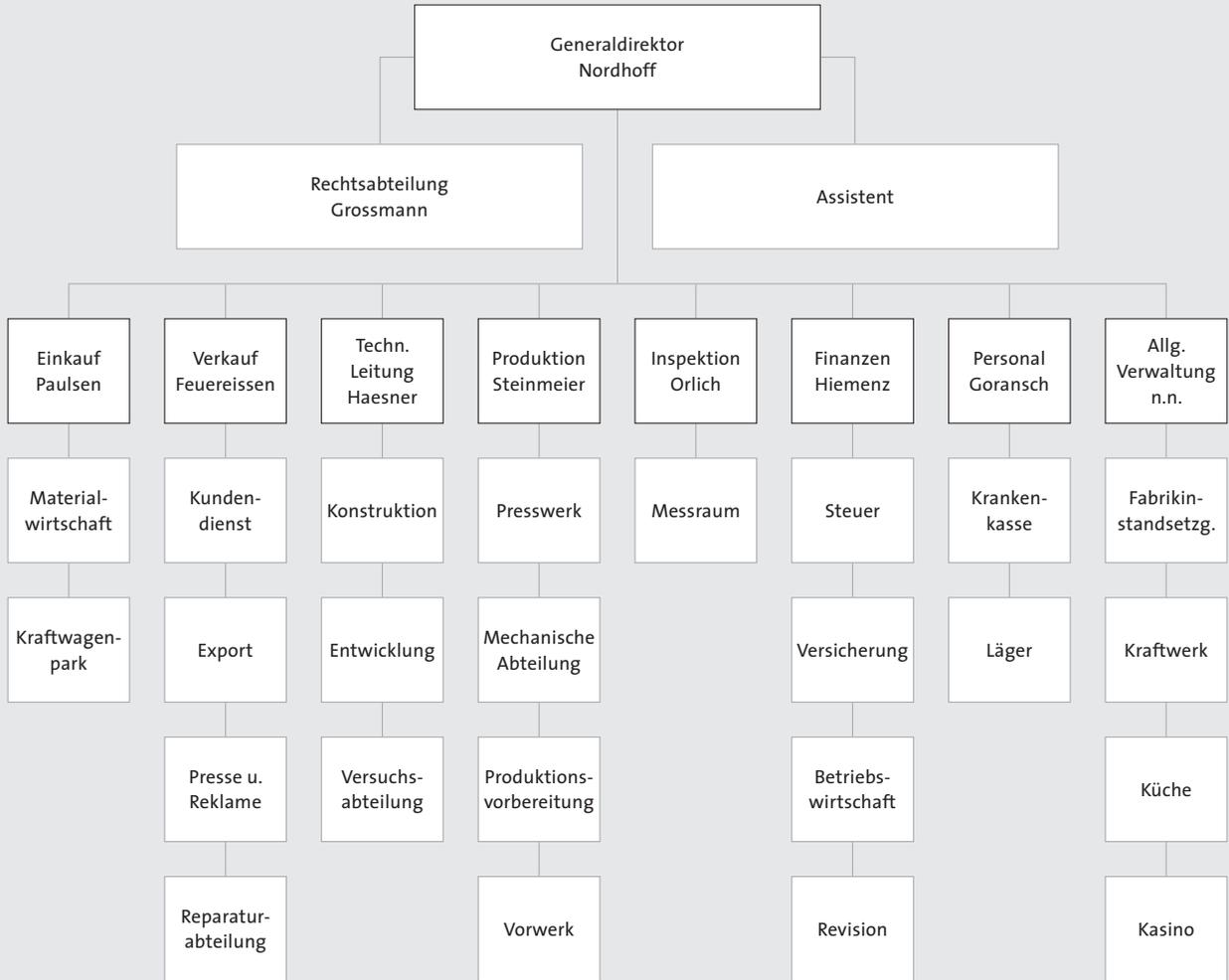


ABBILDUNG 1: ORGANIGRAMM DER VOLKSWAGENWERK GMBH, APRIL 1948<sup>110</sup>

während der letzten beiden Kriegsjahre Entscheidungen größtenteils autonom fällen können und dabei großes Improvisationstalent bewiesen. Das von Nordhoff vorgeschlagene, auch bei General Motors angewandte streng hierarchische Stab-Linien-Prinzip war die geeignete Organisationsform, um seinen Machtanspruch in eine geordnete Unternehmensstruktur zu integrieren. Es definierte klare Weisungsrechte und Kompetenzen für die funktional gegliederten Hauptabteilungen, denen die mit umfangreicher „Befehlsgewalt“ ausgestattete Geschäftsführung vorstand.<sup>112</sup> Die Zentralisierung dieser Organisationsform sah Nordhoff unter den gegebenen Rahmenbedingungen als Erfolgsvoraussetzung an, um dem – aus seiner Sicht – „Schlendrian dieser KdF-Domäne“ ein Ende zu bereiten und auf die Anforderungen des Automobilmarkts angemessen und schnell reagieren zu können.<sup>113</sup> Die Ausarbeitung elaborierter „Schemen“ und „Spielregeln“ hielt er dabei für unnützlich, da diese „nie gedruckt werden; denn jede nächste Woche wären sie doch antiquiert“.<sup>114</sup> Aus der Überzeugung, dass die Machtkonzentration in seinen Händen die einzige angemessene Reaktion auf die ökonomischen Rahmenbedingungen und die Organisationsprobleme im Volkswagenwerk war, setzte Nordhoff seinen Führungsanspruch durch, auch wenn ihm dies innerhalb des Unternehmens die Bezeichnung „Diktator“ einbrachte.<sup>115</sup>

Dass der neue Generaldirektor mit dem Selbstverständnis eines Unternehmers sich nicht dem leitenden britischen Werksoffizier unterzuordnen gedachte, bemerkte Hirst schnell: Nordhoff gestaltete die Unterredungen so, als ob ihm der britische Offizier rechenschaftspflichtig wäre.<sup>116</sup> Die sich allmählich zurückziehenden britischen Treuhänder änderten an dieser Machtverschiebung nichts und überließen Nordhoff weitreichende Entscheidungsbefugnisse. Dessen sich im Laufe des Jahres 1948 voll entfaltender autoritärer Führungsstil fand unter der Belegschaft der Wolfsburger Fabrik indessen Anklang, knüpfte er doch an die von Ferdinand Porsche bis 1945 geprägte Unternehmenskultur an.<sup>117</sup> In Verbindung mit der funktionalen Organisation des Volkswagenwerks erwies sich der unternehmerische Paternalismus des Generaldirektors als geeignete Methode, um auf die unmittelbaren Probleme der Nachkriegsjahre reagieren zu können. Zudem beendete sein autoritäres Vorgehen die Zeit und Kosten intensiven internen Diskussionen um Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche im Volkswagenwerk und leistete damit einen gewichtigen Beitrag zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die an den Bedürfnissen der Großserienproduktion orientierte Organisationsstruktur bildete gleichzeitig einen Ausgangspunkt für die zukünftige Entwicklung des Volkswagenwerks als Unternehmen mit Weltmarktorientierung.<sup>118</sup>

<sup>112</sup> Edelman, Nordhoff, S. 80f.

<sup>113</sup> Rede Nordhoffs anlässlich der Einsetzung des Beirats am 30.5.1951, S. 7 (UVW, Z 174, Nr. 404); zur Kraft-durch-Freude-Organisation siehe Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 141ff.

<sup>114</sup> Rede Nordhoffs anlässlich der Einsetzung des Beirats am 30.5.1951, S. 8 (UVW, Z 174, Nr. 404).

<sup>115</sup> Ebd., S. 7.

<sup>116</sup> Richter, Hirst, S. 90ff.

<sup>117</sup> Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 974.

<sup>118</sup> Chandler, Scale, S. 37.



Klaus von Oertzen

## 2.2 Klaus von Oertzen: der Unternehmer von Stand

Der Lebensweg Klaus Detlof von Oertzens verlief bis 1918 idealtypisch für einen Angehörigen des ostelbischen Adels. Er entstammte einem traditionsreichen, weit verzweigten Adelsgeschlecht im Reichsgrafenstande, dessen Stammsitz Roggow in Mecklenburg lag. Mit zahlreichen Gütern ausgestattet, reichten die Tätigkeitsfelder der Familie weit über die Agrarwirtschaft hinaus. Vorfahren Oertzens hatten sich seit jeher als Landräte, Staatsminister, Kammerpräsidenten und Präsidenten von Wissenschaftsgesellschaften betätigt.<sup>119</sup> Dieser Familientradition folgend, war Oertzens Vater, Victor Siegismund von Oertzen, als Landrat in Hohensalza bei Posen tätig, wo sein jüngster Sohn Klaus am 13. April 1894 geboren wurde.<sup>120</sup> 1898 kehrte die Familie auf ihr Gut nach Güstrow zurück und entsandte Klaus in eine der Erziehungsinstanzen des deutschen Adels. Mit neun Jahren trat er in die Kadettenanstalt Plön ein,<sup>121</sup> ein „traditionelles Versorgungsinstitut für nachgeborene Söhne“.<sup>122</sup> Oertzen durchlief die dortige Ausbildung parallel mit Prinz Joachim von Hohenzollern, dem jüngsten Sohn Kaiser Wilhelm II.<sup>123</sup> Die Erziehung der Kadetten zielte auf die Verinnerlichung adliger Habitusformen ab, die auf den Idealen des preußischen Adels wie Opferwillen, Selbstlosigkeit, Pflichterfüllung und Sparsamkeit beruhten. Die Formung der jungen Adligen durch die Aneignung herrschaftlicher Denk- und Verhaltensmuster grenzte sie als soziale Gruppe vom erstarkenden Wirtschaftsbürgertum im Kaiserreich ab.<sup>124</sup>

<sup>119</sup> Ernst Heinrich Kneschke: Neues allgemeines deutsches Adels-Lexicon, Band 6, Leipzig 1865, S. 577ff.

<sup>120</sup> Hans Christoph von Seherr-Thoß: Klaus Detlof von Oertzen, in: Historische Kommission bei der Bayerischen Akademie der Wissenschaften (Hg.): Neue Deutsche Biographie. Band 19, Berlin 1999, S. 456-461, hier S. 456.

<sup>121</sup> Ben van Rendsburg: Baron von Oertzen, in: Car, September 1981, S. 54 (UVW, Z 300, Nr. 303).

<sup>122</sup> Stephan Malinowski: Vom König zum Führer. Deutscher Adel und Nationalsozialismus, Frankfurt am Main 2004, S. 21.

<sup>123</sup> Interview mit Klaus von Oertzen vom 7.10.1988, S. 1 (UVW, Z 300, Nr. 303).

<sup>124</sup> Malinowski, Adel, S. 85.

Dem vorgezeichneten Weg durchs Leben folgte Oertzen mit seinem Eintritt in die kaiserliche Armee im Jahr 1913, in der er zwei Jahre später zum Offizier in einem Artillerieregiment aufstieg. Anschließend trat er als Bomberpilot der Fliegertruppe bei. Nach mehreren Verwundungen wurde Oertzen dem Chef der Luftwaffe Ost als Adjutant zugeordnet. 1917 an die Westfront abkommandiert, zog er sich eine schwere Augenverwundung zu. Deren Folgen verhinderten einen weiteren Einsatz als Pilot. Stattdessen blieb er bis zum Ende des Krieges als Beobachter Besatzungsmitglied eines Aufklärungsflugzeugs.<sup>125</sup>

Das Ende des Ersten Weltkriegs und der einsetzende Zerfall der Institutionen des Kaiserreiches erschütterten und transformierten die gesellschaftlichen und sozialen Strukturen in Deutschland grundlegend. Vor allem beim Adel führten der Wegfall von Privilegien und die fehlende staatliche Protektion zu tiefer Verunsicherung.<sup>126</sup> Die durch den Versailler Vertrag vorgegebene Reduzierung des Offizierskorps zwang auch Oertzen zu einer Umorientierung, um den drohenden Verlust des sozialen und ökonomischen Status zu kompensieren.<sup>127</sup> Ein Rückzug auf das elterliche Gut in Güstrow, das bereits von seinem Bruder Guido verwaltet wurde, bot keine Perspektive. Somit rückte eine Betätigung in adelsuntypischen Professionen ins Blickfeld.

Nach der Heirat mit der Industriellentochter Susanne Meinel-Tannenberg sammelte Oertzen 1918 erste Erfahrungen in einer Maschinenfabrik und in der Firma seines Schwiegervaters.<sup>128</sup> Der Berufsaufstieg glückte bei dem Reifenproduzenten Phoenix AG, als der agile Verkäufer 1924 zum Leiter der Filialen in Dresden, Leipzig und Chemnitz befördert und weitere zwei Jahre später zum Verkaufsdirektor für Mitteldeutschland ernannt wurde.<sup>129</sup> Die Geschwindigkeit, in der sich Oertzen neue Berufsfelder eroberte, ist gemessen am Niedergang des Kleinadels in der Weimarer Republik bemerkenswert. Schnell prägte er eine bürgerliche Erwerbsorientierung aus, die das ständische Statusdenken überschrieb und ihn rasch in die Welt bürgerlichen Wirtschaftens integrierte.<sup>130</sup>

### Der Karrieresprung in die Automobilindustrie

Durch seine Tätigkeit für die Phoenix AG in Sachsen hatte Oertzen Kontakte mit der Wanderer-Werke AG geknüpft. Das aus der 1885 gegründeten Firma Chemnitzer Velociped-Depot Winklhofer & Jaenicke hervorgegangene Unternehmen produzierte zunächst Fahrräder, bis die Produktpalette 1890 um Werkzeugmaschinen, 1902 um Motorräder, 1903 um Schreibmaschinen und 1911 um Automobile erweitert wurde. Die 1913 aufgenommene Serienfertigung des Kleinwagens Wanderer W-3, des so genannten Wanderer-Puppchens, bescherte dem Unternehmen Absatzfolge, die auch während des Ersten Weltkriegs nicht abrissen und den Werken in Schönau und Sigmar bis zum Einsetzen der Hyperinflation 1922/23 eine gute Auslastung sicherten. Mit der anschließenden

<sup>125</sup> van Rendsburg, Oertzen, S. 54; Interview mit Oertzen vom 7.10.1988, S. 2 (UVW, Z 300, Nr. 303).

<sup>126</sup> Eckart Conze: Von deutschem Adel. Die Grafen Bernstorff im zwanzigsten Jahrhundert, München 2000, S. 186f.

<sup>127</sup> Malinowski, Adel, S. 21.

<sup>128</sup> Seherr-Thoß, Oertzen, S. 456.

<sup>129</sup> van Rendsburg, Oertzen, S. 55; Interview mit Oertzen vom 7.10.1988, S. 3 (UVW, Z 300, Nr. 303).

<sup>130</sup> In einem Lebenslauf, der für die südafrikanischen Behörden 1949 erstellt wurde, wird erwähnt, Oertzen habe zudem Politik- und Rechtswissenschaft in Heidelberg und Dresden studiert. Lebenslauf Müller, Oertzen und Werner [1949] (National Archives of South Africa (NASA), HEN 534, Nr. 60/2/7, Vol. 1).

<sup>131</sup> Kukowski, Auto-Union, S. XLIII; vgl. Fritz Blaich: Die „Fehl-rationalisierung“ in der deutschen Automobilindustrie 1924 bis 1929, in: Tradition 18 (1973), S. 18-33, hier S. 18ff.

<sup>132</sup> Interview mit Oertzen vom 7.10.1988, S. 4 (UVW, Z 300, Nr. 303).

<sup>133</sup> Hans Rüdiger Etzold/Ewald Rother/Thomas Erdmann: Im Zeichen der vier Ringe, Ingolstadt 1992, S. 109ff.; Kukowski, Auto-Union, S. XLIII.

<sup>134</sup> Kukowski, Auto-Union, S. XLVII.

Änderung der Modellpolitik, die seit Mitte der 1920er Jahre zunehmend auf teurere Mittelklassewagen setzte, verfolgten die Wanderer-Werke jedoch die falsche Strategie. Die getätigten Investitionen in eine moderne Fließbandfertigung konnten nicht durch die Verkaufserlöse gedeckt werden.<sup>131</sup>

Unter diesen Rahmenbedingungen trat Oertzen im Jahr 1927 als Vertriebsvorstand in die Wanderer-Werke AG ein, deren Leitungsgremium bis dahin aus den Generaldirektoren Georg Daut und Richard Stuhlmacher bestanden hatte. Der selbst- und machtbewusste Oertzen prägte binnen kurzer Zeit die Unternehmenspolitik und bezeichnete rückblickend seine Position im Wanderer-Vorstand als „Hecht im Karpfenteich“.<sup>132</sup> Tiefgreifende Maßnahmen erwiesen sich spätestens 1928 als notwendig, da der sich verschärfende Konkurrenzkampf und die sich ankündigende Weltwirtschaftskrise die Wanderer-Werke in wirtschaftliche Bedrängnis brachten. Um das Unternehmen wieder auf eine solide Basis zu stellen, entschied sich der Vorstand für die Einstellung der Motorradproduktion. Die Rationalisierungsmaßnahmen und das kurzzeitige Erreichen der Gewinnzone im Jahr 1929 lösten aber das strukturelle Problem der Wanderer-Werke nicht: Das befriedigende Unternehmensergebnis konnte lediglich durch gut gehende Geschäfte mit Wanderer-Werkzeugmaschinen und Continental-Schreibmaschinen erzielt werden; die Automobilsparte arbeitete defizitär. Steigende Fixkosten, unausgelastete Produktionskapazitäten und fehlende Investitionsmittel, um aus eigener Kraft neue, kostengünstige Kleinwagen zu entwickeln, führten dazu, dass der Vorstand den Verkauf der Automobilsparte anstrebte.<sup>133</sup>

Mit der Audi-Automobilwerke AG, der Horchwerke AG und der Zschopauer Motorenwerke J. S. Rasmussen AG standen neben der Wanderer-Werke AG die anderen drei sächsischen Automobilbauer ebenfalls kurz vor dem Bankrott. Ein Bankenkonsortium unter Führung der Sächsischen Staatsbank erhielt die Liquidität der Unternehmen aufrecht, die durch eine fehlgeschlagene Modellpolitik und überzogene Investitionsvorhaben kaum noch handlungsfähig waren. Die sächsische Regierung geriet durch ihre Subventionierung der defizitären Automobilhersteller zunehmend in die Kritik und plante, durch eine Konzentration der sächsischen Automobilindustrie deren ruinöse Konkurrenz zu beenden. Die 1930/31 vom Bankenkonsortium aus Sächsischer Staatsbank, Dresdner Bank, Adca, Commerz- und Privatbank sowie Jørgen Skaft Rasmussen entwickelten Fusionspläne schlossen alle vier sächsischen Automobilunternehmen ein. Durch Rationalisierungs- und Synergieeffekte sollte ein neues wettbewerbsfähiges Unternehmen entstehen.<sup>134</sup> Im Herbst 1931 nahmen die Bemühungen Konturen an: Die Banken unter Führung der Sächsischen Staatsbank sicherten den vier Automobilbauern für deren Zustimmung zur Fusion eine Sanierung durch Kapitalbereinigung, einen weitgehenden Schuldenerlass und langfristige For-

derungsstundungen zu. Nachdem die Unternehmensleitungen dieses Vorgehen gebilligt hatten, begann Ende 1931 die komplizierte Umsetzung der Fusion, aus der am 16. September 1932 die Auto Union AG hervorging. Jedoch war dieses Vorhaben nicht ohne Kritiker geblieben. Andere deutsche Länder monierten die protektionistischen Eingriffe des sächsischen Staates in den Automobilmarkt, weshalb die Reichsregierung das Projekt nur widerstrebend billigte und fortan die Aktivitäten der Auto Union kritisch beobachtete.<sup>135</sup>

Während sich der Aufsichtsrat der neu gegründeten Auto Union AG hauptsächlich aus Vertretern der beteiligten Banken zusammensetzte, entwickelte sich die Bildung des geschäftsführenden Vorstands zur Machtfrage. Hier setzten sich 1932 zunächst neben Rasmussen Richard Bruhn und Oertzen durch.<sup>136</sup> Die Unterschiedlichkeit der in diesem Gremium vertretenen Unternehmerpersönlichkeiten ermöglichte jedoch keine konfliktarme Zusammenarbeit. Mit dem Dänen Rasmussen gehörte ein passionierter Techniker und Eigentümer-Unternehmer dem Vorstand an, der, zum Zeitpunkt der Fusion 54-jährig, weder aus seinem patriarchalischen Leitungsstil noch aus seinem Führungsanspruch einen Hehl machte. Ihm gegenüber standen der selbstbewusste „Emporkömmling“<sup>137</sup> Oertzen und Bruhn, der 1930 als Vertreter der Sächsischen Staatsbank in den Aufsichtsrat des Rasmussen-Konzerns berufen worden war, um diesen zu sanieren.<sup>138</sup> Rasmussen brachte diesen beiden kaufmännisch geprägten Managern, die wesentlich jünger waren als er und zudem seinen Machtverlust personifizierte, keine Sympathie und wohl nur ein Mindestmaß an Respekt entgegen.

In zeitlicher Nähe zu der Ende 1932 gegründeten Auto Union AG wurde mit der Machtübernahme der Nationalsozialisten im Januar 1933 ein Systemwechsel in Deutschland eingeläutet. Viele Unternehmer schwankten seither zwischen der Angst um den Erhalt der privatwirtschaftlichen Ordnung und Hoffnungen, durch die neuen Machthaber die Produktion steigern und neue Technologien realisieren zu können.<sup>139</sup> Für die Auto Union mit ihren vier Marken galt es, sich auf dem Automobilmarkt zu positionieren und um das Wohlwollen der neuen Staatsführung zu werben – eine besondere Herausforderung, da der automobilinteressierte Hitler bekennender Mercedes-Liebhaber war.<sup>140</sup>

Im März 1933 bot sich mit dem Reichsparteitag der NSDAP eine gute Bühne, um Fühlung mit den neuen Machthabern aufzunehmen. Oertzen als Vertriebsvorstand ergriff die Chance und initiierte für den sächsischen Automobilbauer eine umfangreiche Lobbykampagne. Neben Spenden und der Ausrichtung von Jagdgesellschaften stellte die Auto Union der sächsischen Regierung, Parteidienststellen, aber auch Vertretern von Interessenverbänden gegen ein symbolisches Entgelt ihre neuesten Modelle zur Verfügung.<sup>141</sup> An Hitler übergab der Vorstand des Chemnitzer Unternehmens anlässlich dessen Geburtstags am 20. April 1934

135

Ebd.; Etzold/Rother/Erdmann, Ringe, S. 245ff.

136

Als stellvertretende Vorstandsmitglieder fungierten Carl Hahn, vor der Fusion kaufmännischer Direktor und Vorstand bei DKW, und William Werner, der technische Direktor und Vorstand der Horchwerke AG, Kukowski, Auto-Union, S. LVII.

137

Eingabe Ernst Kleber über „Unhaltbare Zustände bei der Auto Union AG“ o.D., S. 1 (Sächsisches Staatsarchiv Chemnitz (StAC), Auto Union, Nr. 1089).

138

Bruhn, geboren am 25. Juni 1886 in Cismar, absolvierte eine Lehre als Kaufmann und Elektrotechniker. Beschäftigt bei der AEG, nahm er dort 1910 den Posten des Chef-Managers der Londoner Filiale des Unternehmens ein. Nach dem Ersten Weltkrieg promovierte er und gehörte zum Mitarbeiterstab des Flugzeugbauers Junkers. Anschließend war Bruhn für die Elektrofirma Pöge AG tätig, bevor er 1930 für die Sächsische Staatsbank in den Aufsichtsrat des Rasmussen-Konzerns eintrat, Auto-Union GmbH (Hg.): Vier Ringe - die Audi-Geschichte, Bielefeld 2009; Peter Kirchberg (Hg.): Das Rad der Zeit. Die Geschichte der Audi AG, Ingolstadt 1997, S. 125.

139

Erker, Unternehmer, S. 4.

140

Aussage von Wilhelm Fuchs vor dem Notar Dr. Bemmann vom 22.1.1936 (StAC, Auto Union, Nr. 1085, Band 2).

141

Darstellung Oertzens über Wagengeschäfte mit der NSDAP und deren Organisationen und Persönlichkeiten seit dem 1.1.1933 vom 25.10.1935 (StAC, Auto Union, Nr. 1085, Bl. 377f.); Bericht über die Sitzung des Vertrauensrates der DKW im Werk Zschopau vom 25.6.1934, S. 2 (ebd., Bl. 672f.); Protokoll über den Besuch des Vertrauensrats Alfred Fleischer beim Vorsitzenden des Aufsichtsrats der Auto Union AG am 6.6.1934, S. 5f. (StAC, Auto Union, Nr. 6855).

<sup>142</sup> Interview mit Oertzen vom 7.10.1988, S. 11f. (UVW, Z 300, Nr. 303); Etzold, Ringe, S. 335f.

<sup>143</sup> Mommsen/Grieger, Volkswagenwerk, S. 66.

<sup>144</sup> Protokoll der RDA Besprechung über das Problem „Volkswagen“ am 28.5.1934 vom 29.5.1934, S. 4 (UVW, Z 69, Nr. 219).

<sup>145</sup> Protokoll der Vernehmung Klebers vor dem Schiedsgericht in Berlin am 24.4.1937, S. 30 (StAC, Auto Union, Nr. 5871).

<sup>146</sup> Oertzens Mitgliedschaft kann nicht nachgewiesen werden: In der NSDAP-Mitgliedskartei im Bundesarchiv liegt ein Eintrag für Oertzen vor, allerdings ist keine Akte mehr vorhanden; Urteil in der Schiedsgerichtssache Rasmussen gegen die Auto Union AG vom 6.8.1935, S. 59 und 113ff (StAC, Auto Union, Nr. 1089).

einen neuen Horch. Eine zusätzliche Imageverbesserung und Steigerung des Bekanntheitsgrades erhoffte sich Oertzen vom Einstieg der Auto Union in den Rennsport. Allerdings fehlten die notwendigen Mittel, um den vom Konstrukteur Ferdinand Porsche entwickelten Rennwagen zu fertigen. Bei einem Termin in der Reichskanzlei im Mai 1933 versuchte Oertzen, begleitet von Porsche und Hans Stuck, Hitler für dieses Vorhaben zu gewinnen. Dessen Zusage über eine finanzielle Unterstützung in Höhe von 400.000 Reichsmark bildete den Ausgangspunkt für das erfolgreiche Rennsportengagement der Auto Union.<sup>142</sup>

Neben der unternehmerischen Aufgabe, die Auto Union als neues Dach für die vier sächsischen Automobilmarken zu etablieren, musste sich das Unternehmen bereits 1934 mit dem drohenden massiven Eingriff der Nationalsozialisten in den Automobilmarkt auseinandersetzen. Dem RDA fiel die Realisierung des von Hitler geforderten Volkswagen zu.<sup>143</sup> Das Vorhaben bedeutete nicht nur für die Auto Union eine Gefährdung der eigenen, durch das Wanderer-Puppchen starken Position im Kleinwagensegment. Ebenso schwer wog bei einer aktiven Teilnahme an diesem Projekt die Angst vor einem Verlust der betrieblichen Autonomie. Oertzen äußerte deshalb als Direktionsmitglied des RDA auf der Fabrikantensitzung am 28. Mai 1934 starke Bedenken gegen das Vorhaben, ebenso wie Geheimrat Opel und Nordhoff für die Opel AG. Sabotagevorwürfe, mit denen sich die Gegner des Volkswagen Projekts konfrontiert sahen, können bereits als Indiz für das sich ändernde wirtschaftliche und politische Klima in Deutschland gewertet werden.<sup>144</sup>

Zusätzlich zum sich verstärkenden staatlichen Druck auf das Unternehmen engten sich Oertzens interne Handlungsspielräume zusehends ein. Im zweiten Jahr des Bestehens der Auto Union spitzte sich der schwelende Konflikt im Vorstand zu. Rasmussen nahm nur noch sporadisch seine Aufgaben in der Unternehmensleitung wahr, versuchte jedoch, ihm verbundene DKW-Leute gegen den Restvorstand zu formieren. Die Situation eskalierte, als sich Bruhn und Oertzen im November 1933 gegen die Berufung des ehemaligen Staatsbankdirektors Herbert Müller in den Vorstand verwarhten und zugleich begannen, Gefolgsleute Rasmussens zu entlassen. Bereits zu diesem Zeitpunkt griffen staatliche Stellen in die Auseinandersetzung ein. Von der Gestapo beauftragt, reichte der DKW-Prokurist Ernst Kleber 1934 bei der Abteilung zur Wahrung der Berufsmoral bei der Reichsleitung der NSDAP eine Denkschrift über „Unhaltbare Zustände bei der Auto Union AG“ ein.<sup>145</sup> Hierin wurden massive Vorwürfe gegen den Restvorstand vorgebracht. Insbesondere Oertzen trafen Beschuldigungen, die auf dessen angebliche ideologische Unzuverlässigkeit, das undurchsichtige Zustandekommen seiner Parteimitgliedschaft, Bestechung, Devisenhinterziehung und Korruption abzielten.<sup>146</sup> Oertzens Sozialkapital reichte 1934/35 nicht mehr aus, um die Wogen zu glätten. Die im Zusammenhang mit den Zerwürfnis-

sen im Vorstand der Auto Union aufgetretenen Vorwürfe wegen mangelnder „nationalsozialistischer Gesinnung“ und der Heirat mit einer Frau „jüdischer Abstammung“ hinterließen einen deutlichen Makel.<sup>147</sup> Das Parteigericht, der Sachverständige für Rassenforschung beim Reichsminister des Innern, die Staatsanwaltschaft und die Gestapo beschäftigten sich mit dem „Fall von Oertzen“, dessen Wellen bis in die Reichskanzlei schlugen.<sup>148</sup> Auch wenn im Oktober 1934 die Korruptions- und Hinterziehungsvorwürfe offiziell entkräftet worden waren, bewahrte anscheinend nur das Eintreten der Vertrauensmänner der Auto Union und seine Prominenz Oertzen zunächst vor einem Parteiausschluss.<sup>149</sup> Obwohl sich die Situation Ende 1934 zu beruhigen schien, war die Reputation Oertzens im Dritten Reich beschädigt, an eine nahtlose Fortsetzung seiner unternehmerischen Karriere nicht mehr zu denken. Der Erschütterung seiner Machtposition im Unternehmen zollte der Chemnitzer Manager Tribut, als er sich Ende 1934 aus dem Geschäft zurückzog.<sup>150</sup> Die Diskussionen machten Oertzen als Vorstandsmitglied für die Auto Union immer weniger tragbar,<sup>151</sup> so dass er zum 31. Oktober 1935 aus dem Vorstand der Auto Union AG austrat und Deutschland verließ, um am 9. November 1935 mit seiner zweiten Frau Irene die „Usaramo“ in Richtung Kapstadt zu besteigen.<sup>152</sup>

Oertzens Karriere war bis dahin steil und ohne größere Rückschläge verlaufen. Nach dem Ende des Ersten Weltkriegs war es dem Adligen fast problemlos gelungen, sich in die Welt des modernen Industriekapitalismus einzufügen. Ausgestattet mit dem Selbst- und Elitebewusstsein eines Angehörigen der ehemaligen Führungsschicht des Kaiserreichs, stieg er rasch in die Leitungsposition eines großen Unternehmens auf. Gerade die Automobilbranche scheint ein ideales Betätigungsfeld für Oertzen gewesen zu sein, überlagerten sich hier doch adlige Luxusorientierung und bürgerliches Technikinteresse.<sup>153</sup> Unter diesen Voraussetzungen wuchsen und verwirklichten sich nicht nur Oertzens ehrgeizige Ambitionen. Der Systemwechsel von 1933 hielt zusätzliche politische und symbolische Integrationsangebote für Adlige bereit.<sup>154</sup> Die einsetzende Ideologisierung von Gesellschaft und Wirtschaft basierte auf dem Prinzip von Führertum und Gefolgschaft, das das alte adlige Herrschaftskonzept modifizierte und allmählich überschrieb.<sup>155</sup> Die damit verbundene Aufwertung der Position des „Industrieführers“ harmonisierte vordergründig mit Oertzens habituellem Prägung und feuerte somit seinen unternehmerischen Ehrgeiz an.<sup>156</sup> Der 1933 vollzogene Eintritt in die NSDAP lässt sich jedoch nicht allein als Karriere fördernde Maßnahme interpretieren, sondern drückte sein Einverständnis mit dem neuen System aus. Er habe sich, so Oertzen im Jahr 1988 rückblickend, zum Parteieintritt überreden lassen, weil er Hitler für „tüchtig“ hielt und hoffte, dass er „das alte Deutschland“ wieder zum Vorschein brächte.<sup>157</sup>

147

Bericht „Unhaltbare Zustände bei der Auto-Union AG“, o.D. (StAC, Auto Union, Nr. 1089, Bl. 37); Oertzen heiratete seine zweite Frau Irene, geborene Gaehde, im Jahr 1932. Ihre Mutter entstammte der jüdischen Familie Pick, die eine gut gehende Malzfabrik besaß. Ihr Vater, Professor Gaehde, arbeitete als Lehrer, bevor er in das Unternehmen der Familie seiner Frau eintrat. Nachdem Irene von Oertzens Mutter lange durch die Ehe mit ihrem „arischen“ Ehemann geschützt war, überbrachte Viktor Klemperer am 13. Februar 1945 den Brief, der die bevorstehende Deportation ankündigte. Die Bombenangriffe auf Dresden am 13. und 14.2.1945 bewahrten Frau Gaehde vor dem Transport in ein Vernichtungslager. Viktor Klemperer: Ich will Zeugnis ablegen bis zum letzten. Tagebücher 1942-1945, Band 2, Berlin 1995, S. 125 und 658f.; Seherr-Thoß, Oertzen, S. 455.

148

Protokoll über die Sondersitzung der Vertrauensmänner der Auto Union AG vom 1.10.1934 (StAC, Auto Union, Nr. 1085, Bl. 676 und 683); Protokoll der Vernehmung Klebers vor dem Schiedsgericht in Berlin am 24.4.1937, S. 30 (StAC, Auto Union, Nr. 5871); Werner an den Geheimen Legitimationsrat W. Frisch vom 25.1.1936 (StAC, Auto Union, Nr. 680).

149

Im Protokoll der Sondersitzung der Vertrauensmänner der Auto Union AG kommt zur Sprache, dass Oertzen wegen der Heirat mit seiner „nicht ganz reinarischen Frau“ Irene 1934 aus der NSDAP ausgeschlossen werden sollte. Als sich diese Nachricht verbreitete, protestierten Vertrauensleute der Auto Union bei Hitler gegen dieses Vorgehen, der daraufhin den Parteiausschluss zurückgenommen habe; Protokoll über die am 1. Oktober 1934 in Leipzig stattgefundenen Sondersitzung der Vertrauensmänner der Auto Union AG und der Auto Union Filialien GmbH (StAC, Auto Union, Nr. 1085, Bl. 676ff.); Interview mit Oertzen vom 7.10.1988, S. 15 (UVW, Z 300, Nr. 303).

150

Oertzen an Bruhn vom 15.4.1936 (StAC, Auto Union, Nr. 680, Bl. 178); Oertzen an Bruhn vom 9.5.1940 (StAC, Auto Union, Nr.1069, Bl. 33ff.).

151

Nach eigener Aussage machte sich Oertzen mit seiner Weigerung, jüdische Arbeiter zu entlassen, bei staatlichen Stellen verdächtig, van Rendsburg, Oertzen, S. 54.

152

Direktionssekretariat an die Mitteleuropäische Reisebüro GmbH vom 11.10.1935 (StAC, Auto Union, Nr. 756, S. 458); Vereinbarung über die weitere Zusammenarbeit zwischen von Oertzen und der Auto Union AG vom 27.9.1935, S. 1 (StAC, Auto Union, Nr. 5528); Irene von Oertzen an Bruhn vom 15.11.1935, S. 1 (StAC, Auto Union, Nr. 680).

153

Malinowski, Adel, S. 128.

154

Lothar Elsner: Die Herrengesellschaft. Leben und Wandlungen des Wilhelm von Oertzen, Leck 1998.

155

Malinowski, Adel, S. 115ff.

156

Ebd., S. 277.

157

Interview mit Oertzen vom 7.10.1988, S. 20f. (UVW, Z 300, Nr. 303).

158

Eva Pietsch: Der Griff nach dem Weltmarkt. Die Exporte und Exportstrategien der Auto Union AG Chemnitz, 1932-1945, in: Rudolf Boch (Hg.): Geschichte und Zukunft der deutschen Automobilindustrie, Stuttgart 2001, S. 133-176, hier S. 134.

159

Dieser Vertrag war mit einem festen Jahresgehalt von 30.000 RM sowie Provisionen für die aus den Ländern anfallenden Aufträge in Höhe von 4 Prozent der Auftragssumme vergütet. Die Kosten für Reisen, Versicherungen etc. trug die Auto Union. Vertrag mit Oertzen vom 27.9.1935 (StAC, Auto Union, Nr. 5528).

160

Pietsch, Weltmarkt, S. 173; van Rendsburg, Oertzen, S. 58.

161

Jörg Fisch: Geschichte Südafrikas, München 1990, S. 222.

162

Dirk Mundorf: Bedeutung von Investitionen deutscher Industrieunternehmen für die Wirtschaft Südafrikas. Eine Untersuchung auf der Grundlage historisch-geographischer und wirtschaftsgeographischer Untersuchungen, Frankfurt am Main 1993, S. 35f.

163

Sampe Terreblanche/Nicoli Natrass: A Periodization of the Political Economy from 1910, in: Nicoli Natrass/Elisabeth Ardington (Hg.): The Political Economy of South Africa, Cape Town 1990, S. 6-23, hier S. 8.

164

Jil Natrass: The South African Economy. Its Growth and Change, Cape Town 1981, S. 162ff.

165

Fisch, Südafrika, S. 245.

166

Natrass, Economy, S. 162ff.

### Auf verlorenem Posten

Die Ausreise nach Südafrika eröffnete für Oertzen eine neue berufliche Perspektive, die sich in die Unternehmensstrategie des Chemnitzer Automobilherstellers einpasste. Die Exportorientierung der Auto Union fußte nicht allein auf Unternehmensinteressen. Das Reichswirtschaftsministerium subventionierte die Ausfuhren des Unternehmens als potenzielle Rohstoff- und Devisenquelle.<sup>158</sup> Trotz anfänglicher Defizite im Exportgeschäft begann die Auto Union 1933/34 den Auslandsvertrieb auf Überseeländer wie Südafrika, Brasilien, Argentinien und Britisch-Indien auszudehnen. Für diese Märkte wurde Oertzen mit dem Vertrag vom 27. September 1935 für vier Jahre zum „General Export Manager“ ernannt. Ihm oblag es, als „engster Mitarbeiter des Vorstands“ die Exportinteressen der Auto Union zu verfolgen und den Vertrieb der Produkte zu organisieren.<sup>159</sup> Ziel seiner Aktivitäten war es, ausgehend von Generalvertretungen, verzweigte Händlernetze zu installieren, über die Fahrzeuge in großen Stückzahlen abgesetzt werden sollten.<sup>160</sup>

Für dieses Vorhaben schien die Union von Südafrika ein geeigneter Markt zu sein. Das Land hatte sich 1910 aus den Gebieten Natal, Oranje, Transvaal und der Kapprovinz als zentralistischer Einheitsstaat innerhalb des britischen Commonwealth konstituiert.<sup>161</sup> Der politischen Unabhängigkeit waren nach dem Ersten Weltkrieg Bemühungen gefolgt, das Land durch Industrialisierung aus den kolonialen Wirtschaftsstrukturen zu lösen und wirtschaftliche Souveränität zu erlangen.<sup>162</sup> Erste Maßnahmen hatte die aus einer Koalition zwischen der englisch-geprägten Labour Party und der burisch-dominierten National Party bestehende Regierung nach 1924 eingeleitet. Diese Emanzipationspolitik richtete sich an den Bedürfnissen der weißen Bevölkerung aus. Sie zielte mittels staatlicher Intervention auf eine Transformation des liberalen Wirtschaftssystems zu einer von weißen nationalistischen Interessen geprägten ökonomischen Ordnung ab.<sup>163</sup>

Das in diesem Rahmen angestrebte Wachstum der verarbeitenden Industrie sollte durch staatliche Investitionen und die Erhebung von Schutzzöllen stimuliert werden.<sup>164</sup> Die finanzielle Basis stellten die Steuern und Abgaben aus dem hochrentablen Bergbau dar, der auf die umfangreichen Vorkommen an Gold, Diamanten, Uran, Eisenerz und Kohle zurückgreifen konnte.<sup>165</sup> Der 1927 gegründete Eisen- und Stahlproduzent ISCOR sowie der 1923 startende Energieerzeuger ESCOM legten das Fundament für das Entstehen eines primären Sektors und sicherten gleichzeitig den wirtschaftlichen Einfluss des Staates.<sup>166</sup>

In diesem Industrialisierungsprozess hatte die südafrikanische Regierung die Automobilindustrie als eine Schlüsselindustrie definiert, deren ingenieuren und technologischen Kompetenzen zur Entwicklung der verarbeitenden Industrie

beitragen sollten.<sup>167</sup> Die 1925 eingeführten Zollvergünstigungen zielten darauf ab, Montageunternehmen zur lokalen Produktion von Karosserien anzuregen. Diesem Anspruch wurde die Automobilindustrie, die in den 1920er Jahren aus Montagefabriken der Ford Motor Company und der General Motors Corporation in Port Elizabeth bestand, noch nicht gerecht. Die staatlichen Anreize zum Aufbau südafrikanischer Produktionsstätten kamen zu früh. Da im Lande grundlegende Voraussetzungen, wie eine ausreichende Belieferung mit Stahl, ein ausgebautes Straßennetz und eine stabile Nachfrage nach Fahrzeugen, fehlten, revidierte die Regierung 1934 ihre Politik. Sie schuf Anreize für Unternehmen, von der Einfuhr komplett montierter Fahrzeug zum Import von Pkw-Bausätzen überzugehen, die in Südafrika zusammengesetzt werden sollten.<sup>168</sup>

In diesem expandierenden und im Jahr 1935 immerhin 36.995 Neuwagen<sup>169</sup> umfassenden Markt begann sich Oertzen nach seiner Ankunft zu orientieren.<sup>170</sup> Ihm war es wichtig, seinen Blick nicht nur auf den zu diesem Zeitpunkt eher bescheidenen Export der Auto Union, sondern auf „den gesamten Handel und die Industrie des Landes“ zu richten. Angesichts der Rahmenbedingungen schloss er nicht aus, dass sein Unternehmen eines Tages zur Montage von Fahrzeugen übergehen werde. Von einem Reporter der Londoner Zeitschrift „South Africa“ befragt, äußerte er unmittelbar nach seiner Ankunft süffisant, die Auto-Union werde „eine, nein, dann zwei!“ Montagefabriken errichten.<sup>171</sup> Die Reaktionen aus Deutschland auf den Artikel, der am 4. Januar 1936 erschien und Oertzen als einen nahen Freund von „Herrn Hitler“ bezeichnete, waren heftig.<sup>172</sup> Auto-Union-Vorstand Bruhn beantwortete verwunderte Nachfragen aus dem Reichswirtschaftsministerium damit, dass Oertzen diese Aussagen „zugeschoben“ worden seien. Trotzdem deutete Bruhn gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden der Auto Union AG, Frisch, an, dass er „außerordentlich beunruhigt“ über die mangelnde Vorsicht seines Exportmanagers sei und fürchte, dass Parteistellen erneut auf den „Fall von Oertzen“ aufmerksam werden könnten.<sup>173</sup> Auch wenn sich die Wogen in Berlin und Chemnitz bald glätteten, hatte sich die Liebäugelei des Auto-Union-Vertreters mit einem Montageprojekt bis zur südafrikanischen Regierung herumgesprochen. In einem Gespräch im April 1936 demonstrierte Wirtschaftsminister Fourie gegenüber Oertzen nicht nur persönliches Interesse an einem DKW, sondern deutete an, dass Pretoria „etwaigen später auftauchenden Montierungsplänen sehr entgegenkommend“ gegenüber stehe.<sup>174</sup> Auch wenn Bruhn festlegte, dass eine Fahrzeugmontage in Südafrika vorerst nicht zur Debatte stünde, setzte sich die Idee von einer Fertigung deutscher Autos in Südafrika im Kopf Oertzens fest.<sup>175</sup>

Nach dem missglückten Auftakt, der Oertzen das vorherrschende politische und wirtschaftliche Spannungsfeld vor Augen führte, begann er eine Reise durch Südafrika, um sich einen Eindruck vom Stand der dortigen Auto-Union-Organi-

<sup>167</sup> Board of Trade: Report No. 1777. Inquiry into the local manufacture of motor vehicles and components, Pretoria 1977, S. 4.

<sup>168</sup> Report Commissioned by the Federation of Component Manufacturers' Association on the South African Component Manufacturing Industry, Pretoria 1976, S. 8.

<sup>169</sup> N. J. Swart: The South African Motor Industry in an International Context, Pretoria 1974, S. 213.

<sup>170</sup> Nach Eberhard Czaya, einem DDR-Historiker, bereite Herzog Adolf Friedrich zu Mecklenburg, ein Bekannter Oertzens, als Vorsitzender einer Handelsdelegation dem DKW-Export 1934/35 den Weg; Eberhard Czaya: Achse zum Kap. Das Bündnis zwischen Bonn und Südafrika, Berlin 1964, S. 120.

<sup>171</sup> Oertzen an Bruhn vom 31.1.1936 (StAC, Auto Union, Nr. 680, Bl. 24off.).

<sup>172</sup> „Germany's Interest in the Union“, in: South Africa vom 4.1.1936, S. 4 (ebd., Bl. 289).

<sup>173</sup> Bruhn an Frisch vom 25.1.1936 (ebd., Bl. 278f.).

<sup>174</sup> Oertzen an Bruhn vom 11.4.1936 (ebd., Bl. 181).

<sup>175</sup> Bruhn an Oertzen vom 1.4.1936 (ebd., Bl. 189).

176  
Pietsch, Weltmarkt, S. 150.

177  
Exportbericht der Auto Union AG vom 19.5.1938 (StAC, Auto Union, Nr. 690).

178  
Bruhn an die IHK Chemnitz vom 21.4.1937 (StAC, Auto Union, Nr. 680).

179  
Oertzen an Bruhn vom 31.1.1939 (StAC, Auto Union, Nr. 696).

180  
Oertzen an Bruhn vom 15.4.1936 (StAC, Auto Union, Nr. 680).

181  
Oertzen an Bruhn vom 9.3.1936 (StAC, Auto Union Nr. 1069).

182  
„Sie können sich denken, wie sehr mich im Laufe der letzten ein und dreiviertel Jahre die Fortentwicklung dieser grauenhaften Angelegenheit interessiert hat, und wie sehr ich es bedauert habe, an diesem Kampfe nicht mehr aktiv teilnehmen zu können.“ Oertzen an Zimmermann, Rechtsabteilung der Auto Union, vom 2.8.1937 (StAC, Auto Union, Nr. 4121).

sation zu verschaffen. Diese setzte in Anlehnung an das System von General Motors auf selbstständige Händler, die nach Maßgabe der Zentrale in Chemnitz den Import und Vertrieb der Fahrzeuge auf eigenes finanzielles Risiko übernahmen.<sup>176</sup> Zusammen mit Niklas Zimmermann gelang es Oertzen in der Folgezeit, Händlernetz und Kundendienst auszubauen sowie die Organisation der Johannesburger Vertretung zu straffen. Eine beachtliche Steigerung des Bekanntheitsgrades der Fahrzeuge im Land am Kap brachten zudem die verstärkten Werbeaktivitäten sowie die Teilnahme von Bernd Rosemeyer und Ernst von Delius am Großen Preis von Südafrika 1937. Oertzens Bemühungen zeigten bald Erfolge: Der Absatz der DKW-Wagen stieg von 950 verkauften Fahrzeugen 1936 auf 1.490 im Folgejahr an.<sup>177</sup> Nachdem eine funktionsfähige Basis in Südafrika vorhanden war, bemühte sich Oertzen darum, Deutsch-Ostafrika, Rhodesien, Kenia, Uganda und Tanganyika für die Auto Union zu erschließen und, gesteuert von Johannesburg, mit Generalvertretungen zu besetzen. Von 1937 an dehnte der Exportmanager seine Bemühungen auf Neuseeland und Australien aus.<sup>178</sup> Diese Märkte waren aufgrund von Importrestriktionen wesentlich schwerer zugänglich, so dass die Auto Union in Australien bereits zur Einfuhr und Montage von Karosserien durch die dortigen Händler übergegangen war.<sup>179</sup>

Auch wenn Oertzen in seinem Element war, wie die baldigen Erfolge auf den verschiedenen Exportmärkten zeigten, fiel ihm dieser Neuanfang nicht leicht. In Deutschland hatte das Ehepaar nicht nur das gesamte Hab und Gut, sondern auch den gemeinsamen Sohn in der Obhut der Großeltern Gaehde zurückgelassen. Gesundheitlich machten die neuen Einsatzorte Oertzen schwer zu schaffen; zwei Jahre lang kurierte er an einer Amöbenruhr. Zudem hatte er die Vorgänge, die seinen Weggang herbeigeführt hatten, noch nicht verarbeitet: „Das, was in den letzten Jahren auf mir gelegen hat, ist nicht so einfach durch andere Umgebung und andere Verhältnisse fortzuwischen und vieles quält mich auch heute noch wie ein Alpdruck.“<sup>180</sup> Gleichzeitig wurde für ihn die Isolation von der Heimat zur Belastung: „Ich sitze hier auf einer einsamen Insel und die deutschen Zeitungen kommen mit fünfwöchentlicher Verspätung, so dass ich völlig ohne Kontakt bin.“<sup>181</sup> Dazu erfüllte Oertzen mit Verbitterung, an den Auseinandersetzungen mit Rasmussen nicht mehr teilnehmen und die Geschicke des Unternehmens, an dessen Gründung er beteiligt war, nicht mehr gestalten zu können.<sup>182</sup> Im Vergleich zu seiner früheren Position als Vorstandsmitglied der Auto Union konnte die Tätigkeit als General Export Manager für Oertzen nur eine Notlösung sein.

Das endgültige Ende der Karriere Oertzens bei der Auto Union schien trotz seiner Erfolge beim Aufbau der Exportstrukturen 1939 gekommen. Sein 1935 geschlossener Vierjahresvertrag als General Export Manager lief im November 1939 aus – zwei Monate nach Beginn des Zweiten Weltkriegs, der jedoch neue

Einsatzmöglichkeiten eröffnete. In Deutschland waren bereits zum Ende des Jahres 1939 die Rohkautschukvorräte wegen ausbleibender Importe aufgebraucht und konnten noch nicht durch synthetischen Kautschuk kompensiert werden.<sup>183</sup> Wie alle Reifen- und Automobilproduzenten beeinträchtigte dieser Rohstoffmangel die Auto Union erheblich, die sich seit 1939 vom Automobilhersteller zum Rüstungskonzern entwickelte.<sup>184</sup> Gemeinsam mit der Reichsstelle für Kautschuk wandte sich die Auto Union ihrem Vertreter in der südlichen Hemisphäre zu. Im Rahmen eines „Spezialauftrages“ sollte Oertzen 1940 offiziell weiterhin den Fahrzeugabsatz der Auto Union auf den Auslandsmärkte steigern, sich hauptsächlich aber um die Beschaffung von Rohkautschuk kümmern.<sup>185</sup> Da sich sein Aktionsradius als deutscher Staatsbürger im Commonwealth-Raum zunehmend einschränkte, wählte das Ehepaar Batavia in Niederländisch-Indien als neuen Standort. Von hier aus ließen sich ungefährdet der Rohstoffmarkt beobachten und mögliche Transportwege für den Kautschuk ausmachen.<sup>186</sup> Anweisungen für sein Vorgehen erhielt Oertzen aus Chemnitz. Bücher und Nachrichten von Familie und Freunden aus Deutschland konnten immerhin über eine Adresse in Holland nach Batavia geschickt werden. In welchem Umfang Oertzen Kautschukgeschäfte abschließen konnte, bleibt aufgrund fehlender Aktenüberlieferung unklar. Jedoch lief sein Spezialauftrag zur Kautschukbeschaffung Anfang Mai 1940 aus; die Zukunft des Ehepaares war ungewiss.<sup>187</sup>

Eine Rückkehr nach Deutschland kam nicht in Frage. Eher bevorzugten die Oertzens als neuen Standort ein neutrales Land, wie etwa die Schweiz oder die Niederlande. Oertzens Zwiespalt, zwischen seiner Frau und seinem Vaterland wählen zu müssen, brach hierbei erneut auf. In einem Brief an Bruhn bekräftigte er im Mai 1940 seinen Grundsatz, „meiner Frau und ihren jetzigen und zukünftigen Kindern die Möglichkeit zu geben einmal dort zu leben, wo sie frei von irgendwelchen Hemmungen und Beschränkungen ihre Schicksale erfüllen können“. Zudem fürchtete er bei einer Rückkehr nach Deutschland „die mit vielen schweren Opfern erkämpften Früchte meiner Auslandstätigkeit“ zu riskieren und „Grundsätze, die für mich vor 5 Jahren Massstab meines Handelns waren“, umzustößen. Trotz aller Bindungen zu seiner Familie wog allerdings Oertzens Nationalismus schwer. Er fühlte sich durch das „Geschehen dieser weltgeschichtlichen Tage“ Deutschland verpflichtet: Sein „ganzes Gefühl als Mann, und als Deutscher“ zog ihn nach Hause. Seiner Verzweiflung ob des ausbleibenden Hilferufes aus der Heimat verlieh er Ausdruck, als er an Bruhn schrieb, „dass ich ohne weiteres nach Hause kommen würde, wenn man mir gesagt hätte oder sagen würde: Wir brauchen Sie, kommen Sie. – Das ist aber weder durch die Auto Union noch durch irgend eine andere Stelle geschehen.“<sup>188</sup>

Dem Ehepaar Oertzen blieb keine Zeit mehr, über diese Fragen nachzusinnen. Als Reaktion auf den Einmarsch der Wehrmacht in die Niederlande wurden

<sup>183</sup> Volker R. Berghahn: Otto A. Friedrich. Politischer Unternehmer aus der Gummiindustrie und das Amerikanische Modell, in: Erker, Unternehmer, S. 193-216, hier S. 198f.

<sup>184</sup> Kukowski, Auto-Union, S. LXXVIII.

<sup>185</sup> Oertzen an Bruhn vom 9.5.1940 (StAC, Auto Union Nr. 1069).

<sup>186</sup> Richard Müller an Oertzen vom 23.12.1939 (StAC, Auto Union, Nr. 756).

<sup>187</sup> Vorstand der Auto Union AG an Ministerialrat von Boeckh im Reichswirtschaftsministerium vom 18.4.1940 (StAC, Auto Union, Nr. 696).

<sup>188</sup> Oertzen an Bruhn vom 9.5.1940 (StAC, Auto Union, Nr. 1069).

189

Klaus und Irene von Oertzen versuchten, Batavia zu verlassen, verfügten aber wegen einer fehlgeschlagenen Transaktion nicht rechtzeitig über die notwendigen Gelder. Als diese eintrafen, erwarben sie Tickets für ein Schiff, das Batavia am 15. Mai 1940 in Richtung Tokio verlassen sollte; Olga Schleiden an Fritz Trump vom 30.1.1941 (StAC, Auto Union, Nr. 711).

190

Ebd.; Trump an Frau Riedel vom 9.5.1941 (ebd.); Bruhn an Guido von Oertzen vom 23.5.1941 (ebd.).

191

Bruhn an Guido von Oertzen vom 23.5.1941 (ebd.).

192

Trump an Frau Riedel vom 9.5.1941 (ebd.).

193

Bruhn an Gaehde vom 17.9.1942 (StAC, Auto Union, Nr. 711); Bruhn an Gaehde vom 3.11.1942 (ebd.); Bruhn an Gaehde vom 20.2.1943 (ebd.); Bruhn an Lenk vom 2.9.1941 (StAC, Auto Union, Nr. 1069).

194

Gaehde an Bruhn vom 13.7.1942 (StAC, Auto Union, Nr. 711).

195

Oertzen an Bruhn vom 11.2.1943 (ebd.).

Klaus und Irene von Oertzen zusammen mit 3.000 anderen Deutschen, die sich zu diesem Zeitpunkt auf niederländischem Gebiet befanden, am 10. Mai 1940 interniert.<sup>189</sup> Oertzen wurde zunächst in eine Quarantänestation auf die Insel Onrust bei Jakarta gebracht und Ende 1940 von dort aus in das Lager „Alas-Vallei“ auf Sumatra überstellt. Irene von Oertzen kam in ein Militärhospital in Batavia, bevor sie in das Internierungslager „Banjoebiroe 11“ und nach dessen Auflösung im März 1941 nach „Berg en Dal“ in Batavia gebracht wurde.<sup>190</sup> Bemühungen von Bruhn, das Auswärtige Amt und das Rote Kreuz zu einem verstärkten Engagement für die Freilassung des Ehepaars zu bewegen, scheiterten. Klaus und Irene von Oertzen, so die Auskunft der Behörden, stünden wegen ihrer vielen Auslandsreisen im Verdacht, Spione zu sein. Eine Einmischung von deutscher Seite könne daher nur zu einer Verschlechterung ihrer Lage führen.<sup>191</sup> Statt dessen versuchte der Vorstand der Auto Union, dem Ehepaar durch die Überweisung von Geld und die Zusendung von Büchern und anderen „Liebesgaben“ die Internierung zu erleichtern.<sup>192</sup> Im Juni 1941 öffneten sich für Irene von Oertzen die Pforten des Internierungslagers. Sie wurde zusammen mit anderen deutschen Frauen entlassen und sollte mit ihnen nach Japan gebracht werden, um von dort aus nach Beendigung des deutschen Russlandfeldzuges auf dem Seeweg nach Deutschland zurückzukehren. Da dies für Irene von Oertzen nicht in Betracht kam, setzte sie sich nach Shanghai ab und fand dort, finanziell unterstützt durch den Vorstand der Auto Union, Unterschlupf bei Geschäftsfreunden.<sup>193</sup>

Ihr Mann indessen wurde im Januar 1942 in die Obhut der Briten überstellt, durchlief das „Lager 17“ in Bombay, um von April 1942 an den Rest des Krieges im Internierungslager „Dehra Dun“ am Fuße des Himalaja zu verbringen. Dort verbesserte sich seine durch die Haft in der Schwüle Sumatras geschwächte Gesundheit, und er erhielt nach fast zwei Jahren Internierung die Erlaubnis, regelmäßigen postalischen Kontakt zu Freunden und Familie aufzunehmen. Das Amt des „Lagerführers“ bescherte ihm zudem „langentbehrte Genüsse“ wie ein kleines Zimmer mit Bett und Schrank.<sup>194</sup> In einem Schreiben an Bruhn berichtete Oertzen im Februar 1943, dass ihm „die Trennung von allem, was mir lieb ist, entsetzlich schwer“ fiel. Vor allem belastete ihn die Inaktivität, „tatenlos all dem Weltgeschehen als Zaungast des Lebens zusehen zu müssen“. Auch „1.008 Tage des Eingesperrtseins“ hatten an Oertzens Durchhaltewille und Vaterlandsverbundenheit nichts geändert: „Eins können Sie gewiss sein, lieber Bruhn, den Mut lassen wir nicht sinken & unser Glaube an die Heimat ist so stark & fest wie je.“<sup>195</sup>

Das Ende des Zweiten Weltkriegs wurde für die Oertzens von der Sorge um den Ehepartner und die gemeinsame Zukunft überschattet. Irene von Oertzen lebte Mitte 1945 in Shanghai, ohne Kontakt zu ihrem in „Dehra Dun“ festgehaltenen

Gatten. Da sie in der Zwischenzeit fließend Chinesisch sprach und schrieb, fand sie eine Anstellung beim Kanadischen Generalkonsul in Shanghai. Von hier aus gelang es ihr, den Aufenthaltsort ihres Mannes zu ermitteln und für den inzwischen frei gelassenen Oertzen einen Flug von Kalkutta nach Shanghai zu organisieren. Kaum angekommen, eröffnete er in Shanghai eine kleine Gebrauchtwagenfirma und verkaufte dort anschließend als General Manager für General Motors importierte Dieselmotoren.<sup>196</sup> Mit dem sich abzeichnenden Ende des chinesischen Bürgerkrieges 1948 erschien den Oertzens die Lage in China als zu unsicher. Mit Visa der UN-Hilfsorganisation UNRRA begaben sie sich an Bord der „Gujurat“ und erreichten im Herbst 1948 Kapstadt. Bei ihrer Ankunft hatten sich in Südafrika nicht nur die ökonomischen Rahmenbedingungen verändert.

### Der Traum vom südafrikanischen Volkswagen

1948 vollzog sich im Land am Kap der Guten Hoffnung die Wende zu einem offenen vertretenen Staatsrassismus. Ministerpräsident Daniel Malan begann fortan mit der Ausgestaltung der Apartheidpolitik als eine Art „social and political engineering“, das die weiße Vorherrschaft durch wirtschaftliches Wachstum abzusichern suchte.<sup>197</sup> Der staatliche Interventionismus war Bestandteil des Segregationskonzepts, das die südafrikanische Gesellschaft prägte. Bereits in den Jahren von 1910 bis 1948 traten Gesetze in Kraft, die die politische und wirtschaftliche Entrechtung der Schwarzen einleiteten.<sup>198</sup> Die Ausweitung der Rassentrennung unter der Regierung Malan ließ ab 1948 in Südafrika ein rassistisches Regime entstehen. Eine sich auf alle Bereiche der Gesellschaft erstreckende Einteilung der Bevölkerung in eine weiße, farbige und schwarze Gruppe begann.<sup>199</sup> Die Angst der weißen Südafrikaner vor der als radikal wahrgenommenen Unterschiedlichkeit und Fremdheit der anderen Gruppen brachten die gesetzlichen Regelungen zum Ausdruck, die die Diskriminierung nicht-weißer Ethnien kontinuierlich ausdehnten und verschärften.<sup>200</sup>

Ungeachtet der politischen Entwicklung zeigten die in den 1920er Jahren vorgenommenen ökonomischen Weichenstellungen Wirkung. Gelenkt durch interventionistische Maßnahmen der Regierung, war die Industrialisierung des Landes weiter vorangeschritten. Die Stahlproduktion der ISCOR-Werke und der sich ausweitende Bergbau erhöhten die Nachfrage nach Anlagegütern.<sup>201</sup> Dies stimulierte das Wachstum der verarbeitenden Industrie, deren Produktionsumfang zwischen 1932/33 und 1938/39 um 110 Prozent anstieg.<sup>202</sup> Einen entscheidenden Entwicklungsschub brachte der Zweite Weltkrieg, der Südafrika von den Warenströmen des Welthandels isolierte. Durch die kriegsbedingt steigende Nachfrage, die nun im Inland gedeckt werden musste, expandierte die verarbeitende Industrie und erweiterte ihr Produktionsvolumen zwischen 1938/39 und 1944/45 nochmals um 116 Prozent.

<sup>196</sup>

Van Rendsburg, Oertzen, S. 59; Interview mit Oertzen vom 7.10.1988, S. 16 (UVW, Z 300, Nr. 303).

<sup>197</sup>

Stuart Jones: The Era of Nationalism and State Capitalism, 1948 - 1980s, in: Stuart Jones (Ed.): Banking and Business in South Africa, New York 1988, S. 16-112, hier S. 18.

<sup>198</sup>

1911 wurden der „Native Labour Regulation Act“ und der „Mines and Work Act“ verabschiedet, die eine Arbeitsplatzreservation im Bergbau vorschrieben und verhinderten, dass Schwarze in Konkurrenz zu weißen Arbeitern treten konnten. Der „Native Urban Areas Act“ von 1923 teilte die Städte in weiße und schwarze Gebiete ein. Zudem wurden ab 1913 in den verschiedenen Provinzen das Wahlrecht der schwarzen Bevölkerung sukzessive eingeschränkt. Fisch, Südafrika, S. 223ff.; Ralph Horwitz: The Political Economy of South Africa, New York 1967, S. 76ff.

<sup>199</sup>

Fisch, Südafrika, S. 291.

<sup>200</sup>

Der „Immortality Act“ von 1950 sowie der 1949 ergangene „Prohibition of Mixed Marriages Act“ verboten Mischehen und Kontakte zwischen verschiedenen Bevölkerungsgruppen. Der „Group Areas Act“ sowie der „Population Registration Act“ von 1950 leiteten die territoriale Abgrenzung ein, indem sie Ethnien getrennte Wohngebiete zuordnete. Der „Bantu Authorities Act“ von 1951 und der acht Jahre später erlassene „Promotion of Bantu Self-Government Act“ drängte auf dem Arbeitsmarkt „überflüssige“ Schwarze in Eingeborenenreservate ab. 1968, neun Jahre nach der schwarzen Bevölkerung, verloren die Farbigen das Wahlrecht in den weiß dominierten Kapprovinz, Fredrickson, Rassismus, S. 103; George M. Fredrickson: Rassismus. Ein historischer Abriss, Hamburg 2004, S. 103.

<sup>201</sup>

Natgrass, Economy, S. 162ff.

<sup>202</sup>

Stuart Jones/André Müller: The South African Economy 1910 - 1990, New York 1992, S. 170ff.

203

Die Durchschnittslöhne in Handel und Industrie stiegen von 246 Pfund für Weiße und 47 Pfund für Schwarze im Jahr 1938/39 auf 399 Pfund bzw. 86 Pfund im Jahr 1945/46; D. Hobart Houghton/Jenifer Dagut: *Source Material on the South African Economy, 1860 - 1970*. Band 3: 1920 - 1970, Cape Town 1973, S. 217. Die zitierten Angaben wurden in der Literatur in Rand ausgegeben und hier zur besseren Vergleichbarkeit in Pfund umgerechnet. Die Währungsumstellung fand 1960/61 statt. Der Umrechnungskurs von südafrikanischem Pfund zu Rand betrug 1:2.

204

Francis L. Coleman: *The Development of Secondary Industry. The Second World War and after*, in: Francis L. Coleman (Ed.): *Economic History of South Africa*, Pretoria 1983, S. 220-244, hier S. 224.

205

Harry Thomson Andrews u.a. (Ed.): *South Africa in the Sixties. A Socio-Economic Survey*, Cape Town 1962, S. 44; Philip J. Mohr: *South Africa's Balance of Payments 1946-1985*, in: *The South African Journal of Economic History* 4 (1989), Nr. 2, S. 37-54, hier S. 48; Terreblanche/Natras, *Periodization*, S. 10.

206

Nicoli Natras: *Economic Aspects of the Construction of Apartheid*, in: Philip Bonner/Peter Dellijs/Deborah Posel (Eds.): *Apartheid's Genesis 1935 - 1962*, Braamfontein 1993, S. 42-64, hier S. 50.

207

Swart, *Motor Industry*, S. 213.

208

Rede von Louw anlässlich der Eröffnung der neuen SAMAD-Fabrik am 18.2.1949, S. 2 (NASA, HEN 526, Nr. 60/3).

209

Swart, *Motor Industry*, S. 198ff.

Der Boom katapultierte gleichzeitig den Arbeitskräftebedarf in die Höhe: Im Jahr 1944/45 fanden in der verarbeitenden Industrie insgesamt 361.000 Menschen Arbeit, 152 Prozent mehr als 1932/33. Der mit dem Zuwachs an Beschäftigungsmöglichkeiten einher gehende Anstieg des Pro-Kopf-Einkommens führte nach dem Zweiten Weltkrieg zu einer verstärkten Nachfrage nach Konsumgütern, die zum Großteil durch Waren aus dem Ausland gestillt wurde.<sup>203</sup> Neben Verbrauchsgütern wurden in beachtlichem Umfang Investitionsgüter eingeführt. Während der Kriegsjahre hatte die verarbeitende Industrie aufgrund des Importstopps unter einem Modernisierungstau gelitten und nur durch die Ausweitung des Arbeitskräfteeinsatzes wachsen können. Die Deckung dieses Nachholbedarfs, die zunehmende industrielle Diversifizierung und der beginnende Abbau der Goldvorkommen im Orange Free State zog eine rapide Steigerung der Einfuhr von Investitionsgütern nach sich.<sup>204</sup> Dadurch schnellte der Wert der Gesamtimporte von 217 Millionen Pfund im Jahr 1946 auf 356,5 Millionen Pfund 1948 in die Höhe. Das daraus resultierende Defizit der Handelsbilanz konnte zwar teilweise durch Deviseneinkünfte aus dem Goldexport und einfließendes Auslandskapital kompensiert werden, belastete jedoch die Währungs- und Goldreserven Südafrikas erheblich.<sup>205</sup>

Darauf reagierte die Regierung 1948/49 mit der Einführung restriktiver Devisen- und Importkontrollen. Die Maßnahmen drosselten die Einfuhr von Luxus- und Verbrauchsgütern aus den Hartwährungsländern. Die Importsubstitution sollte importierte Waren durch inländische Produkte ersetzen und auf lange Sicht die Unabhängigkeit Südafrikas von ausländischen Einflüssen herbeiführen. Gleichzeitig schirmten die staatlichen Protektionsmaßnahmen die einheimischen Industrien vor ausländischer Konkurrenz ab und sicherten vor allem die Arbeitsplätze der in den Wirtschaftskreislauf integrierten weißen Südafrikaner. Der sich vergrößernde Arbeitsmarkt nahm immer mehr weiße Arbeiter auf, deren Löhne und Gehälter anstiegen, während die der schwarzen Beschäftigten im gleichen Maß abnahmen.<sup>206</sup>

Von dem steigenden Pro-Kopf-Einkommen der weißen Bevölkerung und der hohen Nachfrage nach Konsumartikeln profitierte die Automobilbranche. Da der Zweite Weltkrieg Pkw-Importe zum Erliegen gebracht hatte, zeigte sich die zunehmende Liquidität des weißen Klientels in empor schnellenden Verkaufszahlen. Waren 1946 noch 15.050 Neufahrzeuge abgesetzt worden, erreichte diese Zahl zwei Jahre später mit 61.052 verkauften Neuwagen eine Rekordmarke.<sup>207</sup> Bezogen auf die weiße Bevölkerung, besaß Südafrika 1948 die zweithöchste Motorisierungsrate weltweit.<sup>208</sup> Gemessen an der Gesamtbevölkerung, erreichte das Land am Kap jedoch nur den Status eines Entwicklungslandes.<sup>209</sup>

In der auf „Weißafrika“, also auf die weiße Bevölkerung in Südafrika beschränkten Wahrnehmung Oertzens boten diese Entwicklung und die positiven Zukunftsaussichten genügend Anreize für die Investition in eine Produktionsstätte für Automobile. Zur Verwirklichung seiner Vision konnte er auf das in der Zeit vor dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs geknüpfte Netzwerk aus einflussreichen südafrikanischen Industriellen, Finanziers und Politikern zurückgreifen. Trotz seiner langen Abwesenheit aus Deutschland stand Oertzen nach wie vor in Kontakt mit dem ehemaligen Vorstand der Auto Union AG. So wusste der Rückkehrer, dass eine Gruppe um William Werner die Wiederaufnahme der Auto-Union-Produktion in den Niederlanden plante, nachdem die sowjetische Armee die in ihrer Besatzungszone liegenden Werke der Auto Union in eigene Regie übernommen und teilweise demontiert hatte.<sup>210</sup> Gleichzeitig aktivierte Oertzen seine Beziehungen zu südafrikanischen Geschäftsleuten, wie dem Rechtsanwalt und früheren Board-Mitglied der Auto Union S.A., Noel Hamish Gilfillan,<sup>211</sup> sowie dem Direktor der Transvaal Mining & Finance Company, Ltd. und ehemaligen Wirtschaftsprüfer der Auto Union S.A., Humphrey Cecil Payne.<sup>212</sup> Als weiteren Trumpf spielte Oertzen seine Kanäle zu höchsten politischen Ebenen aus.<sup>213</sup> Er pflegte eine enge Freundschaft mit Oswald Pirow, dem bis 1939 amtierenden Verteidigungsminister.<sup>214</sup> Pirow galt als äußerst einflussreich, war aber wegen seiner pro-deutschen Haltung in Südafrika nicht unumstritten. So hatte er sich 1939 bei mehreren Besuchen in Deutschland nicht nur für die Förderung der deutsch-südafrikanischen Wirtschaftsbeziehungen eingesetzt, sondern auch – allerdings erfolglos – Möglichkeiten eruiert, außenpolitische Interessen beider Staaten im südlichen Afrika in Übereinstimmung zu bringen.<sup>215</sup>

Gemeinsam schmiedeten Oertzen und seine Geschäftspartner aus der Auto-Union-Zeit Ende 1948 den Plan, die Fertigung von Auto-Union-Fahrzeugen statt in den Niederlanden in Südafrika anlaufen zu lassen. Obwohl die niederländische Regierung bereits die Bereitstellung von Devisen für den Erwerb von Ausrüstungsgegenständen, Materialien und Ersatzteilen zugesagt hatte, begaben sich Werner, Gerhard Müller und der ehemalige DKW-Importeur für die Niederlande, Greeve, nach Südafrika, um gemeinsam mit Oertzen die Perspektiven einer DKW-Fertigung auszuloten.<sup>216</sup> Nachdem Gilfillan die Auto-Union-Pläne bereits Ende Dezember 1948 mit dem Staatssekretär im Wirtschaftsministerium, Du Toit, diskutiert hatte, trug dieser die Angelegenheit an Wirtschaftsminister Eric Louw heran. Vordergründig passte sich das DKW-Projekt durchaus in die Regierungspolitik ein, denn 1948 hatte Louw angekündigt: „Object of long-range policy will be directed towards the manufacture as distinct from the mere assembly of cars in the Union.“<sup>217</sup> Die Etablierung einer eigenständigen Pkw-Produktion in Südafrika sollte nicht nur Devisen einsparen, sondern ordnete sich mit der Schaffung von qualifizierten Arbeitsplätzen, der Verwendung

210

Kukowski, Auto Union, S. XCVIff.

211

Noel Hamish Gilfillan, Rechtsanwalt in der Firma Bowman, Gilfillan and Blacklock, wurde am 25.12.1902 in Johannesburg geboren. Er studierte am Hilton College, Natal, und an der University of Cape Town (UVW, Z 248, Nr. 235).

212

Gesellschaftsakte der Auto Union South Africa (Prop.) Ltd. vom 24.12.1936 (StAC, Auto Union, Nr. 915); Gilfillan an Staatssekretär Du Toit vom 29.12.1948 (NASA, HEN 534, Nr. 60/2/7, Vol. 1); Humphrey Cecil Payne wurde am 21.11.1905 in Johannesburg geboren und studierte an der Witwatersrand University. Er war u.a. Senior Partner der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Vaughan, Key and Payne. Payne und Gilfillan waren verschwägert (UVW, Z 248, Nr. 235).

213

Oertzen an Nordhoff vom 11.9.1950, S. 1f (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

214

Pirow wurde am 14. August 1890 in Aberdeen, Provinz Eastern Cape, als Sohn deutscher Einwanderer geboren. Er besuchte Schulen in Südafrika, Deutschland und England und erhielt 1925 seine Zulassung als Anwalt. Seit Mitte der 1920er Jahre in der National Party aktiv, amtierte Pirow zwischen 1929 und 1933 als Justizminister und von 1933 bis 1939 als Verteidigungsminister. Nach dem Regierungswechsel 1939 schied Pirow aus der Regierung aus. In der Folgezeit machte Pirow durch seine offene Bewunderung für den Nationalsozialismus und seine Versuche Schlagzeilen, ein ähnliches Konzept für Südafrika zu entwickeln. 1958 endete seine politische Karriere. [http://en.wikipedia.org/wiki/Oswald\\_Pirow#References](http://en.wikipedia.org/wiki/Oswald_Pirow#References) vom 13.1.2008.

215

Albrecht Hagemann: Nationalsozialismus, Afrikaaner-Nationalismus und die Entstehung der Apartheid in Südafrika, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 39 (1991), Nr. 3, S. 413-436, hier S. 418; Bericht des Konsulatsangehörigen Herbert Schröter vom Mai 1950, S. 52 (Politisches Archiv des Auswärtigen Amtes (PAA), B 11, Nr. 144).

216

Memorandum: Manufacture DKW Cars in South Africa: Interview with the Minister o.D., S. 1ff (NASA, HEN 534, Nr. 60/2/7, Vol. 1).

217

Rede von Louw anlässlich der Eröffnung der neuen SAMAD-Fabrik am 18.2.1949, S. 4 (NASA, HEN 526, Vol. 60/31).

218

Swart, *Motor Industry*, S. 165.

219

Gilfillan an den Secretary for Commerce and Industries vom 30.6.1949, S. 5 (NASA, HEN 534, Nr. 60/2/7, Vol. 1).

220

Antwort der NAAMSA auf den Brief des BTI vom 29.10.1949, S. 2 (NASA, RHN 667, Nr. 60/5, Vol. 10); Das „Board of Trade and Industries“ wurde 1939 durch die Regierung als ein Steuerungsinstrument der Industrialisierung installiert, das die Wettbewerbschancen für zu gründende bzw. bestehende Industriezweige beurteilt und der Regierung auf dieser Grundlage die Einführung von Zöllen oder die Gewährung von Garantien zum Schutz dieser Branchen empfehlen sollte, Jones/Müller, *Economy*, S. 170.

221

Rede von Louw anlässlich der Eröffnung der neuen SAMAD-Fabrik am 18.2.1949, S. 3ff (NASA, HEN 526, Nr. 60, Vol. 3).

222

Zusätzlich zu den bestehenden Montagewerken von Ford, General Motors und Stanley Motos wurden zwischen 1946 und 1949 die fahrzeugmontierenden Unternehmen South African Motor Assemblers and Distributors, Motor Assembly, Chrysler und Car Distributors and Assemblers gegründet, Swart, *Motor Industry*, S. 164.

223

Die Gründung der staatlichen „Industrial Development Corporation“ fiel in das Jahr 1940. Zweck des öffentlichen Unternehmens war es, Kapital und Know-how für industrielle Neugründungen und die Modernisierung bestehender Unternehmen zur Verfügung zu stellen, Jones/Müller, *Economy*, S. 170.

einheimischer Rohstoffe, der Förderung von Technologien und Investitionen sowie dem Export in andere afrikanische Länder „nationalen Zielen“ unter.<sup>218</sup>

Auf die Interessenkongruenz setzend, reichte Gilfillan im Juni 1949 im Namen der Gruppe um Oertzen eine erste detaillierte Projektskizze beim Wirtschaftsministerium ein. Sie sah unter Hinzuziehung deutscher Techniker die Gründung eines Unternehmens in Südafrika vor, das in einer ersten Entwicklungsphase von 27 Monaten 12.000 DKW Zweizylinder-Pkw fertigen sollte. Da das Produktionsvorhaben entscheidend von der Versorgung mit Komponenten abhängig, definierte die Projektskizze vier Möglichkeiten, wie Karosserien, Chassis und Motoren zu variierenden Anteilen in Südafrika selbst hergestellt bzw. aus Übersee bezogen werden konnten. Wenn, wie im Schema „C“ ausgeführt, Motoren für die ersten 12.000 Fahrzeuge importiert, alle anderen Teile jedoch vor Ort produziert wurden, belief sich der Devisenbedarf zur Anschubfinanzierung für die ersten drei Jahre auf 1,86 Millionen Pfund. Für das Projekt sprach nach der Kalkulation Oertzens eine im gleichen Zeitraum anfallende Devisenersparnis von 3,9 Millionen Pfund, die sich aus dem Export der gefertigten DKWs und dem wegen der inländischen Produktion zurückgehenden Import von Fahrzeugen ergeben sollte. Nach Darlegung der Produktionspläne und deren finanziellen Dimension stellte Gilfillan der Regierungen klare Bedingungen. Die Gruppe um Oertzen und Werner verlangte die Bereitstellung von Devisen, Importlizenzen und die Versicherung jeglicher Unterstützung durch die Behörden.<sup>219</sup>

Das Vorhaben, ein Fahrzeug in Südafrika nicht nur montieren, sondern erstmals zu produzieren, stieß im Wirtschaftsministerium in Pretoria zwar auf offene Ohren, rief aber Skepsis hervor. Obwohl eine eigenständige Automobilfertigung das langfristig angestrebte Ziel war, galten Produktionsvorhaben noch als unrealistisch. So konstatierte das Board of Trade and Industries (BTI) 1949: „The present is not an opportune time in which to initiate a policy to [...] undertake a greater measure of manufacturing.“<sup>220</sup> Wichtige Voraussetzungen wie wettbewerbsfähige Komponenten-Zulieferer und eine ausreichende Versorgung mit qualitativ hochwertigem Stahl und Blechen waren noch nicht gegeben. Stattdessen standen die Erweiterung der Montagekapazitäten und die Schaffung einer Zulieferindustrie im Fokus der Behördenplanungen.<sup>221</sup> Diesem Ziel ordnete sich die 1949 einsetzende Importkontrolle unter, womit die Regierung die Einfuhr kompletter Autos erschwerte und gleichzeitig die CKD-Fertigung förderte.<sup>222</sup>

Obwohl das Produktionsprojekt Oertzens von der staatlichen Prioritätensetzung abwich, zog das südafrikanische Wirtschaftsministerium weitere Instanzen hinzu, die ihre Expertisen innerhalb von drei Wochen vorlegten. Der Tenor der Einschätzungen des BTI und der Industrial Development Corporation (IDC)<sup>223</sup> glich

sich: Das Fertigungsvorhaben würde an der finanziellen Durchführbarkeit scheitern. Zwar attestierten alle drei Gutachten dem DKW die Wirtschaftlichkeit und Robustheit, um auf dem südafrikanischen Markt bestehen zu können. Die dem Projekt zugrunde liegende Abschätzung der Entwicklung des Kleinwagen-segments rief aber Zweifel hervor. So ging das Vorhaben davon aus, dass die angestrebte DKW-Jahresproduktion von 25.000 bis 30.000 Fahrzeugen im Wesentlichen in Südafrika absetzbar war. Laut Einschätzung aller drei Gremien nahm das Kleinwagensegment, in das sich der DKW einordnete, aber nur zwischen 5.000 bis 6.000 Neuwagen pro Jahr auf. Der Großteil der gefertigten Fahrzeuge hätte also exportiert werden müssen, was angesichts der restriktiven Einfuhrpolitik vieler afrikanischer Länder als unrealistisch galt.

Weitere Bedenken bestanden hinsichtlich der technischen Weiterentwicklung des Fahrzeugs, die von einigen eingewanderten Technikern abhing und sich nicht auf das Know-how eines Mutterkonzerns in Übersee stützte. Als problematisch stuften alle Institutionen zudem die generelle Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ein. Das Werk würde aufgrund der wenigen, kaum wettbewerbsfähigen Zulieferer in Südafrika höhere Produktionskosten aufweisen, so dass die Erhebung hoher Schutzzölle unumgänglich wäre, um die Konkurrenzfähigkeit des „südafrikanischen“ DKW zu gewährleisten. Explizit lehnte jedoch keine der drei Untersuchungen das Vorhaben ab, sondern verwies auf die Devisenzuteilung für die Einfuhr von Maschinen und Motoren, von der das Produktionsprojekt abhing.<sup>224</sup> Deshalb, so fasste es Staatssekretär De Waal-Meyer im Juli 1949 zusammen, müsse die Gruppe um Oertzen selbst entscheiden, ob sie ihre Geschäftsidee weiter verfolgen wolle: „It will be then for them to decide whether it is a normal business risk to go ahead in expectation of the currency being made available.“<sup>225</sup>

In den folgenden Monaten fiel weder von Seiten der Gruppe um Oertzen, Werner und Gilfillan noch durch die Behörden eine Entscheidung in diesem als geheim eingestuften Projekt. Angesichts des akuten Devisenmangels schien das Wirtschaftsministerium abwarten zu wollen und ließ Anfang 1950 das südafrikanische Konsulat in Deutschland Informationen über eventuelle Verstrickungen der deutschen Beteiligten mit dem NS-Regime sowie über die Neugründung der Auto Union GmbH in Ingolstadt einholen.<sup>226</sup> Erst im März 1950 verweigerte das südafrikanische Wirtschaftsministerium schließlich die Einfuhrgenehmigungen für die benötigten Maschinen und Anlagen und setzte damit den ambitionierten Produktionsträumen ein Ende.<sup>227</sup>

<sup>224</sup> Untersuchung des BTI über die Etablierung einer Automobilindustrie in Südafrika vom 25.7.1949, S. 15 (NASA, HEN 534, Nr. 60/2/7, Vol. 1); Beurteilung einer möglichen DKW-Produktion durch die Industrial Development Corporation of South Africa Ltd vom 14.7.1949 (ebd.).

<sup>225</sup> Beurteilung der Studie über eine DKW-Produktion durch Staatssekretär De Waal-Meyer vom 29.7.1949 (ebd.).

<sup>226</sup> Konsulat der Union von Südafrika an Secretary for Commerce and Industries vom 6.1.1950 (ebd.); Konsulat der Union von Südafrika an Secretary for Commerce and Industries vom 9.2.1950 (ebd.).

<sup>227</sup> Interne Mitteilung des Department of Trade and Industries vom 29.3.1950 (ebd.).

228

Neebe, Globalisierung, S. 76.

229

Generalimporteurvertrag mit der Porsche Konstruktionen GmbH in Gmünd/Kärnten vom 15.05.1949 (UVW, Z 174, Nr. 873/2); für Ägypten fungierte die Middle East Enterprise & Distribution Co. Abul Fath & Co. in Kairo als Generalimporteur; P. J. Kock betr. Ägypten-Vertrag vom 13.6.1949 (UVW, Z 263, Nr. 387/1).

230

Ansprache Nordhoff anlässlich der Produktion des 50.000sten Volkswagen am 13.5.1949, S. 3 (UVW, Z 174, Nr. 1869).

231

Ansprache des Generaldirektor Dipl.Ing Heinz Nordhoff beim Presse-Empfang anlässlich der Vorführung des neuen VW-Lieferwagens am 12.11.1949, S. 14 (UVW, Z 69, Nr. 233).

### 2.3 Exportstrategien für Südafrika

1949 gestaltete sich die Ausweitung des Exportgeschäfts für das Volkswagenwerk schwierig. Die am 23. Mai des Jahres gegründete Bundesrepublik Deutschland verfügte zunächst über keinerlei Souveränität bei der Gestaltung des Außenhandels. Erst durch die am 22. November mit der Hohen Kommission und am 23. November 1949 mit der Joint Export and Import Agency (JEIA) geschlossenen Abkommen erlangte der noch junge westdeutsche Staat das Recht, unter alliierter Kontrolle konsularische Beziehungen aufzunehmen und Handelsverträge abzuschließen.<sup>228</sup> Somit standen bis Ende 1949 für exportwillige deutsche Unternehmen weder handlungsfähige Regierungs- noch Wirtschaftsvertretungen bereit, die Geschäftskontakte vermitteln konnten. Von diesen ungeklärten institutionellen Rahmenbedingungen wurden auch die Bemühungen des Volkswagenwerks ausgebremst: Zwar wuchs 1949 die Zahl der exportierten Wagen im Vergleich zum Vorjahr um 59 Prozent auf 7.128 Fahrzeuge an, jedoch waren die besonders umsatzträchtigen Lieferungen in die Schweiz, nach Belgien und in die Niederlande lediglich in Abwicklung der noch vor der Währungsreform geschlossenen Verträge erfolgt. Als neue Exportmärkte kamen lediglich Österreich und Ägypten hinzu.<sup>229</sup>

Ungeduldig verfolgte Nordhoff deshalb in Wolfsburg die Wiederaufnahme der internationalen Wirtschaftsbeziehungen. Das Unternehmen benötigte dringend eine rasche Steigerung des Auslandsabsatzes, um die Auslastung der Kapazitäten zu verbessern und mit den erzielten Deviseneinnahmen den Import von Rohstoffen zu finanzieren. Öffentlichkeitswirksam wies Nordhoff deshalb auf die übergeordnete Bedeutung des Exports hin. Auf dem Presseempfang anlässlich der Produktion des fünfzigtausendsten Volkswagen am 13. Mai 1949 führte er aus, dass der Export „eine Frage von Leben und Tod“ für die deutsche Wirtschaft sei.<sup>230</sup> Ein halbes Jahr später setzte sich Nordhoff mit großem Selbstbewusstsein als Generaldirektor eines wirtschaftlich bedeutsamen Unternehmens in Szene, als er darauf verwies, dass der Volkswagen eines „der besten Export-Objekte“ sei, das die deutsche Industrie anzubieten habe.<sup>231</sup> Mit solchen Äußerungen legte Nordhoff schon früh den Grundstock für die Wahrnehmung des Volkswagenwerks als eines der Symbolunternehmen der jungen Bundesrepublik.

Die Zeit des Wartens auf die Neuordnung des Außenhandels ließ der Generaldirektor indes nicht ungenutzt verstreichen. Hatten bislang die Militärregierung und die Verwaltung für Wirtschaft die Exportbeziehungen dirigiert, beschritt das Volkswagenwerk nun eigene Wege. Nordhoff machte sich auf den Weg ins Ausland, um geeignete Geschäftspartner zu finden und damit die Voraussetzungen für einen schnellen Anlauf des Exportgeschäfts zu schaffen. Er war für diese

Aufgabenstellung der richtige Mann. Durch seine Tätigkeit bei der General-Motors-Tochter Opel verfügte Nordhoff über internationale Kontakte; zudem sprach er perfekt Englisch. Die erste Überseereise führte den Generaldirektor 1949 in die USA. Hier traf er – wohl durch die Vermittlung des Rechtsanwalts Stansfield, eines Bekannten aus der GM-Zeit, – mit C. B. Thomas, dem Chef der Export Division der Chrysler Corporation zusammen. Auf Grundlage eines „Gentleman’s Agreement“ einigten sich beide Manager, Volkswagen in ausgewählten Ländern über das gut ausgebaute Chrysler-Händlernetz zu vertreiben. Nordhoff hatte somit eine Lösung für den Übersee-Export im Visier, der für die Frühphase des Exports ideal war: Die Erschließung der Auslandsmärkte über bestehende externe Großhandelsstrukturen war angesichts der zunächst geringen Stückzahlen exportierter Volkswagen die kostengünstigste Alternative. Weder fielen Transaktionskosten an für die Ausbildung von Unternehmensstrukturen im Volkswagenwerk noch für die Suche und Überwachung neuer Vertragspartner in den einzelnen Ländern.<sup>232</sup>

### Zielmarkt Südafrika

Obwohl wichtige europäische Länder durch die Vorarbeit der britischen Treuhänder und Überseemärkte durch die guten Kontakte des Generaldirektors erschlossen werden konnten, blieben 1949/50 noch viele weiße Flecken auf der Weltkarte des Volkswagen Exports. So verhielt es sich auch im Falle Südafrikas, das seit 1948 auf der Liste der potenziellen Auslandsmärkte stand.<sup>233</sup> Die Einordnung des Landes am Kap der Guten Hoffnung in die Reihe der lukrativen Märkte hatte Tradition. Seit dem 19. Jahrhundert unterhielten Deutschland und Südafrika Handelsbeziehungen, die nicht nur wegen der kulturellen Nähe für beide Länder einen hohen Stellenwert hatten. Die zahlreichen deutschen Auswanderer beteiligten sich seit jeher maßgeblich an der Entdeckung der südafrikanischen Bodenschätze, deutsche Firmen an deren Abbau. Lukrative Aufträge erhielten Unternehmen wie Siemens und die AEG vor allem bei Projekten zum Ausbau der Infrastruktur. So bekleidete Deutschland 1914 nach Großbritannien den Rang des zweitwichtigsten südafrikanischen Handelspartners. Die im Zuge der voranschreitenden Industrialisierung ab Mitte der 1920er Jahre einsetzende Errichtung von Stahlwerken und Kraftwerken basierte ebenfalls zum Großteil auf deutschem Know-how.<sup>234</sup>

In der zweiten Hälfte der 1930er Jahren luden sich die Wirtschaftsbeziehungen beider Staaten politisch erheblich auf. Die Regierung in Berlin drängte auf eine Ausweitung der südafrikanischen Manganerz-, Vanadium-, Platin- und Diamanten-Importe. Im Gegenzug verliefen die deutschen Ausfuhren aufgrund der protektionistischen Zollpolitik Südafrikas, der britischen Dominanz des dortigen Wirtschaftslebens und des gelegentlichen Boykotts deutscher Waren nur schlep-

<sup>232</sup>

Mira Wilkins: *The Maturing of Multinational Enterprise. American Business abroad from 1914 to 1970*, Cambridge, Mass. 1974, S. 416ff.; Brigitta Wolff: Coase und die ökonomische Theorie der Organisation, in: Ingo Pies/Martin Leschke (Hg.): *Ronald Coase' Transaktionskosten-Ansatz*, Tübingen 2000, S. 31-57, hier S. 36ff.; Berghoff, *Unternehmensgeschichte*, S. 44ff.

<sup>233</sup>

Nordhoff an die JEIA in Frankfurt am Main vom 27.4.1948 (UVW, Z 263, Nr. 387/1).

<sup>234</sup>

Mundorf, *Investitionen*, S. 107ff.

235

Albrecht Hagemann: Südafrika und das „Dritte Reich“. Rassenpolitische Affinität und machtpolitische Rivalität, Frankfurt am Main; New York 1989, S. 140f. und 157ff.

236

Schreiben des Sekretärs Du Toit, Department of Commerce and Industries, an die South African Industrial Activities and Trading Company vom 12.3.1949 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 1); Hagemann, Südafrika, S. 94.

237

Interne Mitteilung des Bundesministeriums für Wirtschaft vom 31.7.1950 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 1); Translated Extracts from Minute No. CI 749 vom 9.1.1950. (NASA, HKE 5, Nr. T/2-Vol.1).

238

E. B. Bitzker, Representative of Continental and Overseas Firms in Berlin, an die Verwaltung für Wirtschaft des Vereinigten Wirtschaftsgebiets, Hauptabteilung V, Außenwirtschaft, vom 7.7.1949 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 1); Rede Nordhoffs vor dem VDI vom 5.9.1950, S. 3 und 9 (UVW, Z 263, Nr. 388).

239

Nordhoff an Oertzen vom 25.1.1951 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

240

Situationsbericht Südafrika von Nordhoff vom 10.8.1950, S. 3 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 2).

241

South Africa Military Mission, Frankfurt/Main an Piel's Cold Storages Ltd. Johannesburg vom 25.8.1948 (NASA, HKE 5, Nr. T 16/3).

242

Bewerbungen lagen von den Firmen Massing & Ingham Ltd., Springfield Services (Pty) Ltd. und Windsor Motors (Pty) Ltd. aus Johannesburg, International Trading Association Ltd. aus Pretoria, J.A. Ewing & Co. (London) Ltd., Reg. Lucas & Frank Payne Motors Pty. Ltd. und McGee's Motor Engineering & Body Works Pty. Ltd. vor. JEIA, Branch Office Niedersachsen, an das Volkswagenwerk Wolfsburg vom 14.6.1948 (UVW, Z 263, Nr. 387/1).

pend. Aufgrund der vermehrten Vergabe staatlicher Aufträge an deutsche Firmen erfuhr der bilaterale Handel jedoch eine beachtliche Ausweitung.<sup>235</sup>

Die engen deutsch-südafrikanischen Verbindungen wurden durch den Zweiten Weltkrieg unterbrochen, und ihre Wiederaufnahme verlief in den ersten Nachkriegsjahren schleppend. Das Anliegen, „die traditionellen Verhältnisse“ aus der Vorkriegszeit wieder aufleben zu lassen, basierte aber nicht nur auf der vielerorts gefühlten „stammverwandten“ Verbundenheit beider Staaten.<sup>236</sup> Von einer raschen Re-Etablierung der Wirtschaftsbeziehungen versprach sich die südafrikanische Seite lukrative Exportmöglichkeiten von Bodenschätzen wie Chrom und Mangan, aber auch von landwirtschaftlichen Produkten.<sup>237</sup> Zudem setzte die Regierung in Pretoria auf die Einfuhr deutscher Investitionsgüter für die weitere Industrialisierung des Landes. Eine große Nachfrage bestand auch nach deutschen Konsumartikeln wie Automobilen, die einen sehr guten Ruf genossen.<sup>238</sup>

Gleiches galt für den Volkswagen. Obwohl sich das Fahrzeug nie dem internationalen Wettbewerb gestellt hatte, eilte ihm vielerorts sein „Nimbus“ voraus.<sup>239</sup> Den Südafrikanern, so urteilte Nordhoff 1950, sei das Fahrzeug durch „die Heldenfigur des letzten Krieges“, Erwin Rommel, bekannt.<sup>240</sup> Dass sich 1947 bereits erste Geschäftsleute aus Südafrika bei der JEIA meldeten, die das Fahrzeug importieren wollten, mag jedoch weniger dem Mythos des Volkswagen geschuldet sein.<sup>241</sup> Der durch den Zweiten Weltkrieg entstandene automobiler Nachholbedarf und die in den ersten beiden Nachkriegsjahren ausreichend vorhandenen Devisen schufen hierfür die Voraussetzungen.

Angesichts des zu erwartenden lukrativen Exportgeschäfts drängte die JEIA im Juni 1948 auf einen raschen Beginn der Ausfuhren. In einem Schreiben an das Volkswagenwerk wies die Außenhandelsagentur darauf hin, dass bereits sieben ernsthafte Bewerbungen von potenziellen Generalimporteuren für Südafrika eingegangen seien. Da die Bezahlung der exportierten Fahrzeuge in Pfund Sterling kein Problem darstellte, forderte die JEIA eine baldige Stellungnahme zu den offenen Fragen der Verschiffung der Fahrzeuge und der Verfügbarkeit einer Rechtslenker-Variante der Volkswagen Limousine ein.<sup>242</sup> Währenddessen gingen im Volkswagenwerk Informationen über einen Mann ein, der vermittelnd in den Südafrika-Export eingreifen konnte. Siegfried Doerschlag, der für das Volkswagenwerk 1948/49 Presseschauen erstellte und kommunikative Aufgaben wahrnahm, informierte Nordhoff, dass sich ein gewisser Klaus von Oertzen nach dem Volkswagenwerk erkundigt habe. Da der ehemalige Auto-Union-Manager „in vollem Zuge“ als Importeur und „industrieller Konsulent“ in Südafrika aktiv sei, fragte Doerschlag an, ob es nicht für den Export hilfreich sein könne, mit Oertzen „eine wirklich vertrauenswürdige Persönlichkeit“

einzuspannen“.<sup>243</sup> Nordhoff lehnte mit Blick auf die situativen Schwierigkeiten am 2. Oktober 1948 dankend ab. Die europäischen Märkte sollten erst erschlossen werden, bevor sich das Volkswagenwerk Südafrika zuwende, das aufgrund der Besonderheit des Marktes ein „unbequemer Kunde“ sei. Mit Blick auf die Rahmenbedingungen Ende 1948 hielt er zu diesem Zeitpunkt den Export nach Übersee für „ein ungelöstes und unlösbares Problem“.<sup>244</sup>

Die Gründe für die Vertagung des Überseegeschäfts waren vielfältig. Um Länder mit Linksverkehr beliefern zu können, musste die Volkswagen Limousine als Rechtslenker verfügbar sein. Für die erforderlichen konstruktiven Änderungen am Fahrzeug veranschlagte Nordhoff eine Zeitspanne von sechs Monaten. Ebenso gab der Generaldirektor zu bedenken, dass das Volkswagenwerk keinerlei Erfahrungen bei der Verschiffung von Fahrzeugen habe. Hierfür fehlte außerdem das nötige Holz, aus dem sich geeignete Transportkisten fertigen ließen. Unter diesen Bedingungen erwartete Nordhoff den Anlauf des Südafrika-Geschäfts frühestens im ersten Halbjahr 1949.<sup>245</sup> Die JEIA teilte den südafrikanischen Bewerbern daraufhin mit, dass sich die Benennung eines Generalimporteurs noch verzögere.<sup>246</sup>

Wie die Folgemonate zeigten, verschoben interne Probleme und die Hürden der alliierten Wirtschaftspolitik den Beginn des Südafrika-Exports erneut. Erst im zweiten Halbjahr 1949 ergaben sich die notwendigen wirtschaftlichen Voraussetzungen für den Abschluss neuer, Gewinn versprechender Exportverträge. Die Gesamtproduktion des Volkswagenwerks hatte sich mit 46.154 Fahrzeugen im Vergleich zum Vorjahr fast verdoppelt. Aufgrund der geringeren Produktionskosten senkte das Unternehmen zum 1. Juli 1949 die Fahrzeugpreise. Für den Außenhandel waren indessen der Wegfall der Dollar-Klausel und die Pfund-Abwertung im September 1949 entscheidend. Damit konnte das Volkswagenwerk nun die Preisgestaltung für seine Exportfahrzeuge selbst übernehmen und den Märkten anpassen.<sup>247</sup> Aufgrund der verbesserten Vorzeichen intensivierte Nordhoff seine Anstrengungen, um bald den Auftakt für den Übersee-Export geben zu können.

Genaue Vorstellungen, welcher Generalimporteur die Lizenz für das Volkswagen Geschäft in Südafrika erhalten sollte, bestanden Anfang 1950 in Wolfsburg nicht. Mit Blick auf die 1949 mit der Chrysler Cooperation getroffene Absprache, deren Händler- und Vertriebsnetz für den Export nach Südamerika zu nutzen,<sup>248</sup> plädierte Vertriebschef Karl Feuereissen dafür, in Südafrika genauso vorzugehen. Das Volkswagenwerk habe auch in Europa die Erfahrung gemacht, „dass wir am besten dort fahren, wo wir unsere Generalvertretung einer Firma gegeben haben, die bereits eine der grossen amerikanischen Automobilfabriken wie Chrysler, Studebaker etc. vertritt“.<sup>249</sup> Gleichwohl stand Nordhoffs Reise

<sup>243</sup> Doerschlag an Nordhoff vom 28.9.1948 (UVW, Z 174, Nr. 1869).

<sup>244</sup> Nordhoff an Doerschlag vom 2.10.1948 (ebd.).

<sup>245</sup> Nordhoff an die JEIA, Branch Office Niedersachsen, vom 22.7.1948 (UVW, Z 263, Nr. 387/1).

<sup>246</sup> JEIA, Branch Office Niedersachsen, an die South Africa Military Mission, Frankfurt/Main, vom 16.8.1948 (NASA, HKE 5, Nr. T 16/3).

<sup>247</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1949, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 457).

<sup>248</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1950, S. 28 (UVW, Z 174, Nr. 458).

<sup>249</sup> Feuereissen an Oertzen vom 9.1.1950 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).



Karl Feuereissen

<sup>250</sup>  
 Memorandum Manufacture DKW Cars in South Africa.  
 Interview with the Minister [1949], S. 2 (NASA, HEN 534,  
 Nr. 60/2/7, Vol. 1).

<sup>251</sup>  
 Seherr-Thoß, Oertzen, S. 456.

nach Südamerika noch bevor, auf der er der mündlichen Vereinbarung mit dem Chrysler-Exportchef C. B. Thomas unterschriebene Importeursverträge folgen lassen wollte. Der Südafrika-Export rückte in die Warteschleife, bis das Südamerika-Geschäft unter Dach und Fach war.

Ein weiterer Interessent am Südafrika-Export stellte sich 1949 im Volkswagenwerk ein: Oertzen. Der ehemalige Auto-Union-Manager war auf Werbetour, um neue Geschäftskontakte zu etablieren. Oertzens Deutschlandreise musste zwingend ein Erfolg werden, befand er sich doch in einer finanziellen Zwangslage. Das sich anbahnende Scheitern des DKW-Projekts bedeutete einen herben finanziellen Rückschlag für ihn, der 25.000 Pfund investiert hatte, um die Projektstudie zu finanzieren.<sup>250</sup> Kleinere Aufträge konnte Oertzen immerhin mit der Übernahme der Südafrika-Vertretung für die Lkw- und Traktorenhersteller Büssing und Hanomag verzeichnen.<sup>251</sup> Auf ein lukrativeres Geschäft und eine neue Herausforderung hoffte er, als er in Wolfsburg den Vertriebschef und ehemaligen Auto-Union-Kollegen Feuereissen wiedertraf.

Oertzen hatte Feuereissen, der zuvor für den ADAC gearbeitet hatte, 1935 in einer konfliktreichen Auseinandersetzung als Leiter der Rennsportabteilung zur Auto Union geholt. Auch Nordhoff kannte den emigrierten Manager. Beide hatten – Nordhoff auf Seiten seines damaligen Arbeitgebers Opel – 1934 versucht, Unternehmensinteressen gegen das staatlich protegierte Volkswagen Projekt zu schützen. Der Generaldirektor als auch sein Vertriebschef wussten somit, wen sie vor sich hatten und dass das Angebot Oertzens, dem Volkswagen den Weg an das Kap der Guten Hoffnung zu bahnen und zuverlässige Informationen über den südafrikanischen Markt zu liefern, ernst zu nehmen war. Das Eingehen auf seinen Vorschlag und die Beauftragung als offizieller Werksrepräsentant kann jedoch mit Blick auf die Chrysler-Strategie nur als Gefälligkeit bewertet werden, die Feuereissen seinem ehemaligen Chef erwies. Oertzen hingegen betrachtete das Entgegenkommen aus Wolfsburg als verbindlichen Auftrag, südafrikanische Bewerber um eine Konzession als Volkswagen Generalimporteur auszuwählen, Absatzmöglichkeiten einzuschätzen und Vorschläge für die Preisgestaltung einzureichen.<sup>252</sup> Im gleichen Zuge verwies er darauf, dass er für ähnliche Projekte in Indien, Java, Australien und Neuseeland zur Verfügung stehe.<sup>253</sup>

Wenige Wochen später, im Frühsommer 1950, trat Nordhoff eine dreiwöchige Reise nach Chile, Argentinien, Uruguay und Brasilien an, die zeigen sollte, ob sich die Absprache mit Chrysler bewährte.<sup>254</sup> Durch die in den Ländern gewonnenen Impressionen geriet er über die Exportchancen des Volkswagen ins Schwärmen. Er konstatierte, dass „die Aufnahmebereitschaft für deutsche Automobile in der ganzen Welt ausgezeichnet“ sei und die deutschen Kleinwagen einen sehr guten Ruf genossen, an den der Volkswagen anknüpfen könne.<sup>255</sup> In Bezug auf Südamerika ging sein Kalkül auf. Als Ergebnis der Reise des Generaldirektors vermeldete das Volkswagenwerk 1950 Importverträge mit Chrysler-Vertretern in Brasilien, Uruguay und Argentinien, deren verzweigte Händlerorganisation und moderne Montagewerke dem Volkswagen eine gute Aufnahme in den dortigen Märkten versprachen.<sup>256</sup> Der Volkswagen Export nach Brasilien und Uruguay startete 1950, Chile und Argentinien wurden seit 1951 beliefert.<sup>257</sup>

Nachdem diese Strategie, die einen schnellen Marktzugang ohne eigene Investitionen ermöglichte, in Südamerika erfolgreich angelaufen war, konnte sie auf Südafrika übertragen werden. Nordhoffs Geschäftspartner aus Michigan, der Chef der Chrysler-Exportorganisation, C. B. Thomas, schlug dem Generaldirektor im Juni 1950 vor, den Volkswagen Export über den Chrysler-Vertreter George H. Strock in Johannesburg abzuwickeln.<sup>258</sup> Strock stand einem Händlerbetrieb vor, der über Filialen in ganz Südafrika DeSoto-Fahrzeuge vertrieb. Die 1948/49 erhobenen Importrestriktionen und die Dollar-Knappheit hatten verhindert, dass Strock seine Palette um weitere amerikanische Marken erweitern konnte. In einem möglichen Volkswagen Engagement sah der südafrikanische

252  
Feuereissen an Oertzen vom 9.1.1950 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

253  
Oertzen an Nordhoff vom 23.1.1950 (ebd.).

254  
Situationsbericht Südamerika von Nordhoff vom 24. Juni 1950 (BA, B 102, Nr. 2021).

255  
Rede Nordhoffs „Die deutsche Automobilindustrie, ihr Stand, ihre Entwicklung und ihre Absatzmöglichkeiten“ vor der Hauptversammlung des VDI in Frankfurt am Main am 5.9.1950, S. 3 (UVW, Z 263, Nr. 388); Situationsbericht Südamerika von Nordhoff vom 24. Juni 1950, S. 1f (BA, B 102, Nr. 2021).

256  
Jahresbericht der Exportabteilung 1950, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 1033).

257  
Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1950, S. 29 (UVW, Z 174, Nr. 458); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1951, S. 37 (UVW, Z 174, Nr. 460).

258  
Thomas, President der Export Division der Chrysler Corporation in Michigan, an Nordhoff vom 8.6.1950 (UVW, Z 174, Nr. 845/1).

259  
Strock an Nordhoff vom 28.8.1950 (ebd.).

260  
Nordhoff an Oertzen vom 20.6.1950 (UVW, Z 263,  
Nr. 389/3).

261  
Knott an Nordhoff vom 20.6.1950 (ebd.).

262  
Oertzen an Nordhoff vom 24.6.1950 (ebd.).

263  
Oertzen an Nordhoff vom 1.7.1950 (ebd.).

264  
Knott an Nordhoff vom 11.7.1950 (ebd.).

265  
Oertzen an Nordhoff vom 1.7.1950 (ebd.).

Chrysler-Händler seinerseits die Chance, sein Verkaufsnetz auszubauen und zur Produktion von Fahrzeugen überzugehen.<sup>259</sup>

Auf der definierten Marschroute für den Südafrika-Export blieb kein Raum für Oertzen. Folgerichtig informierte ihn Nordhoff am 20. Juni 1950, dass das Volkswagenwerk keinen direkten Beauftragten in Südafrika benötigte. Dabei ließ der Generaldirektor keinen Zweifel, dass diese Feststellung endgültig war und bat um einen Vorschlag über die Honorierung der bisher erbrachten Leistungen, um „beiderseitige Angelegenheiten“ trennen zu können.<sup>260</sup> Wie eine Notiz des Leiters des Rechtswesens, Hermann Knott, an Nordhoff zeigt, befürchtete der Generaldirektor jedoch, dass Oertzen diese Absage als Vertragsbruch empfinden könne. Knott bestätigte, dass dieser das Schreiben Feuereissens vom Januar 1950 durchaus als Beauftragung verstanden habe, nahm jedoch an, dass mit einer Abgeltung der Gehaltsansprüche Oertzens das Problem „einvernehmlich geregelt“ werden könne.<sup>261</sup>

Für Oertzen kam diese Wende nicht unerwartet, waren doch Schreiben, die er nach seinem letzten Besuch in Wolfsburg im April 1950 verschickt hatte, unbeantwortet geblieben. Er verlangte eine Entscheidung, da ihn bereits Gerüchte im Lande in „Misskredit“ brächten.<sup>262</sup> Oertzens Wut und Enttäuschung waren gewaltig. Das ließ er Nordhoff am 1. Juli 1950 wissen und verwies gleichzeitig darauf, dass ein Vertrag zwischen ihm und dem Werk de jure zustande gekommen und er im Lande bereits als Volkswagen Vertreter in Erscheinung getreten sei. Er empörte sich, dass er „eine derartige unglaubliche Behandlung“ in seiner „langen kaufmaennischen Praxis“ noch nicht erlebt habe. Daher reklamierte der Interims-Werksrepräsentant eine „Entschädigung“ von 6.000 Pfund und hoffte, sich hierüber „freundschaftlich“ mit dem Volkswagenwerk einigen zu können.<sup>263</sup> Diese Forderung beurteilte Knott als „höflich und gemässigt“, deutete jedoch intern die Möglichkeit an, dass Nordhoff diesen Anspruch während seines Besuchs in Südafrika noch auf 4.000 bis 5.000 Pfund „runterhandeln“ könne.<sup>264</sup>

Die Situation mag Oertzen an seine Erfahrungen mit der Auto Union in den 1930er Jahren erinnern haben. Wiederum war er – der sich selbst vermutlich als den einzigen kompetenten deutschen Kenner der südafrikanischen Automobilindustrie ansah – ausgeschlossen und in einer Art und Weise abgeschoben worden, die er als „Demütigung“ empfand. Doch ebenso wie vor zehn Jahren brachte er der Zurückweisung nach außen hin Verständnis entgegen. Er stilisierte sich in einem Schreiben an Nordhoff als verständnisvollen „Untertan“, der seine Interessen selbstlos denen einer von ihm anerkannten Autorität unterstellte: „Als langjähriger Automobilindustrieller verstehe ich nur zu gut, dass das Schicksal des Einzelnen zurückzustehen hat vor dem Wohl eines Werks.“<sup>265</sup>

Trotz seiner Demission erhielt Oertzen die Einladung an Nordhoff aufrecht, dem er eine Woche Urlaub von „ungeheurer Arbeitslast“ auf der Farm seines Bekannten Alfred Hoheisen im Krüger-Nationalpark in Aussicht gestellt hatte. Es sei eine „einmalige Gelegenheit“, selbst wenn Nordhoff „nicht beabsichtigen sollte den Schießprügel in die Hand zu nehmen“.<sup>266</sup> Vielleicht sah der perspektivlose Oertzen das Eintreffen des Generaldirektors als Chance, doch noch für das Volkswagenwerk tätig werden zu können. Nordhoff wies diese Offerte nicht zurück. Dem passionierten Jäger wird die Reise ins südliche Afrika als eine vielversprechende Verbindung zwischen Jagdleidenschaft und Geschäftsinteressen erschienen sein.

Im Juli 1950 begab sich Nordhoff nach Südafrika, begleitet von Eduard Winter, seinem Bekannten aus der Opel-Zeit, der inzwischen Volkswagen Großhändler in Berlin geworden war.<sup>267</sup> Sein erster Besuch galt dem Wirtschaftsminister Louw und dem Direktor der Abteilung Imports and Exports im Department of Commerce and Industrie, Carl Borckenhagen. Letzterer hatte am 1. Juni 1950 einen Antrag auf die Einfuhr von Volkswagen im zweiten Halbjahr 1950 abgelehnt, den der Johannesburger Autohändler George K. Lindsay<sup>268</sup> am 20. Mai 1950 noch im Auftrag Oertzens eingereicht hatte.<sup>269</sup> Die Gespräche mit Wirtschaftsminister Louw verliefen viel versprechend, sicherten doch die staatlichen Stellen einer erneuten Volkswagen Bewerbung um eine Einfuhrlizenz ihre Unterstützung zu. So deutete Louw an, dass die südafrikanische Behörde eine einmalige Einfuhr kompletter Musterwagen genehmigen werde. Das Volkswagenwerk müsse jedoch bei der Importgenehmigung für 1951 mit einer vorerst niedrigen Quote rechnen, die aber später ansteigen könne.<sup>270</sup> Im Gegenzug forderten die Behörden eine baldige Benennung des künftigen Generalimporteurs.<sup>271</sup>

Nordhoffs Absicht vor Antritt der Reise war es, im Rückgriff auf die Südamerika-Strategie den Chrysler-Händler Strock als Volkswagen Importeur zu benennen. Nachdem er sich jedoch vor Ort einen Eindruck von der Lage verschafft hatte, klassifizierte der Generaldirektor die Angaben, die diesem Plan zugrunde lagen, als „durchweg unzutreffend, teilweise überholt, teilweise unvollständig und schief“.<sup>272</sup> Wie das Beispiel zeigte, war blindes Vertrauen in die durch seine Geschäftskontakte zugetragenen Informationen nicht angebracht. Nordhoff sah sich vielmehr darin bestätigt, dass er als Unternehmerpersönlichkeit unabdingbar sei, um auf Basis seiner Erfahrung sowie seiner Urteils- und Entschlusskraft die richtige Entscheidung zu treffen.<sup>273</sup> So, resümierte er nach seiner Rückkehr, habe er alle Angaben „durch persönliche Unterrichtung“ überprüfen müssen.<sup>274</sup> Auf Basis seiner eigenen Ermittlungen entschied Nordhoff, nicht die Chrysler-Handelsorganisation für den Südafrika-Export zu nutzen. Wie er auf der Hauptabteilungsleiter-Sitzung am 7. August 1950 ausführte, fehlte Strock eine entscheidende Voraussetzung. Er verfügte über keine eigenen Montagekapazitäten.

266

Oertzen an Nordhoff vom 2.6.1950 (ebd.).

267

Eduard Winter vertrat Opel von 1932 an als Großhändler in Berlin. Konflikte mit der Geschäftsführung und Gerüchte über unlautere Geschäfte führten dazu, dass Winters Großhändlervertrag 1939 auslief; Notiz über das Verhältnis des Herren Eduard Winter, Berlin, zur Adam Opel AG o.D. [Januar 1942] (BA, R 87, Nr. 233). Zur Rolle von Winter bei dem Versuch, Opel während des Zweiten Weltkriegs der staatlichen Kontrolle zu unterstellen, siehe Turner, Opel, S. 110ff., 127ff., 199ff. und 210ff.

268

Lindsay wurde von Oertzen 1935 zum DKW-Importeur ernannt und hatte seinen Händlerbetrieb in den Folgejahren weitergeführt. Als Oertzen 1948 nach Südafrika zurückkehrte und sich in Johannesburg niederließ, nahm er wieder Kontakt zu Lindsay auf. Campell an Gossow beim Landgericht Hildesheim vom 15.7.1965, S. 7ff (UVW, Z 165, Nr. 19).

269

Borckenhagen an den Staatssekretär im Department of Commerce and Industries vom 5.6.1950 (NASA, HEN 534, Nr. 60/2/7, Vol. 2), Borckenhagen an Lindsay vom 1.6.1950 (UVW, Z 174, Nr. 845/1).

270

Situationsbericht Nordhoffs über Südafrika vom 10.8.1950, S. 3 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 2).

271

Nordhoffs an van der Merwe im Directorate for Imports and Exports vom 10.8.1950 (UVW, Z 174, Nr. 845/1); Osthuizen an Nordhoff vom 10.8.1950 (ebd.).

272

Situationsbericht Nordhoffs über Südafrika vom 10.8.1950, S. 3 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 2).

273

Vortrag von Nordhoff „Initiative und Verantwortung des Unternehmers in der freien Wirtschaft“ vom 13.3.1953, S. 2f (UVW, Z 69, Nr. 233).

274

Situationsbericht Nordhoffs über Südafrika vom 10.8.1950, S. 3 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 2).

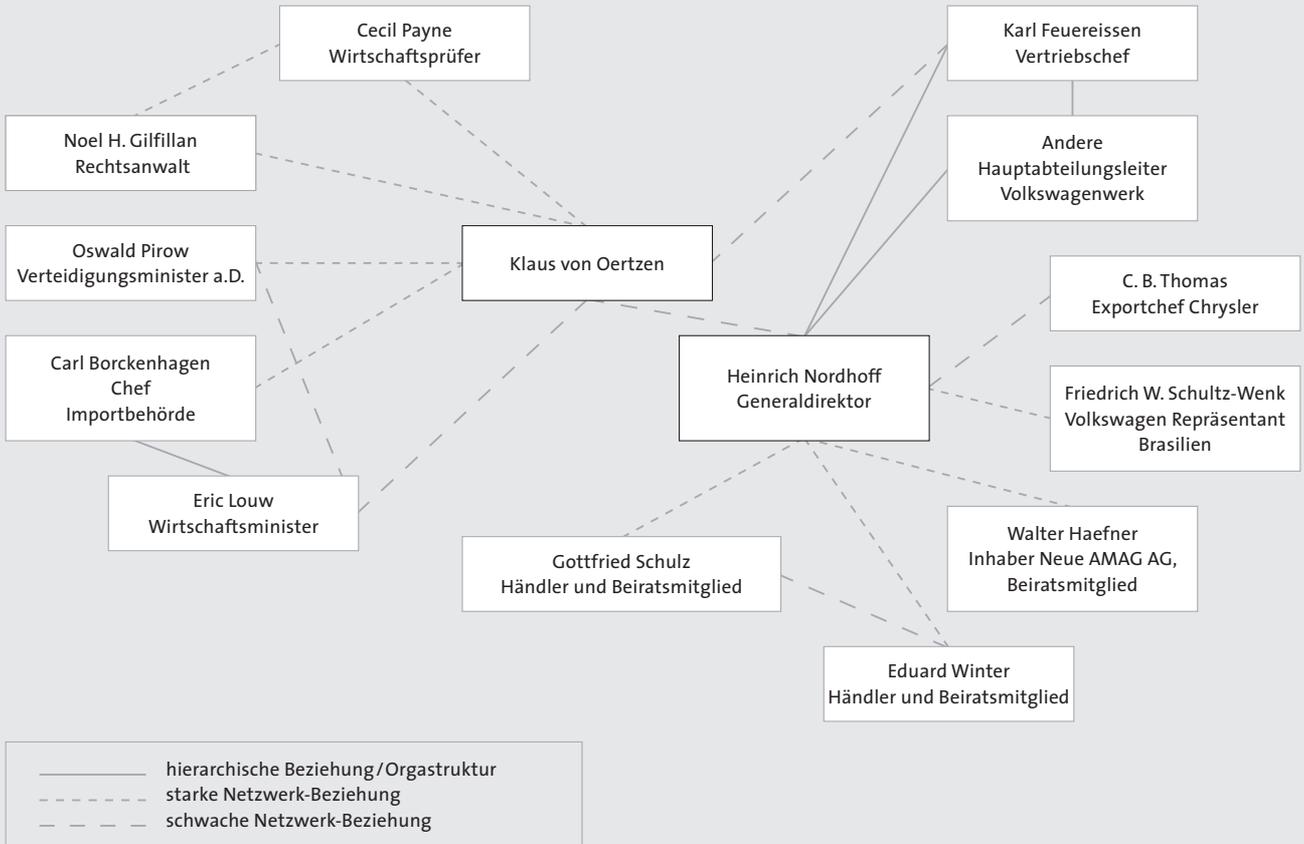


ABBILDUNG 2: STRUKTUR DES DEUTSCH-SÜDAFRIKANISCHEN NETZWERKS, 1951

275  
Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung in  
Wolfsburg am 7.8.1950, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 405/1).

Die waren aber zwingend notwendig, da aufgrund der Importrestriktionen komplett montierte Autos nur in geringen Stückzahlen in die Südafrikanische Union eingeführt werden konnten.<sup>275</sup>

### Der neue Südafrika-Beauftragte

Neben der Visite bei Louw, Strock und Lindsay kam Nordhoff auf die Einladung Oertzens zurück, die Gelegenheit zur Großwildjagd auf der Farm Alfred Hoheisens in North Transvaal zu nutzen. In diesem Umfeld, das die unterschiedlichen Lebenssituationen ausblendete, trafen sich zwei Vollblutunternehmer. Oertzen konnte Nordhoff in seinen exklusiven Freundeskreis aus Angehörigen der südafrikanischen Elite einführen. Dazu zählten Oswald Pirow, der ehemalige südafrikanische Verteidigungsminister, Gilfillan, der renommierte Johannesburger Anwalt, der einflussreiche Wirtschaftsprüfer Payne und Borckenhagen, der Chef der Importbehörde.

Mit seinem Freundeskreis verfügte Oertzen über ein ökonomisches Netzwerk par excellence: Zu Payne, Gilfillan, Pirow und Borckenhagen unterhielt er Freundschaften und damit im Sinne der Netzwerktheorie starke Bindungen („strong ties“).<sup>276</sup> Die Männer waren vermutlich bereits während Oertzens Aufenthalt in Südafrika in den 1930er Jahren zu seinen Freunden geworden, und ihre Beziehung hatte sowohl die Jahre der Gefangenschaft Oertzens und seines Aufenthalts in China überdauert wie auch das gescheiterte DKW-Projekt. Durch die gemeinsamen Jahre waren die Freundschaften Oertzens zu gefestigten, emotional intensiven und vertrauensvollen, von reziproken Erwartungen geprägte Beziehungen geworden. Das sich daraus ergebende Netzwerk wies eine hohe Dichte und Multiplexität auf.

Nordhoffs Netzwerk war hingegen heterogener: Schwache Bindungen („weak ties“) – also im weitesten Sinne Bekanntschaften – wie zum Chrysler-Manager Thomas ergänzten die bestehenden hierarchischen Beziehungen zu den Hauptabteilungsleitern. Befreundet war der Wolfsburger Generaldirektor mit den Händlern und Beiratsmitgliedern Gottfried Schulz und Eduard Winter wie auch mit den Mitgliedern der Exportorganisation Walter Haefner, Schweizer Generalimporteur und Mitglied im Volkswagen Beirat, und Friedrich Wilhelm Schultz-Wenk, Volkswagen Repräsentant in Brasilien.<sup>277</sup> Aus diesen Freund- und Bekanntschaften resultierte ein heterogenes Netzwerk, in dem Informationen gut zu eruieren waren und zirkulieren konnten.

Das südafrikanische Beziehungsgeflecht konnte Nordhoff durch Oertzen, der ein strukturelles Loch im Gesamtnetz schloss, für den Volkswagen Export nutzen. Die Vorteile, die diese Verbindung bot, waren aus Wolfsburger Sicht immens: Ohne viel Zeit und Geld zu investieren, konnte Nordhoff auf die Unterstützung einflussreicher Männer in Südafrika bauen. Mit Oertzen, dessen Biografie Nordhoff kannte, besaß Volkswagen einen vertrauenswürdigen Insider vor Ort. Ein besonders gewichtiger Grund, wie Nordhoff in Wolfsburg nach seiner Rückkehr im August 1950 hervorhob, „weil es sich herausstellte, dass man dort jemand haben muss“.<sup>278</sup> Oertzens einflussreiche Freunde sowie seine Nähe zum Zielmarkt am Kap verhalfen ihm zu einer zweiten Chance.

Tief beeindruckt zeigte sich Nordhoff von seiner ersten Reise ans Kap der Guten Hoffnung nicht nur aufgrund seiner Jagderfolge. Begeistert vom südafrikanischen Modernismus, berichtete er, dass die Stimmung im Lande „ruhig und zuversichtlich“ sei. Schwerindustrie und Kraftwerke würden „in ganz moderner Form von überraschender Leistungsfähigkeit“ ausgebaut. Kohle und Stahl seien ausreichend vorhanden.<sup>279</sup> In der eurozentrisch geprägten Wahrnehmung des Wolfsburger Industriellen galt Südafrika weiterhin als europäischer Expansionsraum. Nordhoff führte an, dass das Land am Kap noch „müheles weitere

<sup>276</sup> Granovetter, Ties, S. 1369ff.

<sup>277</sup> Edelmann, Nordhoff, S. 120.

<sup>278</sup> Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung in Wolfsburg am 7.8.1950, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 405/1).

<sup>279</sup> Situationsbericht Südafrika von Nordhoff vom 10.8.1950, S. 4 (BA, B 102, Nr. 2021, Heft 2).

<sup>280</sup> Bericht des Generalkonsulats der Bundesrepublik Deutschland in Pretoria vom 24.10.1951 (PAA, B 11, Nr. 1372).

<sup>281</sup> Nordhoff an Hoheisen vom 9.8.1950 (UVW, Z 263, Nr. 389/3); zur Jagd siehe Manfred Grieger: Betriebsjagd. Unternehmerische Repräsentationsform und bürgerliche Geselligkeit seit der Hochindustrialisierung, in: Christian Kleinschmidt (Hg.): Kuriosa der Wirtschafts-, Unternehmens- und Technikgeschichte, Essen 2008, S. 102-105.

<sup>282</sup> Swart, *Motor Industry*, S. 164.

<sup>283</sup> Oertzen an Nordhoff vom 31.7.1950, S. 2 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

2 Millionen Europäer ernähren“ könne. Diese müssten jedoch so jung sein, dass sie sich an die „beispiellose Armseligkeit eines Lebens in Afrika“ gewöhnen könnten. Diese Zuwanderung, so mutmaßte auch das bundesdeutsche Generalkonsulat 1951, könnte vielleicht dem Facharbeitermangel Abhilfe schaffen.<sup>280</sup> Dass sich hinter der Fassade der südafrikanischen Hochkonjunktur und der Fortschritte bei der Entwicklung zum Industrieland ein rassistischer Gesellschaftsentwurf verbarg, hinterfragte der Wolfsburger Generaldirektor nicht.

Nordhoffs Bewunderung des südafrikanischen Wirtschaftswunders wurde nur von den Eindrücken übertroffen, die der Ausflug in den südafrikanischen Busch beim erklärten Naturliebhaber hinterließ. In einem Brief an Alfred Hoheisen vom August 1950 schwärmte er über das „unvergleichlich eindrucksvolle und schöne Erlebnis eines Wochenendes in Ihrem Paradies. Die Reise nach Südafrika brachte für mich so viele völlig neue Eindrücke, dass es fast nicht gelingt, alles in der kurzen Zeit aufzunehmen und zu verarbeiten ... Mir wird jede Stunde, die ich bei Ihnen hatte, in unvergesslicher Erinnerung bleiben.“<sup>281</sup> Mit dieser Jagdbegeisterung war zudem der Grundstein für eine baldige Rückkehr nach Südafrika und damit für eine Intensivierung der Bekanntschaft zwischen dem Generaldirektor und dem südafrikanischen Volkswagen Repräsentanten gelegt.

Wieder auf den Plan gerufen, bemühte sich Oertzen, Montageunternehmen ausfindig zu machen, die als Volkswagen Importeur fungieren konnten. Diese Suche sollte bis September 1950 abgeschlossen sein, plante doch Nordhoff auf seiner nächsten Südafrika-Reise die Jagd mit dem Abschluss eines Generalimporteur-Vertrags zu verbinden. Rasch benannte Oertzen vier Firmen, die als Importeure in Frage kamen. Mehr Alternativen bestanden zum damaligen Zeitpunkt in Südafrika nicht, da alle anderen Werke den amerikanischen Herstellern Ford, General Motors und Chrysler gehörten.<sup>282</sup> Es verblieben somit die Firmen Motor Assembly, Car Distributors and Assemblers in East London, die zum damaligen Zeitpunkt Renaults und Fiats montierte, Stanley Motors in Johannesburg, die für Austin und Peugeot arbeiteten, und die South African Motor Assemblers and Distributors Ltd. (SAMAD) in Uitenhage bei Port Elizabeth.<sup>283</sup>



Baubeginn in Uitenhage, 1947

Die SAMAD, die von 1949 an für die amerikanische Studebaker Corporation in South Bend, Indiana, Fahrzeuge importierte, montierte und vertrieb, war ein gutes Jahr nach Beendigung des Zweiten Weltkriegs entstanden.<sup>284</sup> Ausgangspunkt war die Unterzeichnung eines Franchise-Vertrages zwischen der Studebaker Corporation und der Johannesburg Industrial and Commercial Holding Group Ltd. (ICH) am 12. Oktober 1946.<sup>285</sup> Zeitgleich gründete die ICH die SAMAD als Aktiengesellschaft mit Sitz, Konten und Börsennotierung in Johannesburg.<sup>286</sup> Einige Tage später wurden die ersten Direktoren berufen.<sup>287</sup> Mel Brooks, ein ehemaliger Vice President der Studebaker Export Corporation, stand dabei als Managing Director für die guten Beziehungen zum Lizenzgeber ein.<sup>288</sup> Ziel des Leitungsgremiums des neuen Unternehmens war es, schnellstmöglich Land zu erwerben, um eine Fabrik zur Montage der Studebaker Pkw zu errichten. Die Wahl fiel dabei auf Uitenhage, eine Kleinstadt 30 Kilometer nördlich der Hafenstadt Port Elizabeth. Standortfaktoren wie günstige Grundstücks- und Energiepreise, eine Anbindung ans Schienennetz, die Nähe zu

284

Brooks an den BTI vom 2.8.1948 (NASA, RHN 664, Nr. 60/5, Vol.3).

285

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 17.10.1946 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1946-1952); Report on Evaluation vom 23.7.1956, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 877).

286

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 17.10.1946 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1946-1952).

287

Das südafrikanische Gesellschaftsrecht schreibt für eine „Public Company“, die einer deutschen Aktiengesellschaft vergleichbar ist, zwei Organe vor: Die Gesellschafterversammlung (General Meeting), die mindestens einmal pro Geschäftsjahr abgehalten werden muss, bestellt die Direktoren und genehmigt u.a. Kapitalerhöhungen. Das Board of Directors hingegen steht seiner Funktion nach zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bei deutschen Unternehmen. Dieses Gremium hat gleichzeitig geschäftsführende und überwachende Funktionen. Mitteilungen der Bundesstelle für Aussenhandelsinformation, Nr. 127 vom Mai 1970.



Wirtschaftsminister Louw bei der Einweihung der SAMAD-Fabrik, Februar 1949

288

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 17.10.1946 und 24.10.1946 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1946-1952).

289

SAMAD Submission to the BTI in Terms of the Investigation into the Motor Industry in South Africa vom 14.8.1959, S. 16 (NASA, RHN 674, Nr. 60/5, Vol. 2 B).

290

Ramon Lewis Leigh: The City of Port Elizabeth, Johannesburg 1966, S. 53ff.; Caroline Nicou: The Automotive Industry. Volkswagen and Goodyear, in: Otto Terblanche (Ed.): Uitenhage 200. 1804 - 2004, Uitenhage 2004, S. 209-230, hier S. 209ff.

291

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 17.11.1947 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1946-1952).

292

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 22.11.1948 (ebd.).

einem Hochseehafen und die Verfügbarkeit von Arbeitskräften gaben dabei den Ausschlag.<sup>289</sup> Außerdem galt die Nachbarstadt Port Elizabeth als Zentrum der Automobilindustrie, in deren Umgebung sich mit Ford und General Motors Wettbewerber, mit Firestone, Goodyear und Herstellern von Sicherheitsglas aber auch Zulieferer angesiedelt hatten.<sup>290</sup>

Im April 1947 begannen in Uitenhage die Bauarbeiten an der Fabrik, Mitte 1948 sollte die Produktion aufgenommen werden. Die SAMAD setzte die anfallenden Kosten mit 160.000 Pfund an und konnte für deren Finanzierung auf die Muttergesellschaft ICH zurückgreifen.<sup>291</sup> Obwohl die Fertigstellung des Werks planmäßig erfolgte, verzögerte sich der Anlauf der Produktion. Im November 1948 wartete das Unternehmen noch auf die behördliche Devisenzuteilung für die zu importierenden CKD-Sätze; zudem verspätete sich aufgrund von Liefer-schwierigkeiten der Studebaker Corporation die Ankunft der zu montierenden Fahrzeuge.<sup>292</sup>

Die Schwierigkeiten waren überwunden, als Wirtschaftsminister Louw im Beisein von 400 Gästen am Nachmittag des 18. Februar 1949 das neue Werk eröffnete.<sup>293</sup> Die Ausgangssituation der SAMAD in einem expandierenden Markt schien viel versprechend. Das Unternehmen war mit einem Stammkapital von 500.000 Pfund ausgestattet, beschäftigte 320 weiße Arbeitnehmer, und die neue Fabrik war für eine Wochenproduktion von maximal 150 Fahrzeugen ausgelegt. Auch wenn die ab Februar 1949 anlaufende Fertigung von Studebaker-Wagen rasch Abnehmer fand, stellte die Einführung der Importkontrolle die SAMAD vor Probleme. Um durch den Import und die Montage von Studebaker CKD-Sätzen nicht allein von den staatlichen Dollarzuteilungen abhängig zu sein, benötigte das Unternehmen einen Importauftrag eines Herstellers aus einem anderen Währungsraum. Der im November 1949 geschlossene zusätzliche Montagevertrag mit der britischen Austin Motor Company aus Birmingham sicherte der SAMAD die Zuteilung einer Quote für das erste Halbjahr 1950 aus dem Budget für den Import von Fahrzeugen aus dem Sterling-Raum. Diese Strategie und die guten Beziehungen zur Regierung schlugen sich Ende 1949 in der Devisenzuteilung für das erste Halbjahr 1950 nieder: Die genehmigten 560 Studebaker- und 1.000 Austin-Pkw überstiegen die Quote aus dem zweiten Halbjahr 1949 um 408 Fahrzeuge.<sup>294</sup> Somit waren die Auslastung der Fabrik und ein gutes Ergebnis für das Geschäftsjahr 1949/50 gesichert.<sup>295</sup>

293

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 18.2.1949 (ebd.).

294

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 4.11.1949 (ebd.).

295

Das finanzielle Jahr begann bei der SAMAD bis 1961 am 31.7. und endete am 30.6. des Folgejahres.

296

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 14.6.1949 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1946-1952).

297

Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung in Wolfsburg am 7.8.1950, S. 1f (UVW, Z 174, Nr. 405/1).

Trotz des gelungenen Starts war das Board of Directors sehr an der Übernahme weiterer Montageaufträge interessiert. Man erhoffte sich eine weitere Expansion der Fabrik und des Händlernetzes sowie eine Verstetigung der von den Zulieferungen der Werke in den USA und Großbritannien abhängigen Produktion. Außerdem hatten die Austin-Werke bereits bei Vertragsabschluss signalisiert, dass die lizenzierte Montage ihrer Fahrzeuge nur eine Übergangslösung darstellte, bis ein eigenes Werk in der Kapprovinz fertig gestellt war.<sup>296</sup> Der Kontakt zu Volkswagen kam vor dem Hintergrund der womöglich bald unausgelasteten Kapazitäten wie gerufen.

Konkrete Verhandlungen mit der SAMAD über die Montagemodalitäten nahm Oertzen nach der Abreise Nordhoffs aus Südafrika im August 1950 auf. In Wolfsburg drang der Generaldirektor seinerseits auf konstruktive Änderungen am Fahrzeug, um es den Anforderungen des südafrikanischen Markts anzupassen: „Unser Wagen ist so, wie er heute ist, dort, wo es heiss ist, nicht zu verkaufen. Wir müssen hinsichtlich Belüftung und Heizung was tun, und zwar schnell.“ Weiterhin forderte Nordhoff die Ausstattung des Fahrzeugs mit einer Lederpolsterung und die Auslegung als Rechtslenker.<sup>297</sup>

Parallel dazu beantragte die Volkswagenwerk GmbH beim Department of Imports and Exports am 10. August 1950 die Erteilung einer Einfuhrgenehmigung

298

Nordhoff an van der Merwe vom 10.8.1950 (UVW, Z 174, Nr. 845/1); die Serienfertigung des Transporter, des so genannten Typ 2, lief am 8. März 1950 in Wolfsburg an, Volkswagen Chronik, S. 32.

299

Nordhoff an Oertzen vom 9.8.1950, S. 2 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

300

Oertzen an Nordhoff vom 16.8.1950, S. 3 (ebd.).

301

Nordhoff an Oertzen vom 7.9.1950 (UVW, Z 165, Nr. 19).

für vier komplett aufgebaute Limousinen und zwei Transporter, die Demonstrationzwecken dienten.<sup>298</sup> Zeitgleich begann der Abstimmungsprozess über die Zuständigkeiten zwischen Werk, Importeur und Volkswagen Repräsentant. Die in Uitenhage montierten Fahrzeuge sollten nach den Wünschen des Generaldirektors von der SAMAD über deren Händlernetz vertrieben werden, das sich bis nach Deutsch-Südwestafrika, Rhodesien, Angola und Mozambique ausdehnen und dabei auf frühere DKW-Händler zurückgreifen sollte.<sup>299</sup> Gegen eine solche Aufgabenverteilung protestierte Oertzen energisch. Er befürchtete, nur noch einen „Aufpasserposten“ mit erheblich eingeschränktem Handlungsspielraum einnehmen zu können.<sup>300</sup> Statt dessen appellierte Oertzen, ihm den Aufbau der Volkswagen Organisation „nach eigenem Ermessen und Erfahrungen“ zu übertragen. Seinen Vertrauensvorsprung geschickt ausspielend, wies er auf eine mögliche Unzuverlässigkeit der SAMAD hin. Im Gegensatz zu ihm sei das Unternehmen nur den eigenen Aktionären, aber nicht Volkswagen verpflichtet. Seine langjährigen Erfahrungen bürgten hingegen dafür, dass alles „klar, sauber und in der Zusammenarbeit mit dem hiesigen Partner von Beginn ab völlig reibungslos“ verlaufe. Aufgrund seiner Expertise empfahl er zudem, die Distribution der Volkswagen zunächst auf Rhodesien und Deutsch-Südwestafrika zu beschränken, da er die Märkte in Angola und Mozambique als wenig lukrativ bewertete.

Die vertragliche Umsetzung der Absprachen erfolgte am 7. September 1950. Oertzen wurde von Nordhoff mit sofortiger Wirkung zum „Beauftragten für Südafrika, d.h. für alle Gebiete südlich des Äquators“ bestellt. In dieser Funktion oblag es ihm, die Einfuhr von Volkswagen vorzubereiten, Absatzmöglichkeiten zu erkunden, Vorschläge für den Aufbau einer Verkaufs- und Kundendienstorganisation einzureichen und nach Genehmigung durch Wolfsburg umzusetzen. Allerdings übertrug ihm Nordhoff keine unbegrenzte Handlungsvollmacht. Den Abschluss verpflichtender Erklärungen und Verträge mit dem Generalimporteur oder späteren Händlern behielt sich das Volkswagenwerk vor. Die Tätigkeit Oertzens wurde mit monatlich 200 südafrikanischen Pfund vergütet; für die geleisteten Vorarbeiten wurde eine einmalige Zahlung von 4.500 südafrikanischen Pfund vereinbart.<sup>301</sup> Dieser Kontrakt machte Oertzen zur zentralen Schaltstelle zwischen Regierungsinstanzen, dem zukünftigen Generalimporteur und dem Volkswagenwerk.

Mit den vorgenommenen Weichenstellungen konnte Nordhoff dem Anlaufen des Volkswagen Exports nach Südafrika optimistisch entgegen sehen. Auch wenn die Kooperation mit Studebaker sich in diesem Fall als nicht umsetzbar erwiesen hatte, war die gefundene Alternative mit keinerlei Abstrichen verbunden. Ganz im Gegenteil: Durch die neue Regelung konnte das Volkswagenwerk ohne eigene Investitionen auf den südafrikanischen Markt vordringen. Mit der SAMAD stand dabei nicht nur ein junges, leistungsstarkes Montageunternehmen bereit, son-

dern auch ein Generalimporteur, der über ein ausbaufähiges Händlernetz verfügte. Die Kontrolle des südafrikanischen Vertragspartners war gleichermaßen gewährleistet. Die Integration Oertzens in das Exportnetzwerk sicherte Nordhoff einen loyalen Verbündeten vor Ort, der über reichlich Berufserfahrung und gute Beziehungen zur südafrikanischen Regierung verfügte. Somit stand das Exportnetzwerk, in dem der Generaldirektor aus Wolfsburg alle Zügel in der Hand hielt, bereit, um in Südafrika seine ökonomische Funktionalität unter Beweis stellen.

# 3. Der Internationalisierungspfad in Südafrika (1950 – 1956)

## 3.1 „No Wine, no Volkswagens“: bilaterale Handelsprobleme

<sup>302</sup> Oertzen an Nordhoff vom 23.8.1950, S. 3 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

<sup>303</sup> Oertzen an Nordhoff vom 11.9.1950 (ebd.).

<sup>304</sup> Borckenhagen an Oertzen vom 6.9.1950 (ebd.); Antrag auf Genehmigung des Imports von 1.000 Volkswagen für das erste Halbjahr 1951 vom 9.9.1950 (ebd.).

Nachdem die Rollenverteilung zwischen dem Volkswagenwerk, seinem Repräsentanten in Südafrika und dem neuen Generalimporteur geklärt war, erwarteten alle Beteiligten das Eintreffen der ersten sechs zerlegten Volkswagen in Uitenhage. Auch der Generaldirektor hatte sein Kommen angekündigt, um den Importeursvertrag mit der SAMAD zu unterzeichnen. Jedoch signalisierte die südafrikanische Importbehörde Ende August 1950, dass noch nicht alle Hürden beseitigt waren. Bevor Pretoria die Freigabe für die sechs Demonstrationsfahrzeuge erteilte, musste das Volkswagenwerk eine Einfuhrerlaubnis für das erste Halbjahr 1951 vorweisen. Mit Hochdruck arbeiteten der neue Volkswagen Repräsentant und die Exportabteilung in Wolfsburg an der Formulierung des Antrags auf eine Importgenehmigung. Eine Entscheidung musste über die Anzahl der in den ersten sechs Monaten des Jahres 1951 als CKD-Sets zu importierenden Fahrzeuge gefällt werden.<sup>302</sup> Oertzen wiederum sollte eine Empfehlung für den Preis der CKD-Sets sowie der montierten Volkswagen geben.

Zudem verlangte die Importbehörde, dass bereits vor Erteilung der Einfuhrerlaubnis eine vertragliche Bindung an einen Generalimporteur erfolgen sollte.<sup>303</sup> Diese Vorgabe missfiel sowohl dem Volkswagenwerk als auch der SAMAD. Nordhoff hielt es für ungünstig, vertragliche Regelungen zu treffen, bevor sich abzeichnete, dass eine kontinuierliche Einfuhr nach Südafrika gewährleistet war. Die SAMAD stand einem Vertragsabschluss ebenfalls skeptisch gegenüber. Wohl in der Hoffnung auf eine größere Devisenzuteilung ließ das Unternehmen verlauten, dass eine wirtschaftliche Montage erst ab einem Auftragsvolumen von mindestens 120 Wagen pro Monat gesichert sei.<sup>304</sup> Oertzens Vorschlag, dass der Managing Director der SAMAD Brooks anstelle eines Vertrags bei den Behörden seine Bereitwilligkeit zur Montage des Wolfsburger Produkts erklären könne, bot jedoch eine gangbare Alternative.

Da die Importbehörde über einen solchen Antrag ohnehin erst im Oktober 1950 entscheiden wollte und sich damit die Unterzeichnung eines Kontraktes zwischen dem Volkswagenwerk und der SAMAD verzögerte, sagte der General-

direktor seine für September 1950 geplante Südafrika-Reise ab.<sup>305</sup> Dieser Schritt muss dem passionierten Jäger sehr schwer gefallen sein, wirkten doch die Erinnerungen an seinen ersten Aufenthalt nach, den er als „eines der schönsten Erlebnisse, die ich bisher je gehabt habe“, bezeichnete.<sup>306</sup> Für die angestrebte baldige Wiederholung des Ausflugs in den Busch beschloss er, seinem Steckenpferd, der Jagd, während seiner nächsten Reise „nicht nur ein paar Stunden, sondern ein paar Tage“ zu widmen.<sup>307</sup> Nordhoff hatte, wie er mit Blick auf die Jagdmöglichkeiten in Südafrika einmütig bekannte, „nach beinahe einem Jahrzehnt der völligen Enthaltensamkeit nun eindeutig wieder Blut geleckt“.<sup>308</sup>

Abgestimmt mit dem Volkswagenwerk und der SAMAD, reichte Oertzen am 9. September 1950 bei dem Directorate for Imports and Exports den Antrag auf den Import von 1.000 Fahrzeugen im ersten Halbjahr 1951 ein. Bei einem Preis von 225 Pfund pro CKD-Satz belief sich die erforderliche Devisenmenge auf 225.000 Pfund.<sup>309</sup> Parallel dazu warb Oertzen am 21. September 1950 beim Wirtschaftsministerium für den Volkswagen Import. Sein Ansprechpartner war Staatssekretär De Waal-Meyer, der sich bereits 1948/49 mit der Prüfung des DKW-Projektes befasst hatte. Dass Oertzens Argumentation seinem früheren Antrag glich, mag nicht überraschen. Das Fahrzeug sei mit einem Endverbraucherpreis von 440 Pfund ein in der Anschaffung wie im Unterhalt preiswertes Transportmittel für die untere Mittelklasse und verfüge darüber hinaus dank seiner „revolutionary engineering features“ über beste Qualität und Fahreigenschaften. Zudem brachte Oertzen mögliche positive gesamtwirtschaftliche Begleiterscheinungen des Volkswagen Imports zur Sprache. In die Montage der CKD-Sets zur Volkswagen Limousine in Uitenhage könne ein hoher Anteil einheimischer Rohstoffe als auch Komponenten einfließen. Dies fördere die Entwicklung der Zulieferindustrien und böte Beschäftigung für viele Arbeitskräfte. Die Vorzüge des Fahrzeugs aus Wolfsburg brachte Oertzen auf den Nenner „more transportation for less foreign exchange“.<sup>310</sup>

Trotz Oertzens Bemühungen mussten alle Beteiligten im Herbst 1950 ernüchert feststellen, dass die Importbehörde für das erste Halbjahr 1951 nur 67.000 Pfund bewilligte, was einem Einfuhrkontingent von lediglich 300 Fahrzeugen entsprach.<sup>311</sup> Der geringe Umfang des Importkontingents war angesichts der Situation der südafrikanischen Wirtschaft nicht verwunderlich. Schließlich hatte die Handelsbilanz des Landes 1949 ein Minus von rund 490 Millionen Pfund ausgewiesen, das sich nach Einführung der Importrestriktionen Anfang 1950 nur allmählich reduzierte.<sup>312</sup> Angesichts der wirtschaftlichen Strukturprobleme war nicht davon auszugehen, dass die südafrikanische Regierung diese strikte Einfuhrregulierung bald lockerte. Angesichts der Verzögerung machte sich Verdruss breit. Winter, der im Auftrag von Nordhoff Gespräche mit südafri-

<sup>305</sup> Oertzen an Nordhoff vom 4.9.1950 (ebd.); Nordhoff an Oertzen vom 13.9.1950 (ebd.).

<sup>306</sup> Nordhoff an Oertzen vom 28.8.1950 (ebd.).

<sup>307</sup> Nordhoff an Oertzen vom 2.9.1950 (ebd.).

<sup>308</sup> Nordhoff an Oertzen vom 28.8.1950 (ebd.).

<sup>309</sup> Antrag auf Genehmigung des Imports von 1.000 Volkswagen für das erste Halbjahr 1951 vom 9.9.1950 (ebd.).

<sup>310</sup> Oertzen an De Waal-Meyer vom 21.9.1950 (NASA, HEN 534, Nr. 60/2/1, Vol. 2).

<sup>311</sup> „No Wines, No Volkswagens“, Pretoria News vom 17.11.1950; Eduard Winter an Oertzen vom 24.10.1950 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

<sup>312</sup> Andrews, South Africa, S. 44.

313

Winter an Oertzen vom 24.10.1950 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

314

Nordhoff an S. Hallwyl am 27.10.1950 (UVW, Z 174, Nr. 845/1).

315

Nordhoff an Oertzen vom 3.11.1950 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

316

De Waal-Meyer an den Chairman der Union-German Exporters and Importers Association in Johannesburg vom 13.4.1949 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 1).

kanischen Regierungsmitgliedern geführt und den Generaldirektor im Sommer 1950 begleitet hatte, äußerte empört: „Die grossen Berge kreissen und heraus kommt eine kleine Maus!“<sup>313</sup> Zudem stellte er gegenüber Oertzen den Sinn des zeitaufwändigen Südafrika-Engagements angesichts „reizvollerer“ Geschäfte in Frage, die in der Schweiz, Schweden und Brasilien auf das Unternehmen warteten.

Ob und wann das Exportgeschäft für Volkswagen in Südafrika überhaupt anlaufen würde, erschien Ende Oktober 1950 zunehmend unklar. Informationen aus Regierungskreisen drangen zu Oertzen durch, dass Pretoria selbst die geringe Devisenzuteilung zurückziehen könnte. Nordhoff resümierte daraufhin etwas resigniert, dass sich die Situation „unverändert schwierig und verworren“ gestalte, und es von Deutschland aus nicht möglich sei, „vielerlei Vorgängen auf den Grund zu sehen“.<sup>314</sup> Das bedauerte der Generaldirektor umso mehr, da sich mit einer Verweigerung der Einfuhrgenehmigung die Vertragsunterzeichnung mit der SAMAD und damit seine Südafrika-Reise erneut verschob. Ungeduldig sehnte er den Ausflug ins exotische Jagdrevier herbei, um in „der Schönheit und Einsamkeit des afrikanischen Busches“ dem „ungeheuren Druck“ des beruflichen Alltags zu entgehen und endlich wieder „einmal zur Ruhe zu kommen“.<sup>315</sup>

Nach mehrmonatigem Hin und Her erlangte Oertzen Mitte November 1950 Gewissheit, dass die südafrikanische Regierung die im Vormonat zugesagte Importgenehmigung zurückziehen würde. Wie Gespräche mit der Importbehörde und Regierungsstellen zeigten, war der Fall Volkswagen zum Gradmesser für die schwierige Ingangsetzung des deutsch-südafrikanischen Handels nach dem Zweiten Weltkrieg geworden. Erst seit 1948/49 boten Zahlungsabkommen mit dem Sterling-Block wieder einen begrenzten institutionellen Rahmen für bilaterale Export- und Importgeschäfte. Der Abschluss konkreter Zahlungsverkehr- und Zollvereinbarungen, die einem geregelten Warenaustausch zwischen den beiden Ländern vorausgehen mussten, waren erst nach der Rekonstruktion des Weltmarkts sowie der Gründung der Bundesrepublik Deutschland realisierbar. Die südafrikanische Regierung machte im Vorfeld von Verhandlungen allerdings deutlich, dass sie die Einfuhrfrage nicht durch einen bilateralen Handelsvertrag, sondern durch flexiblere Bestimmungen lösen wolle.<sup>316</sup>

Mit Blick auf die Bedeutung Deutschlands als Handelspartner signalisierte Pretoria im Herbst 1949 Entgegenkommen. Bereits am 26. September 1949 räumte Südafrika der Bundesrepublik den Status eines Weichwährungslandes ein. Damit öffneten sich die Türen für deutsche Unternehmen, die im Gegensatz zu Firmen aus Hartwährungsländern die gesamte Palette von Exportgütern ins Land am Kap bringen konnten. Zugleich setzte die Maßnahme auch ein politisches Signal, war doch die Südafrikanische Union das erste Land des Sterling-

Blocks, das Deutschland wieder in den Kreis der bevorzugten Handelspartner aufnahm.<sup>317</sup> Zudem stellte Südafrika mit der möglichen Gewährung einer Meistbegünstigung erhebliche Erleichterungen für die Einfuhr westdeutscher Waren in Aussicht, wenn Bonn im Gegenzug den Markt für weitere südafrikanische Produkte wie etwa Wein öffnete.<sup>318</sup> Der Liberalisierungsforderung konnte die deutsche Regierung nicht nachkommen. Im bilateralen Handelsverkehr führte Südafrika 1949 bereits dreimal mehr Waren in die Bundesrepublik ein als umgekehrt, so dass angesichts der angespannten Devisenlage eine Ausweitung der südafrikanischen Importe um landwirtschaftliche Erzeugnisse vorerst nicht finanzierbar war.<sup>319</sup>

Die noch nicht hergestellte Souveränität der Bundesrepublik und das Fehlen von Institutionen, die einen liberalisierten Welthandel steuern konnten, verschob den Abschluss bilateraler Handelsvereinbarungen ins Jahr 1950. Eine baldige Verbesserung der Rahmenbedingungen deutete sich aber schon an. Im Frühjahr 1950 begann das Kabinett Adenauer mit der Alliierten Hohen Kommission über einen Tarifentwurf zu verhandeln, mit dem die Bundesrepublik an den Zollverhandlungen zum „General Agreement on Tariffs and Trade“ (GATT) in Torquai teilnehmen sollte.<sup>320</sup> Wenige Wochen später, am 1. Juli 1950, trat die „Europäische Zahlungsunion“ (EZU) in Kraft. Die Institution sollte bilaterale Vereinbarungen obsolet machen und durch ein voll konvertibles Währungs- und Handelssystem ersetzen.<sup>321</sup> Die EZU fungierte als Clearingstelle für den Außenhandel, in der alle Defizite und Überschüsse eines Landes im Warenaustausch mit anderen Mitgliedsländern gegeneinander aufgerechnet wurden. Der sich ergebende monatliche Netto-Saldo wurde anschließend durch Überschüsse anderer Teilnehmerländer ausgeglichen oder zur Deckung defizitärer Handelsbilanzen genutzt. Die Auszahlung von Handelsüberschüssen wie auch die Kreditgewährung für die Abdeckung von Negativ-Salden basierte auf einem Quotensystem und wurde in Dollar vorgenommen.<sup>322</sup> Dem EZU-Abkommen traten alle Marshallplan-Länder bei. Ebenso erlangte es für Großbritannien, seine Dominions und die Commonwealth-Staaten Gültigkeit.<sup>323</sup>

Während sich auf der geschaffenen vertraglichen Grundlage die Handelsbilanz zwischen der Bundesrepublik und Südafrika ausgleichen ließ, harrte die Zollproblematik noch einer Lösung. Da Bonn den Import von landwirtschaftlichen Erzeugnissen aus Südafrika nicht zuließ, hatte Pretoria die für die Bundesrepublik Deutschland in Aussicht gestellte Meistbegünstigungsklausel bislang nicht umgesetzt.<sup>324</sup> Eine Möglichkeit, wieder Bewegung in die festgefahrenen Verhandlungen zu bringen, boten die deutsch-britischen Beratungen vom 5. Juni bis 16. August 1950 in London, die eine Normalisierung des Handelsverkehrs zwischen Deutschland und dem Sterling-Gebiet einleiten sollten. Der daraufhin am 18. September 1950 geschlossene Vertrag umfasste eine Liste deutscher Ex-

<sup>317</sup> Aide Memoire der Mission of the Union of South Africa vom Dezember 1950, S. 2 (NASA, HKE 5, Nr. T/2).

<sup>318</sup> Albrecht an van Scherpenberg, Verwaltung für Wirtschaft, Hauptabteilung V, vom 15.3.1950 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 1).

<sup>319</sup> Karlheinz Blank: Die Handelsbeziehungen zwischen Südafrika und Deutschland, Bonn 1958, S. 67.

<sup>320</sup> Neebe, Globalisierung, S. 107ff.

<sup>321</sup> Jürgen Bellers: Außenwirtschaftspolitik der Bundesrepublik Deutschland 1949 - 1989, Münster 1990, S. 47.

<sup>322</sup> Wolfgang Weimar: Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von der Währungsreform bis zum Euro, Hamburg 1998, S. 90f.

<sup>323</sup> Bellers, Außenwirtschaftspolitik, S. 47.

<sup>324</sup> Albrecht an van Scherpenberg vom 19.5.1950 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 1).

325

Übersetzung einer Mitteilung des Bundesministers für Wirtschaft über das Handelsabkommen vom 27.9.1950 (NASA, HKE 7 T3/2).

326

Government Gazette vom 6.10.1950 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 1).

327

Interne Mitteilung des Bundesministeriums für Wirtschaft vom 31.7.1950 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 2).

328

Van Scherpenberg an Albrecht vom 29.3.1950 (BA, B 102, Nr. 2144, Heft 1).

329

Albrecht an L. Ries, Leiter des Staatlichen Außenhandelskontors Bremen, vom 19.11.1950 (BA, B 102, Nr. 2145).

330

Vermerk Bentrup vom 21.10.1950 (ebd.).

331

Aide Memoire der Mission of the Union of South Africa vom Dezember 1950, S. 2 (NASA, HKE 5, Nr. T/2).

332

Albrecht an Ries vom 19.11.1950 (BA, B 102, Nr. 2145).

portgüter für Großbritannien im Umfang von etwa 30 Millionen Dollar und eine Aufstellung über zugelassene Importe aus Großbritannien, seinen Kolonien und Territorien in die Bundesrepublik im Wert von 40 Millionen Dollar. Zudem verpflichtete sich Großbritannien, Druck auf den Sterling-Block auszuüben, die Bundesrepublik als meistbegünstigtes Land mit geringen Zollsätzen anzuerkennen, verwies aber gleichzeitig darauf, dass die grundsätzliche Genehmigung deutscher Einfuhren in der Hoheit der einzelnen Länder liege.<sup>325</sup> Südafrika setzte den Londoner Vertrag am 6. Oktober 1950 um und unternahm mit der lange angekündigten Gewährung des Meistbegünstigungsstatus für deutsche Importe einen Schritt zur weiteren Liberalisierung des Warenaustauschs zwischen beiden Staaten.<sup>326</sup>

Parallel zu den Verhandlungen in London besuchte der südafrikanische Wirtschaftsminister Louw während einer Europareise im Juli 1950 die Bundesrepublik. Ziel dieses Besuchs war es, mit der deutschen Regierung zu einem Einvernehmen über Ein- und Ausfuhrlisten zu gelangen, um den Handel weiter anzukurbeln.<sup>327</sup> Dabei stellte vor allem die bisher verweigerte Einfuhr von südafrikanischen Weinen nach Deutschland einen wunden Punkt dar, dessen Beseitigung auch vom Londoner Abkommen nicht zu erwarten war.<sup>328</sup> Die Regierung Malan stand unter massivem Druck der Weinbauern, die zusammen mit der Landbevölkerung den Rückhalt für die knappe politische Mehrheit der nationalistischen National Party sicherte.<sup>329</sup> Das Anliegen der Südafrikaner schien bei Bundeswirtschaftsminister Ludwig Erhard auf offene Ohren zu stoßen. Er sagte seinem Amtskollegen zu, dass der Einfuhr südafrikanischer Weine in die Bundesrepublik bald nichts mehr im Weg stehe. Trotz wiederholter Nachfragen ließ die Umsetzung dieser Zusage von deutscher Seite auf sich warten. Zwar befürwortete das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft am 21. Oktober 1950 einen Antrag für die Einfuhr südafrikanischen Weines in Höhe von 100.000 Dollar. Jedoch war nicht abzusehen, wann der Interministerielle Einfuhrausschuss als maßgebliche Entscheidungsinstanz in Sachen Import zustimmen würde.<sup>330</sup>

Auf die Verzögerung reagierte die südafrikanische Regierung mit großer Nervosität. Durch den Druck des Weinbauernverbandes Ko-operatieve Wynbouwers Vereeniging van Zuid Afrika rückten die Weinlieferungen nach Deutschland zum Tagesordnungspunkt der Kabinettsitzung auf. Die südafrikanische Regierung empfand das deutsche Verhalten als „Diskriminierung“, gerade angesichts der frühzeitigen Bevorzugung der Bundesrepublik durch die Einstufung als Weichwährungsland.<sup>331</sup> Ein Beobachter befürchtete gar den Ausbruch eines „Wirtschaftskrieges“, der auch mit einem Lieferverbot für südafrikanische Rohstoffe nach Deutschland enden könne.<sup>332</sup> Um auf die Regierung in Bonn Druck auszuüben, entschloss sich die südafrikanische Seite, im Gegenzug den Volkswagen

Import zu verhindern: „The Government desires to obtain clarity on the general attitude of the Federal Government on the subject of imports from South Africa. Unless the Federal Government should agree to more liberal policy, the South African Government will find it difficult to approve of Volkswagen imports.“<sup>333</sup> Die gegenseitige Blockade der Einfuhr von Prestigeprodukten signalisierte eine krisenhafte Entwicklung der deutsch-südafrikanischen Wirtschaftsbeziehungen, die von der Zeitung „Pretoria News“ in die Gleichung „No Wine, no Volkswagens“ gefasst wurde.<sup>334</sup>

333

Aide Memoire der Mission of the Union of South Africa über die Handelsbeziehungen zwischen Südafrika und Deutschland Dezember von 1950, S. 4 (NASA, HKE 5, Nr. T/2).

334

Oertzen äußerte sich in einem Zeitungsinterview: „As this promise has not been made good, I have now been informed that the Union Government will withhold import permits for Volkswagen as long as Germany refuses to allow the importation of South African wines.“ „No Wines, No Volkswagens“, Pretoria News vom 17.11.1950.

335

Weimar, Wirtschaftsgeschichte, S. 91.

336

Abelshäuser, Wirtschaftsgeschichte, S. 224; Bellers, Außenwirtschaftspolitik, S. 52.

Die von deutscher Seite verweigerte Einfuhr südafrikanischer Agrarerzeugnisse ließ sich indessen kaum auf eine Diskriminierungsabsicht zurückführen, sondern war vielmehr die Reaktion auf die veränderte politische Lage. In Korea war es zu Feindseligkeiten zwischen dem nördlichen und südlichen Landesteil gekommen, in die ab Juni 1950 UN-Streitkräfte unter der Führung des US-Generals MacArthur eingriffen. Die Krise löste Angst- und Vorratskäufe aus und ließ die Rohstoffpreise durch die in den USA anlaufende Rüstungsproduktion in die Höhe schnellen.<sup>335</sup> In der Bundesrepublik Deutschland waren die Auswirkungen innerhalb kürzester Zeit spürbar. Die kletternden Weltmarktpreise für Rohstoffe sowie deren gleichzeitige Verknappung aufgrund der steigenden Nachfrage durch den kriegsbedingten Produktionsboom belastete die deutsche Devisenbilanz, die bereits im September 1950 eine Verschuldung gegenüber der EZU von 100 Millionen Dollar aufwies. Die Entwicklung setzte sich fort, so dass die Gold- und Devisenbestände aufgebraucht waren und die EZU Ende 1950 der Bundesrepublik einen Sonderkredit von 180 Millionen Dollar zugestand, um den Zusammenbruch des westeuropäischen Außenhandelssystems abzuwenden.<sup>336</sup> Angesichts der gravierenden Devisenprobleme war eine unbegrenzte Einfuhr der nicht zwingend erforderlichen südafrikanischen Agrarprodukte undenkbar.

### Auf dem Wartegleis

Nicht nur die wirtschaftspolitischen Entwicklungen ließen Oertzen Ende 1950 ein nachdenkliches Fazit seiner Tätigkeit als Volkswagen Repräsentant ziehen. Gemessen an seinem Vorstandsposten bei der Auto Union und dem eigenen ambitionierten DKW-Projekt verharnte er in seiner jetzigen Position in der Bedeutungslosigkeit. Er offenbarte Nordhoff seinen „Kummer“, indem er ihn wissen ließ, dass es „für mich, der sein ganzes Leben gewohnt war, in positiver Aufbauarbeit zu stehen, schmerzlich ist, so völlig abseits vom Wege zu stehen“. Jedoch waren die schwierigen Rahmenbedingungen, die das Geschäft in Südafrika behinderten, nicht der alleinige Grund für seine Verbitterung, sondern vielmehr das Gefühl der Zurückweisung und Nichtbeachtung aus Wolfsburg: „Ich komme mir manchmal vor wie eine liebende Braut, die immer wieder stundenlang Briefe an den Erwählten Ihres Herzens vom Stapel lässt und dann verzweifelt auf

<sup>337</sup>  
Oertzen an Nordhoff vom 14.12.1950 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

<sup>338</sup>  
Nordhoff an Oertzen vom 22.12.1950 (ebd.).

<sup>339</sup>  
Nordhoff an Oertzen vom 16.12.1950, S. 3 (ebd.).

<sup>340</sup>  
Brooks an Nordhoff vom 19.12.1950 (UVW, Z 174, Nr. 845/1).

<sup>341</sup>  
Nordhoff an Oertzen vom 16.12.1950, S. 3 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

den Postboten wartet. Entschuldigen Sie diesen komischen Vergleich, aber es ist schon ‚was Richtiges‘ dran.“ Angesichts der eigenen Tatenlosigkeit beobachtete Oertzen umso wehmütiger das „von Ihnen Neugeschaffene“ und den Volkswagen, der „in anderen Teilen der Welt im Sturm die Herzen eroberte“. Erneut warb er deshalb um einen Gunstbeweis des Generaldirektors. Er als Repräsentant könne „die hiesigen Widerstände“ überwinden, „vorausgesetzt dass Sie mir ‚das grüne Licht‘ zeigen“.<sup>337</sup> Die Antwort des Generaldirektors ließ nicht lange auf sich warten und enthielt einige aufbauende Worte. Nordhoff begegnete Oertzens Verzagtheit mit Optimismus und betonte, dass Südafrika durchaus ein gewichtiger Markt sei, auf dem Volkswagen eines Tages „eine sehr schöne Position“ haben werde. Man müsse hier lediglich „viel Geduld haben und warten können“. Die mitgelieferte Versicherung, dem südafrikanischen Busch „verfallen“ zu sein, ließ Oertzen zudem auf einen baldigen Besuch des Volkswagen Chefs hoffen.<sup>338</sup>

In geschäftlicher Hinsicht appellierte Nordhoff an seinen Repräsentanten in Südafrika, angesichts der Schwierigkeiten nicht zu resignieren, sondern zu handeln. Er solle zumindest die formellen Voraussetzungen für den im Jahr 1951 erhofften Anlauf des Exports nach Südafrika schaffen, um somit „die Dinge im Fluss zu halten“. Vorverhandlungen mit der SAMAD könnten den dortigen Behörden als „psychologische [...] Demonstration unseres Interesses am südafrikanischem Markt“ dienen.<sup>339</sup> Gleiches tat Nordhoff seinerseits in Wolfsburg, als er im Dezember 1950 den Managing Director aus Uitenhage empfing, um die Eckpunkte der Volkswagen Montage bei der SAMAD festzuzurren. Diese Festlegungen entstanden auf der Basis einer optimistischen Zukunftserwartung, die beide Manager teilten. Brooks formulierte: „It is obvious to me, as I know it must be to you, that the Volkswagen will be a real volume sale in the Union of South Africa and South-West Africa, when exchange regulations permit its free entry.“<sup>340</sup>

In der vereinbarten Interimslösung erklärte sich Brooks bereit, auch ohne einen langfristigen Generalimporteursvertrag die erste Importmenge von 300 Volkswagen bei der SAMAD zu montieren. Die fertigen Fahrzeuge sollten vorerst nur durch einige wenige Händler vertrieben werden, um die Kosten für Service und Kundendienst in Grenzen zu halten. Die Überprüfung der Abmachungen übertrug Nordhoff an Oertzen. Angesichts der unklaren Zukunftsaussichten hätte sich alternativ die dauerhafte Etablierung einer Kontrollinstanz in Form eines Mitarbeiters aus Wolfsburg weder gelohnt, noch verfügte das Volkswagenwerk über geeignetes Personal: „Alle diese Detailfragen sollen nicht von hier aus gesteuert werden, sondern eine Angelegenheit in Ihrem Land selbst sein, weil dazu Kenntnisse der Atmosphäre gehören, die ein Aussenstehender nicht haben kann.“<sup>341</sup> Das Netzwerk als hybride Kooperationsform ersetzte fehlende funktionale Organisationsstrukturen im Volkswagenwerk.

Wie von Nordhoff geheißenen, versuchte Oertzen Anfang 1951 seine Kontakte zu nutzen und durch intensive Gespräche mit den Behörden Einflussmöglichkeiten auszuloten. Die Chancen für den Volkswagen Import hatten sich in der Zwischenzeit verbessert, da der Interministerielle Einfuhrausschuss in Bonn schließlich am 19. Dezember 1950 die Summe von 50.000 Dollar für die Einfuhr von südafrikanischem Wein zur Verfügung gestellt hatte.<sup>342</sup> Dass die Freigabe trotz der extrem angespannten Devisensituation in der Bundesrepublik überhaupt erfolgte, war der positiven Entwicklung des bilateralen Handels geschuldet. Der Import von Waren aus Südafrika stieg von 73,2 Millionen DM im ersten Halbjahr 1950 auf 88,7 Millionen DM in der zweiten Jahreshälfte, der deutsche Export schnellte im gleichen Zeitraum von 31,2 Millionen auf 98 Millionen DM in die Höhe. Die deutsch-südafrikanische Handelsbilanz wies zum ersten Mal einen Überschuss zugunsten der Bundesrepublik auf.<sup>343</sup>

Gleichwohl sah die Regierung in Pretoria keinerlei Veranlassung, ihre Politik hinsichtlich des Imports von Volkswagen zu ändern, wie der Staatssekretär im Wirtschaftsministerium, De Waal-Meyer, Oertzen im Januar 1951 mitteilte. Speziell die zugesagte, aber bisher nur einmalig und in kleinem Umfang gewährte Einfuhr von südafrikanischen Weinen, aber auch der stockende Export von Tabak und Südfrüchten nach Deutschland führte in Pretoria zu Missstimmungen. De Waal-Meyer kündigte an, dass erst bei einem erfolgreichen Abschluss der Zollverhandlungen in Torquay die Frage des Volkswagen Imports positiv beschieden werden könne.<sup>344</sup> Oertzen frustrierte diese Situation zunehmend. Er konstatierte im Februar 1951, dass es denen, die für das „deutsche Geschäft“ arbeiteten, nicht leicht gemacht werde und sich die Deutschfreundlichkeit der Südafrikaner auf anti-britische Gefühle reduziere.<sup>345</sup>

Am 16. März 1951 unternahm Oertzen einen erneuten Versuch, um die Barrieren für den Volkswagen Import wegzuräumen. Nach einem Gespräch mit dem südafrikanischen Wirtschaftsminister Louw wähnte er sich am Ziel und vermeldete überschwänglich nach Wolfsburg: „Die zweite Runde des Boxkampfes – Volkswagen contra Eric Louw – hat wie vorgesehen am 16 d.M. im Parlamentsgebäude in Kapstadt stattgefunden und mit einem Punktsiege für uns geendet.“ Als Grund für die nun erteilte Einfuhrgenehmigung fungierte ein Schreiben des Staatssekretärs van der Merwe, der Oertzen 1950 zugesagt hatte, dass Volkswagen die Importerlaubnis über 67.000 Pfund erhalten werde, sobald die Bundesrepublik die Einfuhr südafrikanischer Weine zuließ. Mit dem Zugeständnis, so der Minister, sei jedoch keine Option auf weitere Einfuhren gegeben. Diese erfolgten erst, wenn die bilateralen Handelsprobleme endgültig gelöst seien. Würde sich statt dessen die Situation weiter zuspitzen, drohte Louw mit einem Ausschluss der deutschen Industrie von Ausschreibungen für den südafrikanischen Markt. Eindringlich appellierte Louw an Oertzen, seinen Ein-

342

Seeliger an Ries vom 19.12.1950 (BA, B 102, Nr. 2145).

343

Blank, Handelsbeziehungen, S. 67.

344

De Waal-Meyer an Oertzen (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

345

Oertzen an Nordhoff vom 9.2.1951, S. 3 (ebd.).



Nordhoff, Brooks und Oertzen bei der Vertragsunterzeichnung, Juli 1951

<sup>346</sup> Oertzen an Nordhoff vom 21.3.1951 (ebd.).

<sup>347</sup> Neebe, *Globalisierung*, S. 113ff.

fluss geltend zu machen, um in Bonn auf Zugeständnisse bei den anstehenden Verhandlungen zu drängen.<sup>346</sup>

Eine Auflösung der deutsch-südafrikanischen Handelsblockade zog die GATT-Konferenz im englischen Torquay nach sich. Am 21. April 1951 unterzeichneten nach halbjährigen Verhandlungen 32 Teilnehmerstaaten 149 bilaterale Abkommen, die Zollbarrieren weitgehend beseitigten und den Welthandel liberalisierten. Die Bundesrepublik Deutschland hatte in das Vertragswerk einen Zolltarifentwurf eingebracht, der der Bedeutung der deutschen Industrie für den Wiederaufbau Rechnung trug und deren Exportwünsche berücksichtigte. So senkten Adenauer und Erhard die Einfuhrzölle auf ausländische Agrarprodukte ab, um im Gegenzug geringere Zollsätze für deutsche Industriewaren vom Ausland einfordern zu können. Am 1. Oktober 1951 traten mit Genehmigung der Alliierten Hohen Kommission die Bestimmungen des GATT-Vertrages für die Bundesrepublik Deutschland offiziell in Kraft, die damit die formelle handels- und zollpolitische Souveränität erlangte.<sup>347</sup> Durch die Ermäßigung der Einfuhrzölle für landwirtschaftliche Erzeugnisse war im gleichen Atemzug ein wesentliches Hindernis für die deutsch-südafrikanischen Wirtschaftsbeziehungen beseitigt worden. Die positiven Entwicklungen ließen erwarten, dass umfangrei-

cheren Volkswagen Lieferungen nach Südafrika und damit dem Abschluss des Generalimporteursvertrags mit der SAMAD nichts mehr im Wege stünde. Die Voraussetzungen für die zweite offizielle Südafrika-Reise des Generaldirektors waren gegeben.

Nordhoff traf am 2. Juli 1951 in Südafrika ein, um zunächst die fällige Vertragsunterzeichnung mit der SAMAD zu vollziehen. Der Kontrakt stand noch unter dem Eindruck der politischen Hürden, die den Export erheblich verzögert hatten, und wies daher nur eine vom 5. Juli 1951 bis zum 30. Juni 1953 begrenzte Laufzeit auf. Für diese zwei Jahre ernannte das Volkswagenwerk die SAMAD zum alleinigen Importeur und Monteur für Südafrika, Südwestafrika und Rhodesien, dem die Rechte für den exklusiven Verkauf und Vertrieb der Fahrzeuge, der Originalersatzteile und des Zubehörs zugesprochen wurden. Zeitgleich liefen die Vorbereitungen für die im zweiten Halbjahr 1951 beginnende Volkswagen Montage an. Bereits Ende Mai 1951 hatte der Produktionsmanager der SAMAD, Walter D. Follis, das Wolfsburger Stammwerk besucht, um sich mit dem Fahrzeug und der Montagetechnik vertraut zu machen.<sup>348</sup> Im Gegenzug reisten im August des Jahres Techniker aus Wolfsburg nach Südafrika. Sie gaben Hinweise bei der Planung, dem Aufbau und dem Training des Personals an der Montagelinie, wofür das im April 1951 eingetroffene erste Demonstrationsmodell zur Verfügung stand.<sup>349</sup>

Der frisch ernannte südafrikanische Generalimporteur war seinerseits höchst erfreut über die „wonderful co-operation from all the officials at the Volkswagen factory“.<sup>350</sup> Managing Director Brooks versprach angesichts der positiven Geschäftsaussichten: „You can trust that the Volkswagen distribution will be handled in a most efficient and aggressive manner.“<sup>351</sup> In der Hoffnung auf eine baldige Abschaffung der Importrestriktionen, die Auslastungsprobleme beenden und die Produktions- und Absatzzahlen in die Höhe schießen lassen würde, begann die SAMAD bereits im August 1951 mit den Planungen für eine Expansion der Werksanlagen.<sup>352</sup>

Neben der Regelung der Exportangelegenheiten fokussierte sich das Interesse Nordhoffs vor allem auf die Vorbereitung seines Jagdausflugs. Bereits im Mai 1951 trafen Nordhoff und Oertzen die ersten Absprachen für den nunmehr auf drei Wochen angesetzten Erholungsaufenthalt auf der Farm Oswald Pirows. Oertzens Freund stellte die Gewehre zur Verfügung: „Hinsichtlich der Bewaffnung bin ich gemeinsam mit Pirow der Ansicht, dass die im letzten Jahre von Ihnen benutzte Buechse genuegen sollte. Pirow hat jedoch auch eine gute 9,3 zur Veruegung jedoch ohne Zielfernrohr. Sie haben also die Auswahl.“ Außerdem stehe noch ein Gewehr mit einem schadhaften Lauf zur Verfügung, für den Nordhoff in Deutschland eventuell Ersatz besorgen könne. „Er [Pirow] meint,

348

Brooks an Nordhoff vom 20.5.1951 (UVW, Z 263, Nr. 390).

349

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 19.6.1951 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1946-1952); Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 28.8.1951 (ebd.).

350

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 19.6.1951 (ebd.).

351

Brooks an Nordhoff vom 23.7.1951 (UVW, Z 263, Nr. 390).

352

Ebd.; Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 28.8.1951 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1946-1952).

<sup>353</sup> Oertzen an Nordhoff vom 21.5.1951, S. 2 (UVW, Z 263, Nr. 390).

<sup>354</sup> Oertzen an Nordhoff vom 31.7.1951, S. 2 (ebd.).

<sup>355</sup> „Lose Absprachen mit Pretoria. Ergebnisse der Verhandlungen in Pretoria“, Handelsblatt, Nr. 104 vom 7.9.1951, S. 2.

<sup>356</sup> Mitteilung der Industrie- und Handelsvereinigung für den deutsch-englischen Handel (e.V.) über das Handelsabkommen zwischen der Südafrikanischen Union und der Bundesrepublik Deutschland vom September 1951 (NASA, HKE, Nr. 7 T 3/2).

<sup>357</sup> Bericht des Generalkonsuls Holzhausen über die Wirtschaftsverhandlungen vom 7.9.1951 (PAA, B 11, Nr. 1370).

dann koennten Sie auch Bueffel und Elephanten schiessen und das Gewehr stuende Ihnen bei jedem Ihrer zukuenftigen Afrika-Besuche zur Verfuegung.“<sup>353</sup> Derart vorbereitet, wurde die gemeinsame Jagd des Wolfsburger Generaldirektors, seines südafrikanischen Repräsentanten und des südafrikanischen Ex-Verteidigungsministers „ein unvergessliches Erlebnis [...], das nur daran litt, dass es viel zu kurz war“.<sup>354</sup> Nordhoff hatte also fortan mehr als bloß ein Gewehr am Kap.

Kurz nach Nordhoff traf im August 1951 eine Bonner Delegation unter der Leitung Albert Hilger van Scherpenbergs, Chef der Hauptabteilung für Außenwirtschaft im Bundeswirtschaftsministerium, in Südafrika ein, um noch bestehende Unstimmigkeiten in Gesprächen mit dem Department of Commerce and Industries beizulegen. Der Abschluss der GATT-Verhandlungen und die Zustimmung Deutschlands zu einer Absenkung der Einfuhrzölle auf landwirtschaftliche Produkte hatte die Gesprächsaufnahme ermöglicht. Auf dieser Basis konnte die Regierung Malan den deutschen Vorschlag akzeptieren, südafrikanischen Agrarerzeugnissen den Zugang zum deutschen Markt zu ermöglichen, sobald der durch die Korea-Krise strapazierte Devisenhaushalt wieder die Rückkehr zu einer liberalisierten Handelspolitik ermöglichte.<sup>355</sup>

Am 28. August 1951 beendeten die Delegationen ihre dreiwöchigen Verhandlungen mit einem vertraulichen Schriftwechsel. Hierin verpflichtete sich Südafrika, die Bundesrepublik Deutschland dauerhaft als Weichwährungsland anzuerkennen, solange letztere keine Goldzahlung zum Ausgleich von Handelsdefiziten forderte. Zudem versicherten beide Vertragsparteien einander, Importen einen ungestörten Marktzugang im Rahmen der jeweiligen Devisenressourcen zu gewähren. Um in Zukunft Verstimmungen zu vermeiden, vereinbarten beide Regierungen, einander bei eventuellen Änderungen oder Problemen zu konsultieren. Ergänzt wurde die Erklärung durch eine Freiliste von Waren, die in unbegrenztem Umfang eingeführt werden durften. Eine weitere, jährlich neu zu verhandelnde Einfuhrliste benannte Produkte, die einer mengenmäßigen Beschränkung unterlagen.<sup>356</sup> Die deutsche Seite wertete diese Übereinkunft als Erfolg, verschaffte sie doch deutschen Produkten dauerhaft gute Chancen auf dem südafrikanischen Markt. Die Delegation hoffte, dass die südafrikanische Seite nun die Einfuhr größerer Kontingente deutscher Industrieprodukte genehmigen würde.<sup>357</sup> Fast zeitgleich rollte am 31. August 1951 in Uitenhage der erste in Südafrika montierte Volkswagen vom Band.



Bandablauf des ersten Volkswagen bei der SAMAD, 1951

<sup>358</sup>  
Brooks an Nordhoff vom 9.10.1951 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

<sup>359</sup>  
Fünf-Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1951-1955, Anlage 4 (UVW, Z 174, Nr. 465).

<sup>360</sup>  
Ebd.; SAMAD Annual Report 1951 (UVW, Z 319, Nr. 22989).

<sup>361</sup>  
1951 wurden in Südafrika 37.688 Pkw verkauft, NAAMSA Annual Report 1969, S. 39.

<sup>362</sup>  
SAMAD Annual Report 1951 (UVW, Z 319, Nr. 22989).

<sup>363</sup>  
Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 22.8.1951 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1946-1952).

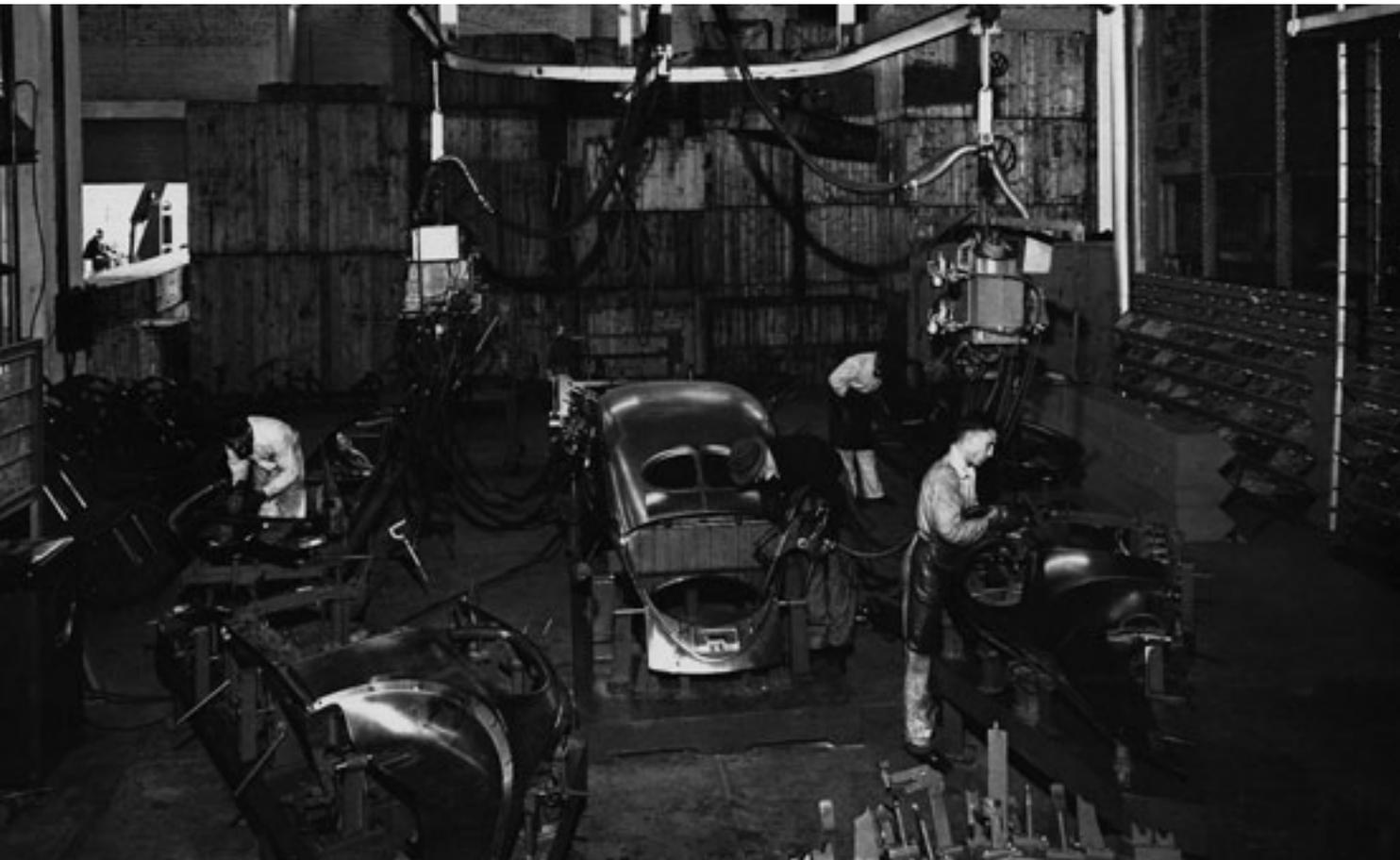
<sup>364</sup>  
Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 22.3.1951 (ebd.); SAMAD Annual Report 1951, o.S. (UVW, Z 319, Nr. 22989).

<sup>365</sup>  
Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 14.6.1949 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1946-1952).

## 3.2 Freundschaft mit Strategie

Im Oktober 1951 hielt Nordhoff symbolisch Einzug bei der SAMAD. Im Büro des Managing Directors Brooks blickte der Wolfsburger Generaldirektor fortan von einem handsignierten Foto auf die Geschäfte des neu gewonnenen Importeurs.<sup>358</sup> Das Volumen der bis zum 31. Dezember 1951 importierten Volkswagen blieb überschaubar: Nur 433 Fahrzeuge konnte die SAMAD einführen, montieren und verkaufen.<sup>359</sup> Für das erste Halbjahr 1952 stand die Zuteilung einer Einfuhrerlaubnis von 300 Fahrzeugen in Aussicht, die Prognosen für das zweite Halbjahr ließen sogar eine Verringerung dieser Quote befürchten.<sup>360</sup> Der damit auf dem regulierten südafrikanischen Automobilmarkt zu erreichende Marktanteil von etwas mehr als einem Prozent schien vordergründig weder für den Volkswagen Repräsentanten Oertzen noch für die SAMAD einen Anlass zu bieten, in dem kleinen, aus Wolfsburg gelieferten Fahrzeug einen großen Hoffnungsträger zu sehen.<sup>361</sup>

Trotzdem stellte die SAMAD mit dem Montagebeginn des Käfer im August 1951 die Weichen auf Wachstum. Zwei neue Produktionslinien für die Montage der Volkswagen wurden unter der Mithilfe zweier Techniker aus Wolfsburg eingerichtet. Die finanzielle Grundlage bildete der bei einer guten Umsatzrendite von 6,03 Prozent im Geschäftsjahr 1950/51 erzielte Nettogewinn von 116.057 Pfund, den die profitable Montage und der Vertrieb von 1.251 Studebakers und 2.357 Austins abgeworfen hatten.<sup>362</sup> Der Optimismus des Board of Directors bezüglich des neuen Produkts resultierte nicht nur aus der in Zukunft verbesserten Kapazitätsauslastung der Fabrik in Uitenhage mit 24 zu fertigenden Einheiten pro Tag.<sup>363</sup> Durch den Vertragsabschluss mit dem Volkswagenwerk setzte sich die Montagepalette der SAMAD aus Importen aus drei Währungsräumen zusammen, was auf eine Verstetigung der Fertigung hoffen ließ. Blieben aufgrund von Devisenschwierigkeiten Einfuhren einer Fahrzeugmarke aus, sollte dies durch die Montage der Wagen kompensiert werden, die von den anderen beiden vertretenen Unternehmen geliefert wurden.<sup>364</sup> Andererseits sicherte sich die SAMAD mit der Volkswagen Vertretung eine wichtige Zukunftsoption. Bereits bei Aufnahme der Pkw-Montage in Uitenhage im November 1949 hatten die Produktionszusagen der britischen Austin Motor Company nur einen temporären Charakter. Das Unternehmen aus Birmingham plante mittelfristig die Errichtung eines eigenen Werks bei Kapstadt und wollte nach dessen Fertigstellung die Lizenzfertigung bei der SAMAD einstellen.<sup>365</sup> Trat der Fall ein, könnte die SAMAD die frei werdenden Kapazitäten durch eine Erhöhung der Montagestückzahlen des Volkswagen füllen.



Karosseriebau in Uitenhage, 1951

Ausgehend von diesen Planungen, die unter den gegebenen Bedingungen vorerst die Rentabilität der Fabrik sicherstellten, blickte der Volkswagen Importeur erwartungsfroh in die Zukunft.<sup>366</sup> Deutlich zeichnete sich bereits die Hochkonjunktur der südafrikanischen Wirtschaft ab. Die staatlich gelenkte Industrialisierung konnte Ende 1951 im Vergleich zu 1945 eine Verdoppelung des Ausstoßes der verarbeitenden Industrie verzeichnen. Die Zahl der in diesem Zweig Beschäftigten erhöhte sich im selben Zeitraum um mehr als 69 Prozent von 379.022 auf 543.252 Personen.<sup>367</sup> Das sich im Landesdurchschnitt um zwei Prozent pro Jahr vergrößernde Pro-Kopf-Einkommen kurbelte die Nachfrage nach Konsum- und Investitionsgütern als auch nach Rohstoffen weiter an.<sup>368</sup> Diese Nachfrageexplosion hatte aber eine Kehrseite. Da 1951 aufgrund der geringen Fertigungstiefe der südafrikanischen Industrie noch 76 Prozent aller Produkte und Materialien aus dem Ausland bezogen werden mussten, nahm der Negativsaldo der Handelsbilanz mit anlaufender Konjunktur zu. Hatte die Regierung 1950 einen Importüberschuss von 22 Millionen Pfund aus den Gold-

<sup>366</sup>

SAMAD Annual Report 1951, o.S. (UVW, Z 319, Nr. 22989).

<sup>367</sup>

Die Bruttoproduktion stieg von 669 Millionen Rand (334,5 Millionen Pfund) im Jahr 1945 auf 1,583 Millionen Rand (791 Millionen Pfund) 1951. Coleman, *Secondary Industry*, S. 225. Die zitierten Angaben werden in der Literatur in Rand ausgegeben und wurden hier zur besseren Vergleichbarkeit in Pfund umgerechnet. Die Währungsumstellung fand 1960/61 statt. Der Umrechnungskurs von südafrikanischem Pfund zu Rand betrug 1:2.

<sup>368</sup>

Andrews, *South Africa*, S. 17.

<sup>369</sup>  
Ebd., S. 44.

<sup>370</sup>  
Berichte des Generalkonsulats der Bundesrepublik Deutschland in Pretoria vom 24.10.1951 und 23.4.1952 (PAA, B 11, Nr. 1372).

<sup>371</sup>  
1938 zählte man 46.957 verkaufte Neuwagen. Swart, Motor Industry, S. 213; NAAAMSA Annual Report 1969, S. 39.

<sup>372</sup>  
Mohr, Payments, S. 48; Jones/Müller, Economy, S. 218.

<sup>373</sup>  
Till an die Exportabteilung vom 25.3.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>374</sup>  
Die Zahl der Neuzulassungen in Südafrika betrug 1950 44.434, 1951 48.854, 1952 46.802, 1953 45.872 und 1954 48.416 Pkw und Lkw, NAAAMSA Annual Report 1969, S. 39.

<sup>375</sup>  
Weitere 50.000 Pfund wurden zu den Reserven des Unternehmens transferiert, die nun 100.000 Pfund betragen, SAMAD Annual Report 1952 (UVW, Z 319, Nr. 22990).

und Devisenreserven ausgleichen müssen, schraubte sich Ende 1951 dieser Fehlbetrag auf 136 Millionen Pfund in die Höhe.<sup>369</sup> Um der Entwicklung Einhalt zu gebieten, wurden die Importbeschränkungen für Konsumgüter zunächst verschärft. Gleichzeitig intensivierte die südafrikanische Regierung ihre Versuche, Auslandsinvestitionen wie auch einheimisches Kapital zu aktivieren, um die im Übermaß vorhandenen einheimischen Rohstoffquellen zu erschließen und damit die Basis für die weitere Industrialisierung zu schaffen.<sup>370</sup>

Bis die Kehrtwende zu einem ausgewogenen Wachstum vollzogen war, blieben aufgrund bestehender Importrestriktionen die Expansionschancen für die Automobilindustrie marginal. Dabei barg der Nachholbedarf bei der Motorisierung des Landes ein enormes Entwicklungspotenzial für die Branche. Die Importabhängigkeit der Automobilindustrie bremste jedoch ihr Wachstum: 1951 wurden 48.854 Neufahrzeuge registriert, eine Zahl, die in etwa den Neuzulassungen des Jahres 1938 entsprach.<sup>371</sup> Durch die Devaluation des britischen Pfunds und damit auch der paritätisch notierten südafrikanischen Währung stieg der Warenwert der importierten Fahrzeuge auf 16 Millionen Pfund an.<sup>372</sup> Dem rapiden Devisenabfluss setzte die Abteilung Imports and Exports im Department of Commerce and Industries ein Ende und reduzierte die Einfuhrlicenzen. Für 1952 ließ die Behörde nur noch 45 Prozent aller im Bezugsjahr 1948 getätigten Einfuhren aus Weichwährungsländern zu.<sup>373</sup> Unter diesen Voraussetzungen stagnierte der Fahrzeugmarkt in Südafrika und pegelte sich ab 1951 auf etwa 45.000 Neuwagenverkäufe pro Jahr ein.<sup>374</sup>

Da eine Konsolidierung der angespannten Devisensituation Südafrikas und damit eine Lockerung der Importrestriktionen vorerst nicht abzusehen war, wurde dem Exportmarkt in Wolfsburg wenig Aufmerksamkeit zuteil. Die nötigen Vorkehrungen waren seitens des Volkswagenwerks getroffen worden, und unter den gegebenen Bedingungen musste die SAMAD zunächst überwintern. Das gelang in der staatlich gelenkten südafrikanischen Ökonomie vortrefflich: Auch wenn CKD-Sets von Austin und Studebaker im Uitenhager Werk teilweise unregelmäßig oder verspätet eintrafen, war eine halbwegs kontinuierliche Auslastung der Produktionsanlagen gewährleistet. Für die Montage und den Verkauf der 1952 insgesamt 4.436 importierten Fahrzeuge garantierte die staatliche Preiskontrolle gute Gewinne. Mit den Erträgen verbreiterte die SAMAD ihre finanzielle Basis und verbesserte die Arbeitsbedingungen für die Belegschaft.<sup>375</sup> Den durchweg weißen Arbeitern und Angestellten standen ab 1952 werkseigene

Erholungseinrichtungen wie ein Swimmingpool, ein Clubhaus, Tennis-, Bowling- und Sportplätze zur Verfügung. Zudem konnten die SAMAD-Beschäftigten ab 1952 einen dreiwöchigen bezahlten Urlaub antreten und wurden durch einen Krankheits- und Unfallfonds abgesichert.<sup>376</sup>

Der südafrikanische Stillstand muss den umtriebigen Volkswagen Repräsentanten gelangweilt haben. Auf der Suche nach neuen Herausforderungen offerierte Oertzen 1952 seinem Wolfsburger Dienstherren die in den Vorkriegsjahren erworbenen Kenntnisse der afrikanischen und der pazifischen Märkte. Nordhoffs Bemühungen konzentrierten sich zu diesem Zeitpunkt auf die Ausweitung der Weltmarktpräsenz sowie auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Produkt und Unternehmen. Für den Generaldirektor stand fest, dass eine Massenproduktion, die auf einer kontinuierlichen Rationalisierung der Fertigungsprozesse und der Beschränkung auf ein Kernmodell basierte, nur bei gleichbleibend hoher Nachfrage Gewinne erwirtschaftete. Da das Volkswagenwerk aber nicht parallel zur Marktentwicklung wuchs, sondern die Größe der Wolfsburger Fabrik bereits vorgegeben war, konnten die Kapazitäten bei einer Konzentration auf den Binnenmarkt kaum ausgenutzt und Skalenerträge nicht erwirtschaftet werden.<sup>377</sup> Diese Erkenntnis formulierte Nordhoff 1951 dahingehend, dass ein „Werk dieser Größe nicht nur auf dem einen Bein des Inlandsmarktes stehen“ könne.<sup>378</sup> Nur der zusätzliche Absatz der Fahrzeuge auf dem Weltmarkt ermöglichte eine rentable Produktion.<sup>379</sup> Eine funktionierende Fließfertigung vorausgesetzt, entschied sich der beginnende Wettlauf um Kunden und Märkte aus Sicht des Generaldirektors durch die Leistungsfähigkeit der Vertriebsorganisation.<sup>380</sup>

Auch wenn 1951 von den 105.712 hergestellten Fahrzeugen 33,8 Prozent auf ausländischen Märkten vertrieben wurden, konnte das Produktionsniveau in Wolfsburg keineswegs mit der internationalen Konkurrenz Schritt halten. Die Korea-Krise traf das Volkswagenwerk empfindlich durch die sich aufbauenden Engpässe bei der Versorgung mit Karosserieblechen, Bandstahl und Kohle. Zusätzlich verlangsamten Reparaturarbeiten in der Fabrik noch immer die Fahrzeugproduktion, die eher den Charakter einer Los- denn einer Großserienfertigung aufwies.<sup>381</sup> All diese Verzögerungen und Ungereimtheiten schlugen besonders drastisch bei den Herstellungskosten zu Buche, die 1951 im Vergleich zum Vorjahr um rund 46 Prozent pro Wagen anstiegen. Bei der Frage, wie mit der Kostenexplosion umzugehen sei, setzte das Volkswagenwerk auf eine zukunftsorientierte Kalkulation: Mit dem Wissen, dass der Käfer jenseits der Preisgrenze von 750 bis 800 Dollar auf dem Weltmarkt kaum absetzbar war, entschied die Geschäftsführung im Sommer 1951, nur vier Prozent der höheren Ausgaben in Form einer Preiserhöhung an die Kunden im Ausland weiterzugeben. Der 1951 im Ergebnis von 3,8 Millionen DM im Vorjahr auf 1,9 Millionen

376

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 14.2.1952 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1946-1952); Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 18.6.1952 (ebd.).

377

Chandler, Scale, S. 17ff.

378

Rede Nordhoffs vor dem Beirat am 31.8.1951, S. 12 (UVW, Z 174, Nr. 404).

379

Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 130.

380

Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 29.7.1952, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 405/1).

381

Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 109.

382  
Ebd., S. 201.

383  
Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1951, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 460).

384  
Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 31.1.1951, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 405/1).

385  
Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1951, S. 36f. (UVW, Z 174, Nr. 460); Rede Nordhoffs vor dem Beirat am 31.8.1951, S. 12 (UVW, Z 174, Nr. 404).

386  
Jahresbericht der Abteilung Kundendienst und Verkauf 1951, S. 14 (UVW, Z 174, Nr. 1033); Nordhoff an Lange, Exportabteilung, vom 2.1.1951 (UVW, Z 174, Nr. 872/2).

387  
Jahresbericht der Abteilung Kundendienst und Verkauf 1952, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 1033).

388  
Organisatorische Gliederung des Bereichs Verkauf und Kundendienst vom 21.6.1952 (UVW, Z 174, Nr. 846); Jahresbericht der Abteilung Kundendienst und Verkauf 1952, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 1033).

DM gesunkene Gewinn übte hinreichend Druck aus, intensiv an der Modernisierung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Volkswagenwerks zu arbeiten.<sup>382</sup> Somit lag 1952 das Augenmerk neben der Produktionssteigerung der Fabrik auf der weiteren Rationalisierung der Abläufe durch eine „straffe Organisation und einheitliche Lenkung“ sowie auf der Erschließung neuer Märkte.<sup>383</sup> Gerade die Organisationsstrukturen, die das Wachstum des Volkswagenwerks durch den Vertrieb der Fahrzeuge im Ausland absichern sollten, bereiteten Nordhoff Sorgen. 1951 teilte der Generaldirektor seinen Hauptabteilungsleitern mit, dass er die für den Auslandsabsatz maßgebliche Exportabteilung für schlichtweg „nicht arbeitsfähig“ halte und „durchgreifende Änderungen“ nicht zu umgehen seien.<sup>384</sup>

1951 zählte die Abteilung Export neben den Stellen für Verkauf Inland, Kundendienst, Ersatzteile und Versand zum Bereich Verkauf und Kundendienst, der Feuereissen unterstellt war. Lediglich mit zwölf Angestellten besetzt, dirigierte die Exportabteilung insgesamt 35.742 Volkswagen in 29 Märkte.<sup>385</sup> Auf deren Anforderungen reagierte Wolfsburg ad hoc. Eine vorausschauende Planung steckte wegen fehlender wirtschaftlicher Kennzahlen in den Kinderschuhen. Anfang 1951 versuchte Nordhoff mit der Einrichtung der Arbeitsgruppe Marktbeobachtung und Statistik dem internen Informationsmangel abzuweichen. Die Stelle wurde beauftragt, im Rahmen einer Informationskartei für alle belieferten Länder monatlich Angaben über die allgemeine wirtschaftliche Situation sowie die Lage auf den Automobilmärkten zu erfassen.<sup>386</sup>

Trotz erster struktureller Anpassungen an die Geschäftsentwicklung verlangte das ständige Anwachsen der Produktionsziffern und Exportmärkte bereits 1952 eine „Erweiterung und stärkere Durchgliederung“ der Absatz- und Kundendienstorganisation.<sup>387</sup> Die am 29. Mai 1952 erstmals erfolgte Aufgabenbeschreibung und Stellenübersicht der Hauptabteilung Verkauf und Kundendienst trug dem gestiegenen Bedarf an funktionaler Differenzierung Rechnung: Dem Bereichsleiter Feuereissen unterstellt, leitete Manuel Hinke die nunmehr 27 Angestellten der Exportabteilung, die sich in drei Sparten gliederte: Die Abteilung Verkaufsabwicklung koordinierte in Zusammenarbeit mit dem Kundendienst, der Ersatzteile- und der Versandabteilung die operative Abwicklung des Exportgeschäfts. Mit der Einordnung der Anforderungen aus den Exportmärkten in das Produktions- und Verkaufsprogramm des Unternehmens war die Abteilung Auftragsplanung betraut. Der Marktbeobachtung und Exportförderung oblagen eher vorbereitende Aufgaben. Neben analytischen Tätigkeiten sollte die Abteilung Kontakte zu staatlichen Instanzen knüpfen und damit zur Erschließung neuer Absatzgebiete beitragen.<sup>388</sup>

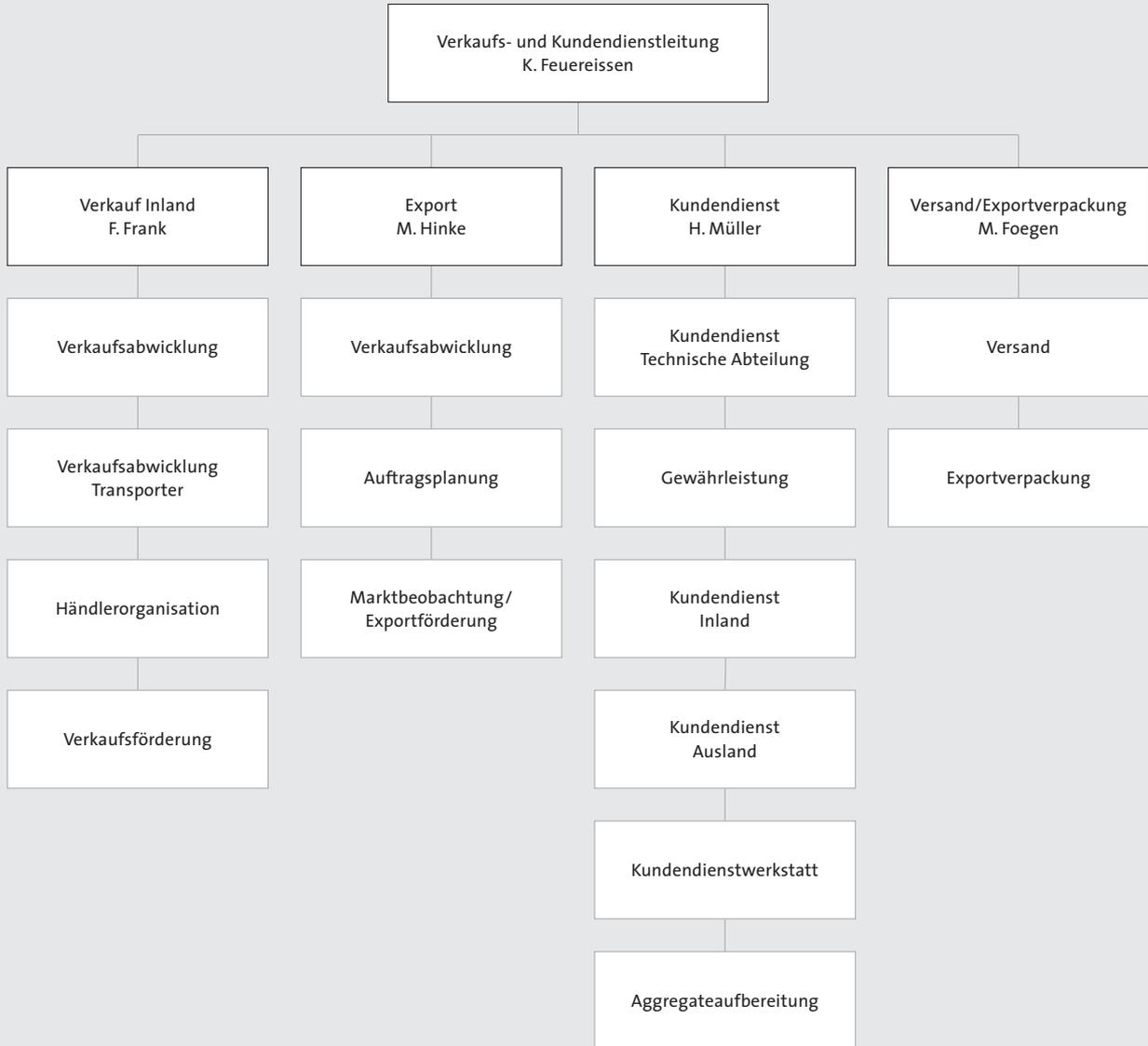


ABBILDUNG 3: ORGANIGRAMM DER HAUPTABTEILUNG VERKAUF UND KUNDENDIENST, 1952<sup>389</sup>

389  
Organigramm der Hauptabteilung Verkauf und Kundendienst 1952 (UVW, Z 174, Nr. 403/1).

390  
Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 16.4.1952, S. 2f. (UVW, Z 174, Nr. 405/1).

391  
Nordhoff an Oertzen vom 22.4.1952 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

392  
Mark Casson: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung, in: *Geschichte und Gesellschaft* 27 (2001), Nr. 4, S. 524-544, hier S. 528ff.; Rudolf Richter/Eirik G. Furubotn, *Neue Institutionenökonomik*, Tübingen 2003, S. 58; Christop Dejung: *Hierarchie und Netzwerk. Steuerungsformen im Welthandel am Beispiel der Schweizer Handelsfirma Gebrüder Volkert (1851 - 1939)*, in: Hartmut Berghoff/Jörg Sydow (Hg.): *Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft?*, Stuttgart 2007, S. 71-96, hier S. 75.

393  
Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 16.4.1952, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 405/1).

394  
Nordhoff an Oertzen vom 22.4.1952 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

395  
Oertzen an Nordhoff vom 29.4.1952 (ebd.).

Diese funktional gegliederte Organisationsstruktur war gleichsam Resultat und Voraussetzung einer Unternehmensstrategie, die auf eine stetige Kostendegression durch Erhöhung der Stückzahlen setzte. Nordhoff sah darin im Frühjahr 1952 das einzig probate Mittel, den seit 1950 steigenden Herstellungskosten zu begegnen, ohne eine erneute Erhöhung der Fahrzeugpreise ins Auge fassen zu müssen. Auch wenn sich die zu diesem Zeitpunkt noch ungesättigte Nachfrage auf dem Inlandsmarkt in Lieferzeiten von bis zu sechs Monaten niederschlug, entschied Nordhoff, dass der Großteil der 1952 im Vergleich zum Vorjahr zusätzlich gefertigten Volkswagen in den Export fließen sollte. Um die wachsende Produktion absetzen zu können, kam der Öffnung neuer Märkte eine entscheidende Bedeutung zu. Deren Erschließung konnte jedoch durchaus langwierig sein: Aufgrund fehlender Informationsquellen im Ausland und Protektionismustendenzen in den einzelnen Exportländern verging durchschnittlich ein Jahr zwischen Verhandlungs- und Lieferbeginn. Daher insistierte Nordhoff am 16. April 1952, dass fortan verstärkte Anstrengungen unternommen werden müssten, „risikoreichere Gebiete“ zu erschließen. Hierzu zählte er den asiatischen Raum – „die Hälfte der bewohnten Erde“ –, den er als ein hervorragendes Absatzgebiet für den „kleinen Wagen“ einstufte. In einem ersten Schritt sollte diese Exportoffensive Volkswagen nach Indien, Japan und Indonesien bringen.<sup>390</sup>

### Bewährungsproben für das Unternehmernetzwerk

Nachdem das Volkswagenwerk bei der Erschließung der meisten Überseemärkte von den Netzwerkkontakten des Generaldirektors profitiert hatte, die Vertriebskanäle zu öffnen und staatliche Widerstände zu überwinden halfen, betrat das Unternehmen in Asien Neuland. Nordhoff verfügte dort über keine Geschäftspartner und über keinerlei zuverlässige Angaben, die als Grundlage für eine auf diese Länder fokussierte Exportstrategie dienen konnten.<sup>391</sup> Um Zeit wie auch Such- und Informationskosten für die aufwändige Recherche und Marktbeobachtung zu sparen, wurde deshalb ein mit den lokalen Gegebenheiten bekannter Insider gesucht, der schnell belastbare Informationen liefern konnte.<sup>392</sup> Fest stand für den Generaldirektor, dass es „jemand aus der VW-Organisation“ sein müsse, der in Japan und Indien „Feststellungen an Ort und Stelle“ treffen könne. Einen solchen Mann fand er innerhalb seines Netzwerks: Oertzen.<sup>393</sup>

Ihm schilderte Nordhoff am 22. April 1952 in einem persönlichen Brief sein Anliegen. Er schlug Oertzen vor, eine Erkundungsreise auf eigene Faust durchzuführen und deren Ergebnis später in Wolfsburg vorzustellen.<sup>394</sup> Das neue Betätigungsfeld interessierte Oertzen „brennend“, ergaben sich doch hier im Gegensatz zu dem ins Stocken geratenen Südafrika-Projekt neue unternehmerische Perspektiven.<sup>395</sup> Zudem kam der Auftrag einem großen Vertrauensbeweis gleich. Oertzen, der formell als Selbständiger nur lose mit dem Volkswagenwerk verbunden war, die Erkundung mehrerer Märkte zu übertragen, stellte eine

Ausnahme von der einst ehernen Regel des Generaldirektors dar, jedes Land zuerst persönlich zu bereisen. Die Ausweitung des Verantwortungsbereiches und der Entscheidungsbefugnis Oertzens stellte für Nordhoff allerdings kein Risiko dar, erzeugten doch die in Südafrika gemachten positiven Erfahrungen sowie die freundschaftliche Beziehung zwischen beiden Männern den nötigen Vertrauensvorschuss.<sup>396</sup>

Der durch Oertzen vorbereitete Importeursvertrag mit der japanischen Firma Yanase im November 1952 zeigte, dass Nordhoffs Vertrauen auf die hohe ökonomische Funktionalität des Netzwerks bei strategischen Entscheidungen gerechtfertigt war. Mit jedem Mal, da die Reziprozitätserwartungen des Generaldirektors von Oertzen erfüllt wurden, erweiterten sich die Aufgaben des südafrikanischen Volkswagen Repräsentanten.<sup>397</sup> Der Personalmangel in der Exportabteilung begünstigte zudem die Abwicklung einiger operativer Aufgaben über das Netzwerk. So übernahm Oertzen die Inspektion der bereits approbierten Volkswagen Händler in Afrika und informierte die zuständigen Stellen des Werks regelmäßig über seine Befunde. Neben seinem Verhandlungsgeschick machte sich der technische Sachverstand des Repräsentanten für das Volkswagenwerk bezahlt. Auf seinen Inspektionsreisen mit einem Sambabus erteilte er in den durchquerten Ländern Service-Unterricht und meldete die im afrikanischen Klima nicht funktionierenden Bauteile oder Schwachstellen an den Fahrzeugen nach Wolfsburg.<sup>398</sup> Die von ihm erhobenen Informationen trugen wesentlich dazu bei, den Volkswagen den Anforderungen der jeweiligen Märkte anzupassen.<sup>399</sup>

Abgesehen von den Berichten über Händler und Werkstätten, lieferte Oertzen seinem Wolfsburger Bekannten Reisebeschreibungen, die dessen Abenteuerlust und Afrika-Sehnsucht noch befeuert haben dürften. „Wir sausen mal wieder wie die kompletten Irren durch die Gegend!“, schrieb Oertzen im Februar 1953 über eine achttägige Reise durch Belgisch und Französisch Kongo, Kamerun, die Goldküste, die Elfenbeinküste, Liberia und Sierra Leone bis nach Marokko: „2-300 Meter über der Erde, See + Wasser, hart an der Küste entlang, stoppten jede halbe Stunde [...] Dafür klappte die Organisation der Air France in Abidjan überhaupt nicht. Kein Transport, dann 36 Menschen in einem 12 Sitzer. Kein Platz im Hotel etc. – Aber irgendwie loest sich das alles – bei diesem friedlichen Völkchen. – Eben kam Monsieur le Capitain zu uns u. sagte, dass wir gleich ‚des Elephants et les Buffles sehen würden, u. wirklich, in 100 m Höhe rauschten wir über ein Sumpfbgebiet hart an der Küste, sahen eine Menge Wild u. kurvten munter etwa 5 Minuten über das Land. Hier ist selbst die Verkehrsfliegerei noch ein Sport.“<sup>400</sup>

<sup>396</sup> Granovetter, *Embeddedness*, S. 487.

<sup>397</sup> Fiedler, *Vertrauen*, S. 87.

<sup>398</sup> Oertzen an Nordhoff vom 29.4.1952 (UVW, Z 263, Nr. 389/3); Oertzen an Nordhoff vom 17.4.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>399</sup> Edelmann, Nordhoff, S. 135.

<sup>400</sup> Oertzen an Nordhoff vom 21.5.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>401</sup> Nordhoff vor der Betriebsversammlung am 25.8.1950, S. 5 (UVW, Z 263, Nr. 388).

<sup>402</sup> Roloff an Nordhoff vom 11.12.1950 (ebd.).

<sup>403</sup> Oertzen an Nordhoff vom 19.2.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>404</sup> Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 185.

<sup>405</sup> Oertzen an Nordhoff vom 19.2.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>406</sup> Nordhoff an Oertzen vom 2.3.1953 (ebd.).

<sup>407</sup> Jahresbericht Verkauf und Kundendienst 1953, S. 26 (UVW, Z 174, Nr. 1035).

<sup>408</sup> Interne Mitteilung Müller an Oertzen vom 7.10.1953 (UVW, Z 174, Nr. 848/1).

<sup>409</sup> Die Tätigkeit Schultz-Wenks erstreckte sich auf die Beratung der Wolfsburger Zentrale bei Fragen zur Einfuhr von Volkswagen, der Kontrolle der Importeure und Händler und der Erkundung neuer Absatzmöglichkeiten. Den Abschluss von Geschäften sowie die Ernennung von Händlern nahm Wolfsburg selbst vor, Nordhoff an Wilhelm Schultz-Wenk vom 7.2.1952 (UVW, Z 610, Nr. 654/1).

Nordhoff übertrug Oertzen allerdings nicht nur Routineaufgaben, die sich mit Abenteuerreisen kombinieren ließen, sondern zog ihn von 1953 an verstärkt bei Problemen mit ausländischen Händlern wie etwa in Äthiopien zu Rate. Der dortige Generalimporteur William Roloff stand in gutem Kontakt zur kaiserlichen Familie, so dass sich das Volkswagenwerk schon 1950 hatte kaiserlicher Hoflieferant nennen dürfen.<sup>401</sup> Nordhoff blieb vor allem der Abschluss seines ersten Löwen im Dezember 1950 positiv in Erinnerung.<sup>402</sup> Als zu Beginn des Jahres 1953 aber bekannt wurde, dass Roloffs Geschäft – vorgeblich durch Intrigen des „schwarzen Imperators“<sup>403</sup> – in finanzielle Unordnung geraten war, stellte der Kontakt zur kaiserlichen Familie das Werk vor diplomatische Schwierigkeiten.<sup>404</sup> Für den in Konkurs gegangenen Generalimporteur sollte daraufhin Otto Bittler aus der Kundendienstabteilung in Wolfsburg einen neuen Partner ausfindig machen. Wie sich schnell abzeichnete, liebäugelte bereits ein Mitglied der kaiserlichen Familie – in Oertzens Augen ein „ausgesprochener Oberschieber“ – mit der Volkswagen Vertretung.<sup>405</sup> Gegen den Interessenten einen seriösen Partner durchzusetzen, war ein Ansinnen, das nach Oertzens Beurteilung durchaus lebensgefährlich sein konnte. Daher folgte Nordhoff seinem Vorschlag, Bittler aus dem „Intrigennetz dieses Teufelsloches“ herauszuhalten und stattdessen Oertzen von Johannesburg aus Fühlung zum neuen Wunschpartner Seferian aufnehmen zu lassen.<sup>406</sup> Diese Vermittlung verlief erfolgreich, so dass die Wolfsburger Exportabteilung zum Abschluss des Jahres 1953 meldete, dass die durch den Wechsel des Importeurs zu verzeichnenden Rückschläge durch die „Wendigkeit und Investitionsfreudigkeit unserer neuen Freunde bis Jahresende voll aufgeholt“ werden konnten.<sup>407</sup>

Ähnliche Missionen führten Oertzen in den folgenden Jahren nach Nigeria, Japan, Neuseeland und Australien. Seine Berichte über diese Projekte waren zumeist direkt an Nordhoff gerichtet, der sich seinerseits bei der Entscheidungsfindung in Bezug auf diese Märkte auf die Angaben seines südafrikanischen Vertrauten verließ. Dieses hoch funktionale Netzwerk ersetzte Organisationsstrukturen im Unternehmen, überschritt sich aber bei der Abwicklung von Routineaufgaben mit bereits im Volkswagenwerk bestehenden Abteilungen. Da die erhobenen Informationen im Netzwerk zirkulierten und nicht an Außenstehende weitergegeben wurden, mag es kaum verwundern, dass bis Mitte 1953 den meisten Verantwortlichen im Bereich Verkauf und Kundendienst die genaue Funktion Oertzens unklar geblieben war.<sup>408</sup> Erst eine Anordnung vom 8. Juli 1953 schuf Klarheit: Oertzen solle, so teilte der Generaldirektor mit, ähnlich wie Schultz-Wenk für Südamerika das Export-Geschäft in Afrika, Asien und Australien betreuen.<sup>409</sup> Daher sei er über alle diese Länder betreffenden Vorgänge zu unterrichten, seine Meinung „in Zweifelsfragen einzuholen und gegebenenfalls auf seine Funktion in unserer Organisation hinzuweisen“. Mit Nachdruck

betonte Nordhoff seinen Wunsch, dass „die enge Zusammenarbeit mit diesen beiden Herren weitaus mehr gepflegt wird als bisher“.<sup>410</sup>

### Der „König“ von Wolfsburg

Die Anordnung lässt die Präferenzen des Generaldirektors deutlich werden. Bei Grundsatzfragen im Exportgeschäft gab er der Funktionalität persönlicher Netzwerke den Vorzug vor betrieblichen Hierarchien. Dass Nordhoff Führungskräfte über die Verteilung von Zuständigkeiten oft im Unklaren ließ und im Zweifelsfall selbst entschied, war aber bei Weitem keine Ausnahmeerscheinung im Volkswagenwerk. Selbst eine Koordinierung der Unternehmensaktivitäten mit den Hauptabteilungsleitern erfolgte in nur geringem Umfang. Angesichts einer Sitzungsfrequenz von zwei Monaten war eine solche Abstimmung auch schwer vorzunehmen und seitens Nordhoffs wohl auch nicht gewünscht. Sein Führungsanspruch und die Konzentration strategischer Entscheidungsbefugnisse in seiner Hand fußten auf den Erkenntnissen, die er in seiner fast 25-jährigen Tätigkeit in der Automobilindustrie gewonnen hatte. Er verstand sich als schöpferischer Unternehmer, der seine Entschlüsse als „Ergebnis der praktischen Erfahrung“ selbst fällte.<sup>411</sup> Seiner Meinung nach bestand insbesondere angesichts der „empfindlichen, nervösen und labilen“ Automobilmärkte ein „Zwang zum persönlichen Urteil“,<sup>412</sup> da die Orientierung an „Schemen“ und „Spielregeln“ Entscheidungen verzögerte.<sup>413</sup> Am Ende einer solchen Entwicklung sah Nordhoff eine „Bürokratisierung“ des Unternehmens, die zu einem Verlust der Handlungsfähigkeit führen würde.<sup>414</sup>

Trotz des von ihm selbst eingeforderten Gestaltungsspielraums sollten die nachgeordneten Ebenen einem strengen Ordnungsprinzip unterliegen, das die Aufgaben und Kompetenzen eines Jeden definierte. Diese strikte Regelgebundenheit der Abläufe hielt er für notwendig, um nicht in das von ihm vielerorts beobachtete „Stadium des Wurstelns“ abzugleiten. Seiner in der Kaiserzeit erfolgten sozialen Prägung entsprechend, sollte im Volkswagenwerk „alles seine Ordnung haben“, in der auch die „Untersten“ ihre „Pflicht“ erbrachten und darin mit der „notwendigen Strenge“ beaufsichtigt würden.<sup>415</sup> Fand Nordhoff in Abteilungen keine ausreichende Motivation unter den Mitarbeitern oder etwa aus „Scheu vor der Verantwortung“ eine nur mangelhafte Durchsetzung der „Befehlsgewalt“ vor, steuerte er persönlich gegen.<sup>416</sup> Durch die in seinen Augen oft unhaltbare Situation in den unmittelbaren Zuständigkeitsbereichen seiner Hauptabteilungsleiter sah er sich bisweilen selbst hier in die „Zwangslage“ gebracht einzugreifen.<sup>417</sup> Schließlich begriff es der Generaldirektor als seine Aufgabe zu verhindern, dass „zum Schluss nicht mehr das Ziel gesehen wird, dass nämlich hier Automobile gebaut werden“.<sup>418</sup>

<sup>410</sup> Interne Mitteilung von Nordhoff vom 8.7.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>411</sup> Vortrag Nordhoffs „Initiative und Verantwortung des Unternehmers in der freien Wirtschaft“ vor der Handelskammer in Stockholm vom 13.3.1953, S. 1 (UVW, Z 69, Nr. 233).

<sup>412</sup> Rede Nordhoffs vor dem Beirat am 31.8.1951, S. 8 (UVW, Z 174, Nr. 404); Vortrag Nordhoffs „Initiative und Verantwortung des Unternehmers in der freien Wirtschaft“ vor der Handelskammer in Stockholm am 13.3.1953, S. 3 (UVW, Z 69, Nr. 233).

<sup>413</sup> Rede Nordhoffs vor dem Beirat am 31.8.1951, S. 8 (UVW, Z 174, Nr. 404).

<sup>414</sup> Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung von 8.9.1953, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 406).

<sup>415</sup> Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 22.6.1950, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 405/1).

<sup>416</sup> Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 8.9.1953, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 406).

<sup>417</sup> Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 22.6.1950, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 405/1).

<sup>418</sup> Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 8.9.1953, S. 8 (UVW, Z 174, Nr. 406).

<sup>419</sup> Heinz Hartmann: Der deutsche Unternehmer. Betrieb und Organisation, Frankfurt am Main 1968, S. 81.

<sup>420</sup> Volkswagen Chronik, S. 34.

<sup>421</sup> Rainer Nicolaysen: Der lange Weg zur VolkswagenStiftung. Eine Gründungsgeschichte im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, Göttingen 2002, S. 32ff.

<sup>422</sup> Auszug aus der Anordnung des Bundesministers der Finanzen vom 21. Mai 1951 über die Einsetzung eines Beirats für die Volkswagenwerk GmbH (UVW, Z 69, Nr. 185).

<sup>423</sup> Neujahrsansprache Nordhoffs 1951, S. 3 (UVW, Z 174, Nr. 233).

<sup>424</sup> „Ohne Blech – keine Autos“, Hamburger Freie Presse vom 31.5.1951, zit. nach Nicolaysen, VolkswagenStiftung, S. 24.

<sup>425</sup> Neujahrsansprache Nordhoffs 1951, S. 3 (UVW, Z 69, Nr. 233).

Die „Monopolisierung der Autorität“ in seiner Person und damit verbundene fallweise Aushebelung institutioneller Entscheidungsprozesse wollte der Volkswagen Chef jedoch stets im Dienste des Werks verstanden wissen.<sup>419</sup> Bereits bei seinem Amtsantritt 1948 hatte er sich von der britischen Militärregierung freie Hand erbeten und gewährt bekommen. Die Übergabe des Unternehmens in deutsche Zuständigkeit gab Nordhoff Gelegenheit, die eigene Handlungsvollmacht zu vergrößern. Sein Machtanspruch kollidierte allerdings mit der Einrichtung eines Beirats, die der Befehl 202 aus dem Jahr 1949 vorschrieb. Die Konstituierung des Kontrollgremiums am 22. Mai 1951 konnte der Wolfsburger Patriarch nicht verhindern.<sup>420</sup> Zu je einem Drittel aus Beamten des Bundes und des Landes Niedersachsen, aus Arbeitgeber- sowie aus Arbeitnehmervertretern zusammengesetzt, verfügte der Beirat formell über weitreichende Kompetenzen.<sup>421</sup> Laut Anordnung des Bundesministers der Finanzen vom 21. Mai 1951 erlangten Vorschläge der Geschäftsführung über die Erteilung von Prokuren, die Errichtung und Auflösung von Zweigniederlassungen oder die Beteiligung an und Übernahme von anderen Unternehmen nur noch mit der Genehmigung des Beirats Rechtsgültigkeit.<sup>422</sup>

Dass sich der Generaldirektor davon kaum beeindruckt lassen wollte, stellte er vor der Belegschaft des Werks schon zu Beginn des Jahres 1951 klar: „Das Einsetzen des Aufsichtsrats ändert nichts an der Geschäftsführung.“<sup>423</sup> Die Ankündigung, das Volkswagenwerk „praktisch wie ein Privatunternehmen“ zu führen, war zweifelsohne als eine indirekte Kampfansage an die staatlich oktroyierte Kontrollinstanz zu verstehen.<sup>424</sup> In diesem Machtpoker wurde seine Selbstinszenierung, die die Fortsetzung der Erfolgsgeschichte des Werks vom Generaldirektor und dessen uneingeschränkten Entscheidungsbefugnissen abhängig machte, zum Hauptargument für die Beibehaltung der weitgehenden Autonomie Nordhoffs. Geschickt versammelte der Generaldirektor dabei die Belegschaft hinter sich. Seine regelmäßigen Werkfunk- und Betriebsversammlungsreden gerieten zu Beschwörungen einer Gemeinschaft zwischen Werksangehörigen und Betriebsführer. Als Beispiel für ein solches Anerkennungsritual lässt sich zweifellos die Neujahrsansprache vom 6. Januar 1951 anführen, in der Nordhoff formulierte: „Solange mich das volle Vertrauen aller Werksangehörigen trägt, solange die Belegschaft mit der Art der Geschäftsführung einig ist, die in drei Jahren aus diesem Werk das gemacht hat, was es heute ist, so lange steht meine volle Arbeitskraft und alles, was ich an Ideen und Leistung einzusetzen habe, Euch, meine lieben Arbeitskameraden, in vollem Maße zur Verfügung.“<sup>425</sup>

Die insgesamt 14.147 Werksangehörigen scharrten sich jedoch nicht nur wegen der bewegenden Worte um den Generaldirektor. Die Belegschaft partizipierte seit 1949 in Form hoher Löhne und durch Sozialleistungen wie einer betrieb-

lichen Altersversorgung, einer Sterbegeldversicherung und einer Kollektiv-Unfallversicherung am Unternehmenserfolg.<sup>426</sup> Die symbolische Wirkung der Maßnahmen bekräftigte die Legitimität seines Herrschaftsanspruchs, die Nordhoff dem neuen Beirat geschickt vor Augen führte. Die Belegschaft wisse, dass „nur einer da war, von dem alle Anregungen und Anweisungen für einen Kurs aus dem Chaos kommen konnten“ und dem die „wunderbare Loyalität von 15.000 Arbeitern“ gelte.<sup>427</sup>

Neben innerbetrieblichen Faktoren wie der Verbundenheit mit der Belegschaft sowie der auf ihn zugeschnittenen Organisation führte Nordhoff einen weiteren gewichtigen Faktor für seine Unverzichtbarkeit an: den Export. Vor dem Beirat der Volkswagenwerk GmbH erklärte der Generaldirektor am 30. Mai 1951, dass er dem „Export zuliebe, an dem wir nichts verdienen, den wir nur der deutschen Aussenhandelsbilanz wegen betreiben, [...] im letzten Jahre über 80.000 km geflogen“ sei.<sup>428</sup> Sein persönliches Engagement und die daraus resultierenden Exportverträge, so hatte er das Bundeswirtschaftsministerium in seinem Bericht über die Südamerika-Reise von 1950 wissen lassen, seien als „ein aussenwirtschaftliches Aktivum von nahezu unschätzbaren Wert“ zu beurteilen.<sup>429</sup> Damit stellten der Generaldirektor und sein Pressestratege Novotny bereits 1951 eine untrennbare Verbindung zwischen dem Exporterfolg des Volkswagenwerks, der Bedeutung der Ausfuhren für die Bundesrepublik und Nordhoff her.<sup>430</sup>

Nordhoffs Argumentation zeigt Ansätze einer Geschichtsumdeutung, die sich in den Folgejahren zu einer mythologischen Gesamterzählung über das Volkswagenwerk und seinen Generaldirektor verdichteten. Raum für eine angemessene Würdigung der Leistungen der britischen Treuhänder, die das Exportgeschäft des Volkswagenwerks initiiert und wesentlich gefördert hatten, blieb darin nicht. Obwohl Vertreter der Militärregierung sowie der Verwaltung für Wirtschaft für die wichtige, vor der Währungsreform erfolgende Ernennung der Generalimporteure in den Niederlanden, der Schweiz und Belgien verantwortlich zeichneten, schilderte die anlässlich des 65. Geburtstags Nordhoffs am 6. Januar 1964 erschienene Sonderausgabe der „VW Informationen“, des „Mitteilungsblatts für die VW-Organisation“, den Beginn des Exportgeschäfts wie folgt: „Reisender in Volkswagen: Nordhoff, immer alleine unterwegs. Kein Adjutant, kein Sekretär im Gefolge. Er kümmert sich selbst [...] Die Spuren seiner Reisen lassen sich heute noch verfolgen. Sie sind festgetreten. Zementiert. Im Export des Volkswagenwerks. Er beansprucht 60 Prozent der ganzen Produktion. Um es ein bisschen zu überspitzen: nicht einmal die Hälfte der 80.000 Volkswagenarbeiter hätte diese Arbeit, wenn Nordhoff damals nicht [...] so angereist gekommen wäre.“<sup>431</sup>

<sup>426</sup> Volkswagen Chronik, S. 24ff.

<sup>427</sup> Rede Nordhoffs vor dem Beirat am 31.8.1951, S. 5f. (UVW, Z 174, Nr. 404).

<sup>428</sup> Ansprache Nordhoff vor dem Beirat der Volkswagenwerk GmbH vom 30.5.1951, S. 12 (UVW, Z 69, Nr. 233).

<sup>429</sup> Situationsbericht Südamerika von Nordhoff vom 24.6.1950, S. 3 (BA, B 102, Nr. 2021).

<sup>430</sup> Vgl. hierzu Manfred Grieger: Boom am Mittellandkanal: Wachstum und Wandlungen im Volkswagenwerk, 1948-1974, in: Manfred Grieger/Dirk Schlinkert: Werkschau 1. Fotografien aus dem Volkswagenwerk, Wolfsburg 2010, S. 15-21, hier S. 17ff.

<sup>431</sup> VW Information zum 65. Geburtstag von Professor Nordhoff vom 6.1.1964, S. 11 (UVW, Z 319, Nr. 10434).

<sup>432</sup> Nicolaysen, VolkswagenStiftung, S. 36; Tolliday, Enterprise, S. 312.

<sup>433</sup> Chandler, Scale, S. 393.

<sup>434</sup> „In König Nordhoffs Reich“, Der Spiegel vom 10.8.1955, S. 16-26.

<sup>435</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1953, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 462); Edelmann, Nordhoff, S. 131.

<sup>436</sup> Ebd., S. 130.

<sup>437</sup> Nordhoff an Oertzen vom 7.10.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>438</sup> Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 8.9.1953, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 406).

Die Ausschmückung der außerordentlichen Leistungen Nordhoffs mag der Huldigung des dank hervorragender Bilanzen machtvollen und autokratisch handelnden Generaldirektors gedient haben. Dass das Volkswagenwerk weiterhin aus Wolfsburg und nicht aus Bonn oder Hannover gesteuert wurde, war aber in ebenso großem Maße der fehlenden Koordination und dem Interessenpoker der mit der Kontrolle des Unternehmens betrauten staatlichen Stellen geschuldet.<sup>432</sup> Mit einem Generaldirektor, der formal nur die Position eines angestellten Managers innehatte, aber als Unternehmer agierte, wurde das Volkswagenwerk zum Sonderfall des deutschen „Managerial Capitalism“. <sup>433</sup> Die Bündelung von Entscheidungsbefugnissen und die vom Beirat kaum eingeforderte Rechenschaftspflicht verliehen Nordhoff die nötige Macht, um die innerhalb des Netzwerks getroffenen Beschlüsse umzusetzen.

Auch die Umwandlung des Beirats in einen Aufsichtsrat am 28. August 1953 änderte nichts an der Herrschaft von „König Nordhoff“. <sup>434</sup> Die Berufung des neuen Gremiums folgte dem Betriebsverfassungsgesetz vom 11. Oktober 1952, das für Unternehmen außerhalb der Montanindustrie die Mitbestimmung der Arbeitnehmer an Unternehmensentscheidungen implementierte, indem es ihren Anteil im Aufsichtsrat auf ein Drittel festschrieb. Im Volkswagenwerk führte die veränderte Gesetzeslage zu einer Verkleinerung des Kontrollgremiums von 18 auf 15 Sitze, von denen fünf durch Belegschaftsvertreter besetzt wurden, darunter der Betriebsratsvorsitzende Hugo Bork und der IG-Metall-Vorsitzende Otto Brenner. <sup>435</sup> Nordhoff beobachtete den neuen Aufsichtsrat mit Argwohn, war er doch an den Umgang mit einem Kontrollgremium gewöhnt, das keinen merklichen Einfluss auf die Unternehmensführung nahm. <sup>436</sup> Somit machte ihm vor allem ein möglicher Verlust seiner unternehmerischen Selbstständigkeit Sorgen. <sup>437</sup>

Seine Befürchtungen galten dabei weniger Interventionsversuchen der Arbeitnehmervertreter. Die, so glaubte Nordhoff, ließen sich durch „viel Erziehungsarbeit“ auf Kurs bringen. <sup>438</sup> Als Beeinträchtigung empfand er vielmehr die Verabschiedung einer Geschäftsordnung für die Geschäftsführer der Volkswagenwerk GmbH im November 1953. Deren Bestimmungen sahen vor, dass das Unternehmen durch eine Geschäftsleitung geführt wurde, die Entscheidungen auf Grundlage von Mehrheitsbeschlüssen traf. An der Spitze des Leitungsgremiums stand Nordhoff als Geschäftsführer, dem weiterhin der Titel eines Generaldirektors zuerkannt wurde. Wie schon 1951 konnte die Geschäftsführung etwa bei der Aufstellung von Investitionsprogrammen, der Beteiligung an anderen Unternehmen, personellen Änderungen in den Geschäftsleitungen der Tochtergesellschaften und bei der Erteilung von Prokuren nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats agieren. Zu Nordhoffs Verdruss war das Kontrollgremium selbst bei Dienstreisen der Geschäftsführer zu informieren, die länger als zwei Wochen



Oskar W. Jensen

dauerten. Um gegebenenfalls schnell zu handeln, ermöglichte die Geschäftsordnung, Einzelentscheidungen direkt durch den Vorsitzenden des Aufsichtsrats – bis 1957 Heinrich Maria Oeftering – genehmigen zu lassen.<sup>439</sup>

Gegen die Verabschiedung der Geschäftsordnung hatte sich Nordhoff eindringlich gewehrt. Solche Bestimmungen, so ließ er Oeftering im Oktober 1953 wissen, mochten sich für Betriebe eignen, deren Entwicklung sich in „vorgezeichneten Bahnen“ bewege. „Für eine Automobilfabrik, die sehr schnell und durchgreifend auf alle Vorgänge auf vielen Märkten der Welt reagieren muss, erscheint mir die sehr weitgehende Beschränkung der Handlungsfreiheit der Verwaltung nicht die notwendige Voraussetzung“, empörte sich der Generaldirektor.<sup>440</sup> Da sich an der Verabschiedung der Geschäftsordnung nichts ändern ließ, nutzte Nordhoff deren vieldeutigen Klauseln für seine Zwecke. Die gute Beziehung zum Aufsichtsratsvorsitzenden Oeftering eröffnete ihm einen direkten Weg, um Unternehmensentscheidungen formal legitimieren zu lassen, ohne sich ernsthaft mit dem Aufsichtsrat auseinandersetzen zu müssen.<sup>441</sup> Ähnlich geschickt verhielt er sich bei der Benennung weiterer Geschäftsführer. Sein Vorschlag zur Besetzung des Leitungsgremiums des Unternehmens sah keineswegs vor, „die Verantwortung auf eine breitere Basis zu stellen“.<sup>442</sup> Vielmehr beabsichtigte er, die Anzahl der Geschäftsführer klein zu halten und sie namentlich auf ihn und seinen Stellvertreter Oskar W. Jensen zu beschränken.

Nordhoff sah für Jensen die Rolle des durchsetzungsschwachen Stellvertreters vor. 1901 geboren, war er ein Bekannter Nordhoffs aus gemeinsamen Opel-

<sup>439</sup>

Geschäftsordnung für die Geschäftsführer der Volkswagenwerk GmbH vom 26.11.1953, S. 3 (UVW, Z 69, Nr. 185).

<sup>440</sup>

Nordhoff an Oeftering vom 7.10.1953 (UVW, Z 174, Nr. 404).

<sup>441</sup>

Edelmann, Nordhoff, S. 132.

<sup>442</sup>

Nordhoff an Oeftering vom 15.11.1953 (UVW, Z 174, Nr. 404).

443  
Lebenslauf O. W. Jensen von 1943 (BA, R 87, Nr. 6338).

444  
Telefonnotiz von Kellermann über ein Gespräch mit Nordhoff am 5.4.1943 (BA, R 87, Nr. 6337).

445  
Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1949, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 457).

446  
Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft*, Paderborn 2006, S. 220ff.; vgl. auch die Interpretation des nationalsozialistischen Führerkults als charismatische Herrschaft in Hans-Ulrich Wehler: *Deutsche Gesellschaftsgeschichte 1914-1949*, München 2003, S. 902ff.

447  
Weber, *Wirtschaft*, S. 243ff.

448  
Rede Nordhoffs auf dem Presseempfang am 28.6.1949, S. 20 (UVW, Z 174, Nr. 1869).

Tagen. Ebenso wie er 1929 in die Adam Opel AG eingetreten, bekleidete der Manager ab 1938 die Position des Leiters des Rechnungswesens und wurde 1942 zum stellvertretenden Finanzleiter ernannt.<sup>443</sup> Den Sprung in den Vorstand des Unternehmens hatte Jensen nicht geschafft, wohl auch wegen der Intervention Nordhoffs, der ihn damals als „schwachen Kandidaten“ bei Regierungsstellen diskreditiert hatte.<sup>444</sup> Anfang 1949 war Jensen als Finanzdirektor zur Volkswagenwerk GmbH gestoßen. Formal agierte er seit dem 8. März 1949 als stellvertretender Geschäftsführer, ohne aber über seinen Zuständigkeitsbereich hinaus Einfluss auf Nordhoffs Entscheidungen zu nehmen.<sup>445</sup> Die taktisch geschickte Besetzung des Stellvertreter-Postens mit Jensen und die Erfolgsgeschichte des Volkswagenwerks sicherten Nordhoffs Autorität und beinahe uneingeschränkte Verfügungsgewalt über das öffentliche Unternehmen bis zu dessen Privatisierung im Jahr 1960.

Auf Basis dieser realen Machtkonstellation trieb der Generaldirektor mithilfe des kongenialen PR-Chefs Novotny seine Inszenierung als charismatischer Herrscher voran.<sup>446</sup> Nach Max Weber zeichnen einen charismatischen Herrscher außeralltägliche Kräfte oder Eigenschaften aus, deren Wirksamkeit sich für den Herrschaftsverbund beweisen muss. Die Anerkennung des Charismas durch die Beherrschten legitimieren die Herrschaftsform. Bringt sie den Anhängern kein Wohlergehen mehr, schwindet die Geltung des Charismas und damit die Herrschaft. Im Gegensatz zur charismatischen steht die rationale Herrschaft, deren Merkmale die Regelgebundenheit sowie klar definierte Hierarchien und Zuständigkeiten sind. Jedoch führt Weber an, dass auch rationalen Herrschaftsverbänden wie Unternehmen durch Personen geführt werden, die als charismatischer Herrscher agieren. Die Inszenierung Nordhoffs als charismatischer Herrscher diente der Identifikationsstiftung innerhalb des Volkswagenwerks, legitimierte seine Autonomie und leistete seiner späteren Mythologisierung Vorschub. Nordhoff präsentierte sich – ganz im Sinne Webers – als durch eine innere Sendung Berufener, der aufgrund seiner außeralltäglichen Qualitäten in der Verantwortung stand, das Wohlergehen des Unternehmens zu sichern.<sup>447</sup>

In welchem Maße der Generaldirektor die Entwicklung der ehemaligen Wolfsburger Rüstungsrüine als von seinem Wirken abhängig ansah, beschrieb er 1953 wie folgt: 1948 sei er entgegen aller guten Ratschläge nach Wolfsburg gekommen und habe sich des „Übermaß[es] an Bitterkeit und Hoffnungslosigkeit, das aus der Belegschaft dieses Werks auf mich zukam“, gestellt.<sup>448</sup> Seine Arbeit habe eine beinahe „übermenschliche“ Dimension angenommen, sei doch die Belegschaft des Volkswagenwerks „auf Gedeih und Verderb“ von der „Richtigkeit der getroffenen Massnahmen“ abhängig. Fehler in der Beurteilung von Sachverhalten würden dabei „an den Rand der Katastrophe, wenn nicht sogar



Nordhoff vor der Belegschaft des Volkswagenwerks, 1955

„mitten in diese Katastrophe hinein“ führen.<sup>449</sup> Der Weg aus der Misere konnte in der Lesart des Wolfsburger Managers allein durch die gemeinschaftliche Anstrengung aller Werksangehörigen unter seiner Leitung gefunden werden. Die Anerkennung seines Führungsanspruches innerhalb der Volkswagen Organisation basierte aus Nordhoffs Sicht auf seiner „Überlegenheit im Fachlichen“ und der „Vorbildlichkeit im Menschlichen“. Aufgrund seiner vorbildlichen Eigenschaften nehme der Arbeiter „klare, sinnvolle Anweisungen, deren Sinn und Ziel ihm verständlich sind“, an. Schwinde seine Anerkennung, warnte der Generaldirektor, führe das zu „einem Zerfall der Zusammengehörigkeit“.<sup>450</sup>

Dass sein Engagement für Werk und Belegschaft einen hohen Preis hatte, stellte Nordhoff gern öffentlichkeitswirksam klar. Wohl mit dem Ziel, zum Management und der Belegschaft soziale Distanz zu schaffen, präsentierte sich Nordhoff als eine Art „Atlas“, der das Gewicht der Verantwortung für das Wohlergehen des Werks und der Werksangehörigen auf seinen Schultern trug, und mit persönlicher Askese und Einsamkeit für die kollektive Erfolgsgeschichte zahlen musste: „Ich habe in dieser Zeit auf jegliches Privatleben Verzicht geleistet und jede Stunde jeden Tages und vieler, vieler Nächte ausschließlich diesem Werk und seinen Angehörigen gegeben.“<sup>451</sup> Einen Gegenpol zur selbst empfunde-

<sup>449</sup> Ebd., S. 26.

<sup>450</sup> Vortrag Nordhoffs „Initiative und Verantwortung des Unternehmers in der freien Wirtschaft“ vor der Handelskammer in Stockholm am 13.3.1953, S. 20 (UVW, Z 69, Nr. 233).

<sup>451</sup> Rede Nordhoffs auf dem Presseempfang am 28.6.1949, S. 25 (UVW, Z 174, Nr. 1869).

<sup>452</sup> Nordhoff betr. Nachruf auf gefällte Eichen vom Januar 1955 (UVW, Z 69, Nr. 234/1).

<sup>453</sup> Oertzen an Nordhoff vom 14.12.1950 (UVW, Z 263, Nr. 389/1).

<sup>454</sup> Arthur T. Denzau/Douglas C. North: Shared Mental Models. Ideologies and Institutions, in: *Kyklos* 47 (1994), Nr.1, S. 3-31, hier S. 3.

<sup>455</sup> Burt, Holes, S. 9f.

<sup>456</sup> Bourdieu, Unterschiede, S. 159ff.

<sup>457</sup> Ziegler, Großbürgertum, S. 136ff.

<sup>458</sup> Bourdieu, Unterschiede S. 129; Malinowski, Adel, S. 378.

nen aufopferungsvollen Tätigkeit in der künstlich geschaffenen industriellen Arbeitswelt suchte Nordhoff in der Reinheit der Natur: „Viele Male habe ich dort bei den alten Eichen im Walde gesessen, auf den roten Bock oder mit keinem anderen Ziel, als dem Wild und dem Wald nahe zu sein und dort in der Stille der Natur ein Gegengewicht zu finden gegen Sorgen und Nöte des Tages, gegen die übergroße Verantwortung und für Entscheidungen, die das Schicksal Zehntausender bestimmen.“<sup>452</sup>

### Die Freundschaft der Jäger

Nordhoffs Inszenierung wirkte ebenso vorbehaltlos auf Oertzen, der schon 1950 Bewunderung für das „von Ihnen [Nordhoff] Neugeschaffene“ geäußert hatte.<sup>453</sup> Im Gegenzug erkannte der Generaldirektor in Oertzen mehr als nur einen Angestellten. Denn Oertzen konnte auf ein vergleichbares Spektrum unternehmerischer Erfahrungen zurückblicken: In den frühen 1930er Jahren war er maßgeblich an der erfolgreichen Positionierung der aus den vier beinahe bankrotten sächsischen Automobilherstellern hervorgegangenen Auto Union AG beteiligt. Dabei verfügte er wie Nordhoff über außerordentliche Qualitäten in der Lobbyarbeit und beim Aufbau eines internationalen Vertriebsnetzes. Zudem hatte er bereits mehrmals in seinem Leben den Verlust seines Status und seiner Lebensgrundlage hinnehmen müssen, alle Brüche jedoch erfolgreich gemeistert. Der Generaldirektor nahm den deutschen Südafrikaner als Mann auf Augenhöhe wahr, der einen ähnlichen Erfahrungshorizont besaß.<sup>454</sup> Durch die räumliche Distanz und die Machtkonzentration in den Händen Nordhoffs waren Oertzens Kontakte nach Wolfsburg – abgesehen vom Volkswagen Chef – nicht sehr zahlreich oder intensiv. Solange die freundschaftliche Bindung fortbestand, konnte für Nordhoff somit keine Gefahr von Oertzen ausgehen.<sup>455</sup>

Über den funktionalen Aspekt hinaus steigerte die Beziehung zu Oertzen Nordhoffs Sozialkapital. Den Namen Oertzen umgab der Nimbus einer Jahrhunderte alten adligen Familientradition. Ein solches symbolisches Kapital ging Nordhoff mit seiner bürgerlichen Herkunft ab.<sup>456</sup> Das Manko suchte er zu kompensieren, war er doch durch die volkswirtschaftliche Bedeutung des Volkswagenwerks in die gleiche gesellschaftliche Sphäre wie die etablierten Stahl- und Kohlenbarone aufgerückt. Die Suche und der Einsatz von Distinktionsmerkmalen bildete deshalb die Grundlage für die forcierte Konstruktion eines großbürgerlichen Lebensstils.<sup>457</sup> Neben der offensiven Demonstration seines Kunstgeschmacks nutzte Nordhoff die Veranstaltung von Jagden als Repräsentation seiner Herrschaft.<sup>458</sup> Diejenigen, die hier zum Schuss kamen, konnten sich der Gunst des

Generaldirektors sicher sein. In dieser Konstellation spielte Oertzen eine besondere Rolle. Als Spross eines Adelsgeschlechts gehörte die Jagd als Standessymbol zu seiner Sozialisation.<sup>459</sup> Er beherrschte die dazugehörigen Rituale und hatte in Südafrika durch seine Kontakte zu den dortigen Eliten zudem einen beinahe unbeschränkten Zugang zu Jagdrevieren. Die Kombination aus dem Bedürfnis nach sozialer Distinktion, der Naturverbundenheit und einer Begeisterung für die Exotik Afrikas machte Oertzen zum perfekten Partner für Nordhoff.

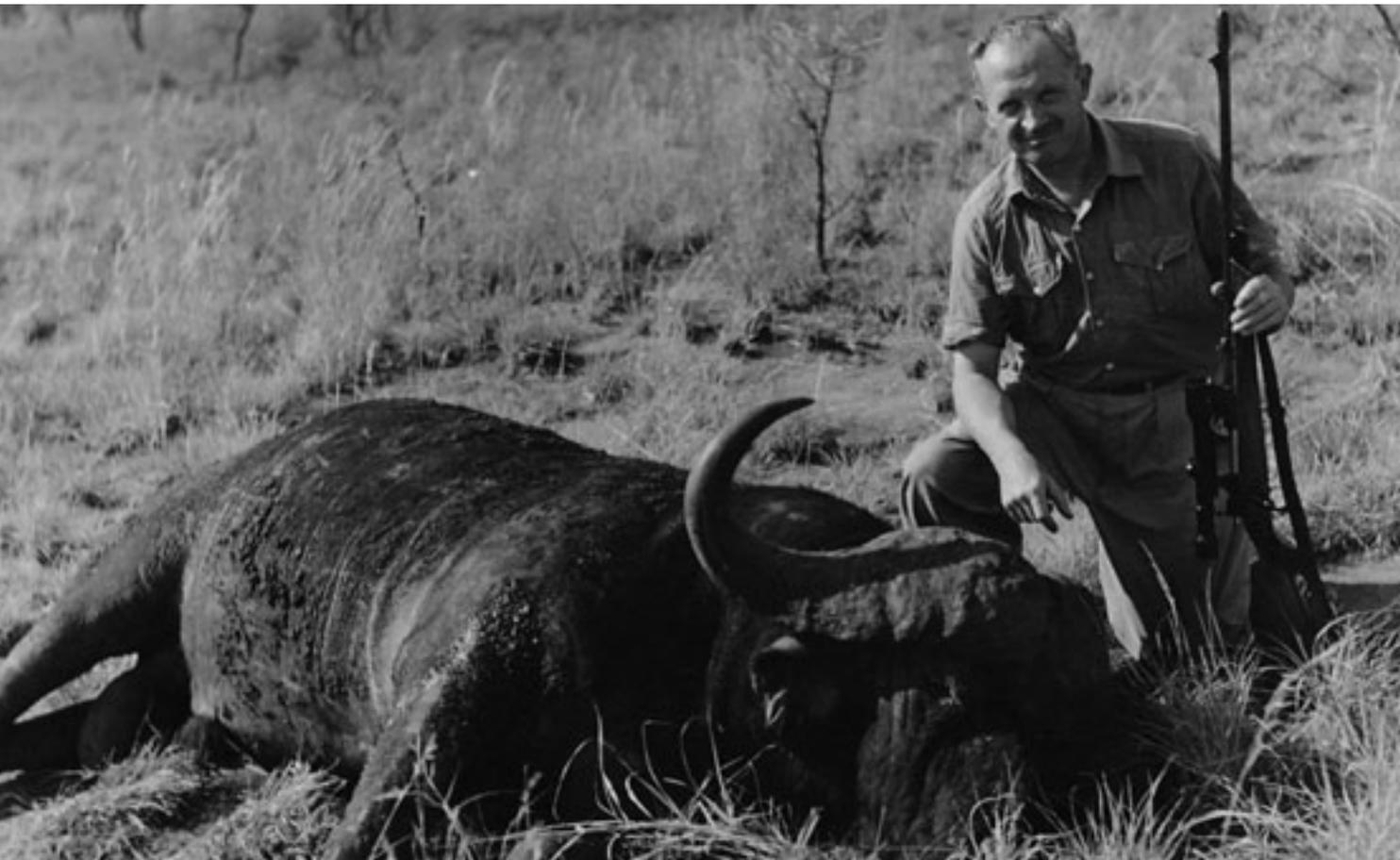
<sup>459</sup>  
Conze, Adel, S. 378.

<sup>460</sup>  
Oertzen an Nordhoff vom 29.4.1952 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

<sup>461</sup>  
Nordhoff an Oertzen vom 6.5.1952 (ebd.).

Somit waren die Rollen in dieser asymmetrischen Beziehung eindeutig verteilt. Als Gegenleistung für die Ausstattung mit finanziellen Mitteln und die Öffnung eines neuen Betätigungsfeldes warf Oertzen seine fast unbegrenzte Loyalität sowie die auf Nordhoff wirkende Anziehungskraft Südafrikas in die Waagschale. Wie selbstverständlich versuchte der südafrikanische Volkswagen Repräsentant die Wünsche seines Landsmanns und Arbeitgebers aus Wolfsburg zu antizipieren und wenn möglich zu realisieren. So informierte Oertzen Nordhoff nach gemeinsamen Jagdausflügen im April 1952, dass eine Farm mit Jagdrevier in unmittelbarer Nachbarschaft zum Besitz Pirows und zum Krüger-Park preiswert zum Verkauf stehe. Übersteige der Verkaufspreis sein Limit nicht, wolle er auch im Hinblick auf Nordhoff zugreifen. Auf der Farm könnten beide „untertauchen, wenn immer wir Grossstadt und Menschen satt haben (Mit dem ‚wir‘ meine ich auch Sie in erster Linie.)“.<sup>460</sup> Das Bemühen um den Generaldirektor wird allerdings nicht die einzige Motivation für die Suche nach neuem Grundbesitz gewesen sein. Vielmehr mündeten wohl Oertzens vielfältigen und oft schmerzhaften Umbrucherfahrungen in dem Wunsch nach „etwas Konstantem“ und einem sicheren Zufluchtsort.

Auch wenn Oertzens Kaufvorhaben scheiterte und er den gesuchten Fluchtort doch nicht erwerben konnte, lag dem Großwildjäger Nordhoff der für August 1952 geplante Besuch in Südafrika „besonders am Herzen“.<sup>461</sup> Gerade von einem Besuch beim abessinischen Kaiser im März 1952 zurückgekehrt, waren ihm die Eindrücke der dortigen, schlecht organisierten Großwildjagd noch präsent. Aufgebracht schrieb der Generaldirektor seinem südafrikanischen Freund, dass dieses Unterfangen „jagdlisch total unergiebig“ und „nicht behaglich“ gewesen sei. Man habe dort alles völlig falsch angelegt. Zudem regnete es in dieser Malaria-Gegend so viel, dass er „absolut nichts“ gesehen habe. Lediglich ein Zufallstreffer sei ihm geglückt: „Ich habe mehr zum Spass und aus einem gewissen Ärger bei Nacht auf den Reflex von zwei grünen Augen geschos-



Großwildjäger Nordhoff in Afrika, 1954

<sup>462</sup> Nordhoff an Oertzen vom 22.4.1952 (ebd.).

<sup>463</sup> Oertzen an Nordhoff vom 21.5.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>464</sup> Nordhoff an Oertzen vom 6.5.1952 (ebd.).

<sup>465</sup> Rede Nordhoffs vor dem Rotary-Club in Braunschweig über Afrika vom 21.3.1955, S. 34 (UVW, Z 69, Nr. 234); Nordhoff an Oertzen vom 3.11.1950 (UVW, Z 263, Nr. 389/3).

<sup>466</sup> Rede Nordhoffs vor dem Rotary-Club in Braunschweig über Afrika vom 21.3.1955, S. 34 (UVW, Z 69, Nr. 234).

sen und auf diese Weise im Dunkeln eine sehr starke Hyäne auf etwas mehr als 120 m genau zwischen die Augen geschossen – sie wird das nicht mehr wahrgenommen haben.<sup>462</sup>

Solche Pannen waren in Südafrika kaum zu erwarten. Nicht nur die perfekt ausgerichteten Jagden vertieften die Beziehung zwischen den beiden Männern, die sich seit Mitte 1952 duzten. Auch mit Irene von Oertzen – von Nordhoff „Renlein“<sup>463</sup> genannt – verband ihn ein herzliches Verhältnis, das unter anderem die Erörterung der Ethnographie und der Religionsgeschichte Afrikas einschloss.<sup>464</sup> Jagden und Exotik machten Afrika für den Generaldirektor zum Kontinent der „Sehnsucht“ und der „Einsamkeit“, dem er „für immer verfallen“ war.<sup>465</sup> Dachte Nordhoff an Afrika, hörte er die „Trommeln der Eingeborenen, die irgendeinen ihrer Geister um Regen bitten“, sah er die „unendliche Schönheit der Nächte“ und fühlte die „Freiheit und Ungebundenheit, in denen alle Dinge, die unser Leben sonst bedrücken, nicht existieren und nicht da sind“.<sup>466</sup>

Auf den Gedankenaustausch und die Gastfreundschaft der Oertzens bauend, verankerte Nordhoff den jährlichen Besuch in Südafrika fortan fest in seinem Jahresplan. Insgesamt fünf Mal reiste der Wolfsburger Generaldirektor zwischen 1950 und 1955 zu Oertzen nach Südafrika, eine Aufmerksamkeit, die keinem anderen Überseemarkt zuteil wurde.<sup>467</sup> Am vermeintlich heilen Ende der Welt schien er, der sich selbst als ein im kollektiven Interesse rastlos Schaffender sah, kurz zur Ruhe zu kommen. Umso größer fiel sein Wehmut aus, mit dem er sich an diese gelungenen Fluchten aus der Wolfsburger Wirklichkeit erinnerte. In einem Brief an Oertzen schrieb Nordhoff 1953 fast melancholisch: „In all diesen Belastungen und Schwierigkeiten denke ich gern an die wunderschönen Tage mit Euch zusammen in Afrika, die mir fast wie eine Fata Morgana an einem imaginären Horizont zu stehen scheint, fast zu schön, um als Realität bewertet zu werden. Ich denke sehr oft daran.“<sup>468</sup> Souvenirs an die gemeinsame Zeit mit den Oertzens in Form von Fotos und Filmen fanden ebenso wie die Kuduhörner als Beleg für den Jagderfolg den Weg nach Deutschland.<sup>469</sup> Darauf zurückschauend, sinnierte Nordhoff 1954, dass er „mit tiefster Befriedigung und Dankbarkeit daran denke, dass dieses alles auf der schönen und sicheren Grundlage unserer Freundschaft steht und auch in Zukunft stehen wird“.<sup>470</sup> Durch die Vielzahl der gegenseitigen Besuche, den Gedankenaustausch und die gemeinsam erfolgreich abgewickelten Geschäfte hatte sich die Beziehung zwischen Nordhoff und Oertzen intensiviert und verdichtet.<sup>471</sup>

Aus dem 1950 hergestellten Geschäftskontakt war bis 1953/54 eine Freundschaft geworden, deren Nutzen für beide Beteiligten nicht nur geschäftlicher Natur war. Darüber hinaus demonstrierte Oertzen gegenüber Nordhoff stets Interesse, die „Welt wieder einmal durch Deine Brille anzuschauen“.<sup>472</sup> Die Männer diskutierten über die aktuelle politische Situation, die Lage des Volkswagenwerks oder über bekannte Industrielle.<sup>473</sup> Ebenfalls versäumte es Oertzen nicht, seinen Freund zur Verordnung einer „Seelen-Diaet“<sup>474</sup> zu mahnen oder ihm angesichts seines Arbeitspensums zuzurufen: „Mein lieber Bester, [...] schone dich!“<sup>475</sup> Neben persönlichen Befindlichkeiten und Alltäglichem fanden ebenso Natur- und Jagdschwärmereien Eingang in die Korrespondenz. Hierbei wurden sowohl die Rebhühner auf dem Wolfsburger Werksgelände besprochen, die sich durch „das Riesenwerk von Menschenhand“ nicht vertrieben ließen, als auch die nächsten Ausflüge in den südafrikanischen Busch geplant.<sup>476</sup>

### Wirtschafts- und Exportwunder „Made in Wolfsburg“

Die Zukunft des Volkswagenwerks als Motor des westdeutschen Wirtschaftswunders gewann 1953 Konturen: Auch wenn nach wie vor eine große Lücke zwischen der Nachfrage nach dem vierrädrigen Wohlstandsanzeiger aus Wolfsburg und den Kapazitäten der Fabrik klappte, befand sich Volkswagen nach den unruhigen Vorjahren auf dem Weg zur Normalisierung. Eine bessere Materialversor-

467

Nordhoff besuchte Südafrika im Juli 1950, im Juli 1951, im Juli 1952, im August 1953 und im August 1954. Weiterhin reiste er im März 1952 nach Abessinien und im Dezember 1954 nach Kenia und Uganda (UVW, Z 263, Nr. 389/3; UVW Z 174, Nr. 405; UVW Z 174, Nr. 406/1; UVW Z 174, Nr. 427/1; UVW Z 174, Nr. 875/2).

468

Nordhoff an Oertzen vom 7.10.1953 (ebd.).

469

Oertzen an Nordhoff vom 30.9.1953 (ebd.); Oertzen an Nordhoff vom 7.10.1953 (ebd.).

470

Nordhoff an Oertzen vom 2.9.1954 (UVW, Z 174, Nr. 872/2).

471

Granovetter, Ties, S. 136f.

472

Oertzen an Nordhoff vom 8.9.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2).

473

Ebd.; Oertzen an Nordhoff vom 9.10.1956 (UVW, Z 174, Nr. 877; Mapped Oertzen); Oertzen an Nordhoff vom 16.10.1956 (ebd.); Nordhoff an Oertzen vom 2.9.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2).

474

Oertzen an Nordhoff vom 8.9.1954 (ebd.).

475

Oertzen an Nordhoff vom 10.10.1956 (UVW, Z 174, Nr. 407).

476

Oertzen an Nordhoff vom 8.9.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2).

477 Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 19; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1953, S. 3ff (UVW, Z 174, Nr. 462).

478 Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1948, S. 9 (UVW, Z 174, Nr. 456); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1949, S. 23 (UVW, Z 174, Nr. 457); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1950, S. 29 (UVW, Z 174, Nr. 458); Fünfjahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1951-1955, Anlage 4 (UVW, Z 174, Nr. 465); Fünf-Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956-1960, Anlage 3a (UVW, Z 174, Nr. 471).

479 Nordhoff an Feureissen vom 7.10.1953 (UVW, Z 174, Nr. 846).

480 Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 8.9.1953, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 406).

gung und interne Rationalisierungsmaßnahmen erhöhten den Jahresausstoß 1953 auf insgesamt 179.740 Fahrzeuge. Bei der Verteilung der Jahresproduktion zwischen dem Inland und den 88 ausländischen Märkten entschied Nordhoff, das bisherige Verhältnis nochmals zugunsten des Exports zu ändern. Statt wie bisher etwa 33 Prozent flossen 1953 mit 68.754 Wagen knapp 40 Prozent der Gesamtproduktion in den Export. Auf der Basis fixer Wechselkurse blieb die Weltmarktorientierung für das Unternehmen kalkulierbar. Fortschritte in der Produktivität des Volkswagenwerks erhöhten so rasch die Gewinnmargen. Dieser Trend schlug bereits 1953 positiv zu Buche. Während die Menge der exportierten Fahrzeuge im Vergleich zum Vorjahr um 46 Prozent anwuchs, betrug die Steigerung des daraus realisierten Gewinnes im gleichen Zeitraum von 6,57 Millionen DM auf 12,49 Millionen DM schon 89 Prozent.<sup>477</sup>

**TABELLE 1: ANZAHL DER EXPORTLÄNDER UND EXPORTIERTEN FAHRZEUGE DER VOLKSWAGENWERK GMBH, 1948 – 1958<sup>478</sup>**

Jahr	Exportländer	Exportierte Fahrzeuge
1948	6	4.464
1949	7	7.128
1950	17	29.387
1951	29	35.742
1952	43	46.881
1953	83	68.754
1954	106	108.839
1955	109	177.657
1956	114	217.683
1957	114	270.987
1958	114	319.372

Neben der Rationalisierung und Produktionsausweitung war die reibungslose und umsichtige Abwicklung des Exportgeschäfts einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Volkswagenwerk. Die Entwicklung auf dem Gebiet beobachtete der Generaldirektor im Herbst 1953 allerdings „mit einigem Unbehagen“. <sup>479</sup> Insbesondere die Exportabteilung sah er unter Bergen von Papier und bürokratischen Vorschriften verschwinden. Es habe, so wies Nordhoff im September 1953 hin, sogar eine Organisationsrichtlinie gegeben, „die so aussieht, als ob die Exportabteilung aufzulösen ist“. <sup>480</sup> In der Tat schwankte der Geschäftsbereich zwischen der von Nordhoff geforderten funktionalen Differenzierung

und einer verstärkten Informationsbasierung von Absatzplanungen einerseits sowie der bewussten Aushebelung dieser Prozesse durch den Generaldirektor andererseits. Obwohl erst 1952 mit der Unterabteilung Marktbeobachtung und Exportförderung eine Struktur innerhalb der Exportabteilung geschaffen worden war, die auf der Grundlage von Datenmaterial Vorschläge für die Bearbeitung von Märkten entwickeln konnte, hielt Nordhoff dieses Vorgehen bereits ein Jahr später für unzeitgemäß. Persönlichkeit statt Zahlen lautete sein Motto, als er 1953 ausführte, „dass man ja nur mit einem wehmütigen Lächeln an die Zeit zurückdenken kann, in der man nach amerikanischem Muster Marktanalysen durchführte, die es geradezu möglich machten oder mindestens machen sollten, anstelle des unternehmerischen Wagemutes den Rechenschieber zu setzen“.<sup>481</sup> In der Folge verschwand die für die Marktbeobachtung zuständige Stelle wieder aus dem Organisationsplan. Die Exportabteilung untergliederte sich fortan nur noch in die Teilbereiche Auftragsabwicklung und Verkaufsförderung.<sup>482</sup>

Durch die strukturellen Änderungen in der Verkaufsabteilung basierten Entscheidungen über die Gewinnung neuer Märkte oder die Positionierung des Volkswagenwerks in bereits erschlossenen Gebieten fast ausschließlich auf der unternehmerischen Intuition Nordhoffs – was dem Unternehmen bislang nie zum Nachteil gereicht hatte. Die nachgeordnete Betreuung des Exportgeschäfts konnte dagegen keineswegs auf persönlichem Gutdünken aufbauen, sondern bedurfte funktionierender Strukturen. Überall, wo der Volkswagen vertrieben wurde, musste auch der Kundendienst gewährleistet sein. Dazu gehörte, dass in den belieferten 83 Ländern die Importeure mit den technischen Eigenheiten des Volkswagen vertraut gemacht, die Belieferung mit Ersatzteilen sichergestellt und die Qualität des Servicenetzes regelmäßig kontrolliert werden mussten. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, setzte die zuständige Abteilung Kundendienst neben der Ausgabe von technischer Literatur auf mobile Schulungswagen, die die Ausbildung des Werkstättenpersonals vor Ort sowie die Überwachung der Händler garantieren sollten. Zudem wurde 1953 begonnen, einzelnen Exportmärkten Bezirksingenieure zuzuordnen, die den Importeuren als direkte Ansprechpartner im Werk dienten und sie in technischen als auch in betriebswirtschaftlichen Fragen berieten.<sup>483</sup> In diese Kundendienststruktur musste sich Oertzen einpassen.

Die Nähe zu den Exportmärkten sowie der technische Sachverstand Oertzens boten der Kundendienstabteilung 1953 zweifelsohne einen willkommenen Ausweg aus der Personalmisere. Gleichzeitig entstanden bei der Aufgabenabgrenzung zwischen dem Werk und dem südafrikanischen Repräsentanten Überschneidungen. Die Organisationsstruktur der Exportsparte der Kundendienstabteilung sah vor, dass die tätigen Bezirksingenieure – für den afrikanischen

481

Vortrag Nordhoffs „Initiative und Verantwortung des Unternehmers in der freien Wirtschaft“ vor der Handelskammer in Stockholm am 13.3.1953, S. 15 (UVW, Z 69, Nr. 233).

482

Organisationsplan vom 30.9.1953 (UVW, Z 174, Nr. 491).

483

Jahresbericht Verkauf und Kundendienst 1953, S. 41 (UVW, Z 174, Nr. 1035).

484

Organigramm der Hauptabteilung Verkauf und Kundendienst, 1953 (UVW, Z 174, Nr. 432).

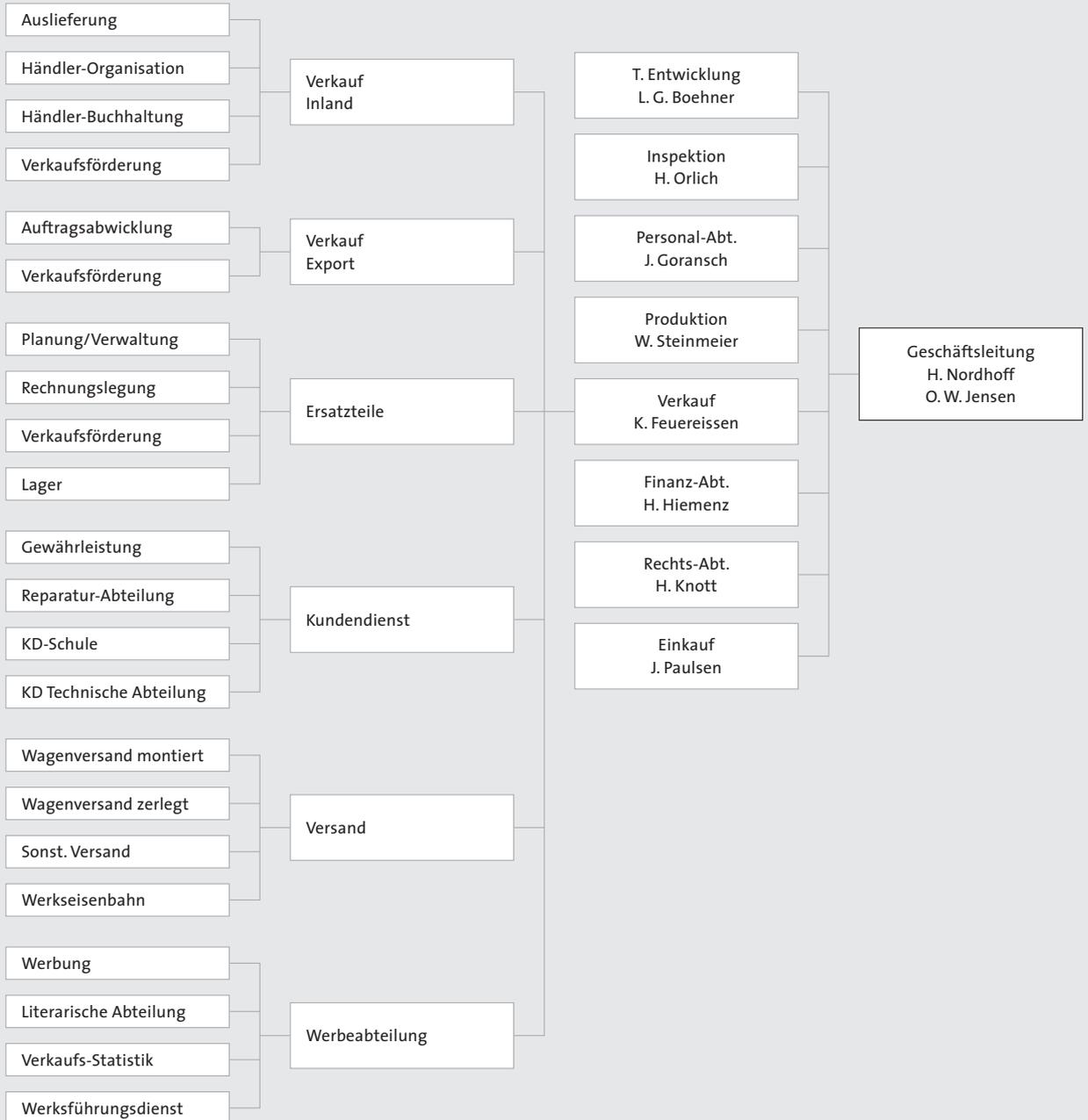


ABBILDUNG 4: ORGANIGRAMM DER HAUPTABTEILUNG VERKAUF UND KUNDENDIENST, 1953<sup>484</sup>

Raum war dies Otto Bittler – nicht nur technische, sondern auch kaufmännische Beratungsaufgaben bei den ihnen zugeordneten Generalimporteuren und Händlern wahrnahmen. Die alleinige Entscheidungskompetenz in Sachen Kundendienst in den ihm übertragenen Gebieten reklamierte Oertzen jedoch für sich. Seinen Anspruch auf eine Anweisung der Geschäftsleitung stützend, forderte er bei Müller das uneingeschränkte Alleinvertretungsrecht in allen Kundendienstbelangen für den afrikanischen, asiatischen und australischen Raum ein. Nur er sah sich ermächtigt, im Namen des Werks „bindende Vereinbarungen“ mit den Volkswagen Partnern in diesen Ländern zu treffen. Die Händler und Importeure vor Ort sollten allein ihn als „Mittelsmann zur Leitung des Werks“ wahrnehmen. Seinen offen formulierten Machtanspruch kleidete Oertzen in die versöhnliche Hülle des Pflichtgefühls. Bei seinen Forderungen handele es sich nicht etwa um „eine persönliche Prestige Frage“.<sup>485</sup> Sie resultierten seiner Darstellung nach ausschließlich aus seinem Verantwortungsbeusstsein gegenüber dem Werk.

485

Oertzen an Müller vom 15.10.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

486

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1954, S. 21 (UVW, Z 174, Nr. 463).

487

Jahresbericht Bereich Verkauf und Kundendienst 1954, S. 28 (UVW, Z 174, Nr. 1035).

488

Nordhoff an Feuereissen vom 13.4.1954 (UVW, Z 174, Nr. 852).

Aufgrund mangelnder Alternativen und der hervorragenden Beziehungen zum Generaldirektor blieb den Kundendienst-Verantwortlichen vorerst nichts anderes übrig, als Oertzen gewähren zu lassen. Angesichts der 246.256 Fahrzeuge, die 1954 auf dem inländischen und den 106 ausländischen Märkten zu verteilen waren, erschien die Klärung von Oertzens Zuständigkeit nicht dringlich.<sup>486</sup> Stattdessen explodierten die Anforderungen an die Vertriebsorganisation des Volkswagenwerks angesichts des immer komplexer und umfangreicher werdenden Exportgeschäfts. Allein die Zahl der per Bahn oder per Schiff ausgelieferten Volkswagen war 1954 im Vergleich zum Vorjahr um 307 Prozent gestiegen. Das sprunghafte Wachstum der Absatzzahlen erforderte im Bereich Verkauf und Kundendienst eine strukturelle Differenzierung. Um die auch in der Bundesrepublik steigenden Verkäufe abzuwickeln, wurde die 1953 gegründete Abteilung Verkauf Inland verstärkt und mit Hollerithmaschinen ausgestattet. Die parallele Einführung einer zentralen Finanzkartei stellte gleichzeitig Übersichtlichkeit in der immer anspruchsvolleren Händlerbuchhaltung her. Der Kundendienst Ausland hielt mit dieser rasanten Geschwindigkeit Schritt und schulte 1954 insgesamt 259 ausländische Servicemitarbeiter in Wolfsburg und 1.359 Techniker in den Exportmärkten.<sup>487</sup> Trotz der im Eiltempo vollzogenen Entwicklung war Nordhoff unzufrieden. Er bemängelte 1954, dass kein „echter Kontakt“ der Abteilungen untereinander bestehe. Die Mitarbeiter im Bereich Verkauf arbeiteten „ohne Rücksicht auf die anderen“ und betrachten sich eher als „Konkurrenten“ denn als Kollegen. Nordhoff rügte seinen Vertriebschef Feuereissen und wies ihn an, die Koordinierung seines Bereiches zu verbessern und eine regelmäßige, mindestens alle vier Wochen stattfindende Besprechung mit den Abteilungsleitern anzusetzen.<sup>488</sup>

489  
Interne Mitteilung Nordhoffs vom 13.7.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2); Nordhoff an Oertzen vom 14.7.1954 (ebd.).

490  
Nordhoff an Müller vom 10.9.1954 (ebd.).

491  
Nordhoff an Müller vom 11.9.1954 (ebd.).

492  
Müller an Oertzen vom 15.9.1954 (ebd.).

493  
Vom Gesamtexport von 86.634 Volkswagen entfielen 7.823 Fahrzeugen auf die von Oertzen verantworteten Märkte: Australien 4.370, Äthiopien 400, Goldküste 176, Neuseeland 1.203, Südafrika 711, Kenia 314, Mocambique 318, Rhodesien 121, Uganda 210 Fahrzeuge, Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1954, Anlage 4 (UVW, Z 174, Nr. 1035).

Obwohl er die stärkere Regelgebundenheit der Aktivitäten und die Beachtung der Zuständigkeiten einforderte, griff Nordhoff in operative Abläufe gern selbst ein. Insbesondere, wenn es seinen südafrikanischen Freund betraf, war der Generaldirektor bereit, Ausnahmen zu schaffen. Eine richtungweisende Entscheidung war so auch 1954 gefragt, harrte doch das im Vorjahr aufgetretene Problem, Oertzens Rolle innerhalb der Kundendienstorganisation zu definieren, noch einer Lösung. Im Juli 1954 sorgte Nordhoff für klare Verhältnisse und demonstrierte wiederholt die große Bedeutung, die er seinem Freund beimaß. Mit der Verleihung des Titels „Managing Director Export Division Africa Austral-Asia“ wurde Oertzen zwar angehalten, mit der Export- und Kundendienstabteilung einvernehmlich zusammen zu arbeiten. Nordhoff verwies aber bei der Gelegenheit darauf, dass sein Vertrauter ausschließlich der Geschäftsleitung unterstellt sei.<sup>489</sup>

Durch die Implementierung dieser in der Exportorganisation des Volkswagenwerks singulären Konstellation war weder die Export- noch die Kundendienstabteilung in der Lage, direkt mit den Importeuren im südlichen Afrika, Neuseeland und in Australien zu kommunizieren. Zudem konnten die Planungen für die Gebiete nicht ausschließlich interne Dispositionen berücksichtigen, sondern mussten sich zugleich an den Wünschen Oertzens orientieren.<sup>490</sup> Wie sich im September 1954 bei den Länderzuordnungen und Reiseplanungen der für Australien, Neuseeland und Afrika zuständigen Bezirksingenieure zeigte, schien der Exportmanager seine Vorstellungen zuerst mit Nordhoff zu diskutieren, der die zu zweit gefällten Beschlüsse dann an den Kundendienstleiter Müller weitergab.<sup>491</sup> Dieser kam den Anweisungen des Generaldirektors unverzüglich nach. So erhielt Oertzen mit den Herren Bittler und Flath die gewünschten „ausgezeichneten Kräfte“ als Bezirksingenieure. Deren Einsätze wurden fortan mit dem südafrikanischen Exportmanager abgestimmt, der ebenfalls die für die technische Betreuung der Märkte zuständigen Montagemeister dirigierte. Müller beeilte sich Oertzen zu versichern, dass er alles unternehme, um dessen „Bemühungen um die Weiterentwicklung in den wohl an Wichtigkeit immer mehr gewinnenden Teilen der Welt“ zu unterstützen.<sup>492</sup> Oertzen war zu einem Machtfaktor innerhalb der Volkswagen Exportorganisation aufgestiegen. Durch die geographische Ausweitung seines Verantwortungsbereichs fielen 1954 immerhin 9 Prozent des gesamten Volkswagen Exports in seine Zuständigkeit, darunter Märkte mit großem Wachstumspotenzial wie Südafrika, Australien und Neuseeland.<sup>493</sup>

Oertzens gestiegener Bedeutung in der Exportorganisation trug im Januar 1955 die Schaffung einer neuen Organisationsstruktur Rechnung. Er war fortan Leiter der in Johannesburg beheimateten Abteilung „Export Division Africa Austral-Asia“ und für die Betreuung des Volkswagen Geschäfts in Neuseeland,

Fidschi-Samoa, Australien, Mauritius und in Afrika südlich des Sudan zuständig. Dabei blieb Oertzen formell selbständig, war jedoch befugt, in Abstimmung mit der Geschäftsleitung oder der Leitung des Bereichs Verkauf und Kundendienst bindende Vereinbarungen zu treffen. Die Vergütung für diese Tätigkeit betrug monatlich 650 südafrikanische Pfund – umgerechnet etwa 6.500 DM.<sup>494</sup>

494

Vereinbarung zwischen der Volkswagenwerk GmbH und Klaus Detlof von Oertzen vom 1.1.1955 (UVW, Z 165, Nr. 19). Das durchschnittliche Monatsgehalt betrug im selben Jahr 726 DM, Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1955, S. 199 (UVW, Z 174, Nr. 464).

495

Richtlinien für die Zusammenarbeit zwischen Oertzen und der Export- sowie der Kundendienstabteilung in Wolfsburg vom 11.1.1955 (UVW, Z 174, Nr. 852).

Eine Richtlinie vom 11. Januar 1955 regelte zudem die Ausstattung sowie die Kompetenzfelder der neu geschaffenen Abteilung. Geplant war, dass der Johannesburgurer Kostenstelle 1927 ein Assistent, zwei Bezirksingenieure, drei Montagemeister, eine Sekretärin sowie zwei Schreibkräfte angehörten. Der südafrikanischen Exportdivision wurde die kaufmännische als auch technische Überwachung der Volkswagen Vertretungen in den aufgeführten Ländern übertragen. Die Exportplanung, die Finanzierung sowie die Abwicklung der Wagenlieferungen blieben notwendigerweise der Exportabteilung in Wolfsburg vorbehalten. Die Kundendienstabteilung des Werks war beim Einsatz des Servicepersonals, in Garantie-Angelegenheiten und bei der Ausstattung der Importeure mit Werbemitteln oder Literatur federführend. Eventuelle Überschneidungen zwischen Werk und Johannesburgurer Außenstelle sollten zwischen den Leitern der Abteilungen „in kollegialer Weise“ bereinigt werden.<sup>495</sup> Bei nicht zu beseitigenden Meinungsverschiedenheiten wurde Feuereissen als zuständiger Bereichsleiter angewiesen zu vermitteln.

1955 war somit eine für das Volkswagenwerk einmalige und zugleich kuriose Struktur entstanden: Das Wolfsburger Unternehmen verfügte über eine Niederlassung in Südafrika mit neun Angestellten, die von einem freien Mitarbeiter geleitet wurde. Waren Netzwerkkontakte, wie der zwischen Nordhoff und Oertzen, bis 1953 ein Schlüssel für die Erschließung von Überseemärkten, begann sich Mitte der 1950er Jahre das Blatt zu wenden. Anstelle der komplizierten Anbahnung von Geschäftskontakten stand nun die Belieferung der Exportmärkte im Mittelpunkt. Obwohl das Volkswagenwerk die Qualität des Kundendienstes in kleineren und weit entfernten Märkten noch nicht auf das gleiche Niveau wie in den Hauptabnehmerländern des Volkswagen bringen konnte, hatten sich in Wolfsburg für die Abwicklung des zur Routine gewordenen Exports inzwischen Organisationsstrukturen ausgebildet. Davon annähernd unbeeinflusst blieb das deutsch-südafrikanische Exportnetzwerk. Der geschickt agierende Oertzen hatte es geschafft, sich über das personale Netzwerk hinaus in die Organisationsstruktur des Volkswagenwerks zu integrieren. Die Freundschaft zu Nordhoff mit dem Status einer Brückenbeziehung sicherte die Position Oertzens ab. Das entstandene Geflecht aus sich überschneidenden Zuständigkeiten deutete bereits 1955 an, dass angesichts der zunehmenden Komplexität des Exportgeschäfts hieraus Konflikte erwachsen würden.

<sup>496</sup> SAMAD Annual Report 1953 (UVW, Z 319, Nr. 22991).

<sup>497</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 6.5.1953 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1946-1952).

<sup>498</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 18.8.1952 (ebd.); Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 14.11.1952 (ebd.).

<sup>499</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 30.09.1953 (ebd.).

<sup>500</sup> Andrews, South Africa, S. 36 und S. 44.

<sup>501</sup> Till an die Exportabteilung vom 25.3.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>502</sup> Till an Erdmann im Bundeswirtschaftsministerium vom 23.9.1953 (BA, B 102, Nr. 58203).

### 3.3 Business as usual? Die Übernahme des Generalimporteurs

1953 verharrte das Volkswagen Geschäft in Südafrika auf niedrigem Niveau. Folglich trat auch die SAMAD mit ihren Expansionswünschen auf der Stelle. Zwar wurden die neuen Studebaker-Modelle mit großem Erfolg abgesetzt, jedoch hatte die verspätete Anlieferung der CKD-Sets aus Wolfsburg dazu geführt, dass das Werk in Uitenhage im ersten Halbjahr nur sehr gering ausgelastet war.<sup>496</sup> Auch die Austin-Fahrzeuge trafen durch Streiks in Birmingham unplanmäßig ein, was die Montagefrequenz bei der SAMAD zeitweise auf 14 Fahrzeuge pro Tag sinken ließ.<sup>497</sup> Zudem hatte der englische Automobilhersteller Mitte 1952 mit der Errichtung einer neuen Fabrik bei Kapstadt begonnen und den Montagevertrag mit der SAMAD daher nur bis Februar 1953 verlängert. Immerhin erhielt der Managing Director Brooks von der Importbehörde die Auskunft, dass einer Übertragung der Einfuhrlizenzen von Austin auf Volkswagen nichts im Wege stünde.<sup>498</sup> Dann konnte, so die Hoffnung von Brooks, die Klausel des mit Wolfsburg geschlossenen Vertrags greifen und zusätzliche Montagekontingente übernommen werden. Wenige Monate später, im September 1953, musste Brooks die Aussicht auf die Einlösung dieser Option und somit die Ausweitung des Volkswagen Geschäfts bereits relativieren. Es war davon auszugehen, dass das fertig gebaute, aber noch nicht eingerichtete Austin Werk bei Kapstadt erst anlaufen würde, wenn mit einer Lockerung der Importkontrolle die mengenmäßige Begrenzung der Fahrzeugeinfuhren wegfiel.<sup>499</sup>

Dies war allerdings angesichts der weiterhin negativen Zahlungsbilanz Südafrikas vorerst nicht zu erwarten. Auch wenn sich das Verhältnis von Importen und Exporten tendenziell anglich, musste im Jahr 1952 noch eine defizitäre Handelsbilanz in Höhe von 85 Millionen Pfund aus den Gold- und Währungsreserven ausgeglichen werden.<sup>500</sup> Eine Lockerung der Importrestriktionen blieb somit weiterhin ausgeschlossen. Daraus zog die Regierung für die Automobilbranche Konsequenzen und verlängerte die 1951 erlassene Regelung um ein weiteres Jahr. Für 1953 wurden den ansässigen Montageunternehmen nur 45 Prozent der 1948 genehmigten Einfuhrlizenzen zugewiesen.<sup>501</sup> Die Festsetzung des Jahres 1948 als Referenzperiode für die Bemessung zukünftiger Einfuhrgenehmigungen wurde in der Bundesrepublik – wie schon 1951 – als „ausgesprochene Diskriminierung“ bewertet.<sup>502</sup> Da der deutsche Außenhandel erst 1948 angelaufen war, konnten deutsche Unternehmen zum Referenzzeitpunkt keinerlei Exporte nach Südafrika vorweisen. Für das Volkswagenwerk waren die Hürden zur Vergrößerung seines Marktanteils durch die südafrikanische Devisenknappheit und die unglückliche Festlegung des Referenzjahres besonders hoch. Der südafrikanische Importeur konnte den Missstand durch eine eventuelle Übertragung von Einfuhrlizenzen anderer Marken auf das Wolfsburger Produkt nicht beheben. Im Stichjahr 1948 hatte die SAMAD den Import und

die Montage von Fahrzeugen noch nicht aufgenommen. Die für den Volkswagen Import zugestandenen Devisenbudgets für 1951 bis 1953 waren somit schon als Erfolg zu werten.

Da sich also auf südafrikanischem Parkett kaum etwas bewegen ließ, setzte das Volkswagenwerk in der Bundesrepublik alle Hebel in Bewegung. Um die Benachteiligung bei den Importgenehmigungen gegenüber der europäischen und amerikanischen Konkurrenz auszuräumen, ersuchten das Volkswagenwerk und der Verband der Automobilindustrie (VDA) die Bundesregierung, den Sachverhalt in den 1953 anstehenden bilateralen Verhandlungen zur Sprache zu bringen. Der VDA-Chef Wilhelm Vorwig – ein alter Bekannter Nordhoffs – legte dem Bundeswirtschaftsministerium am 8. Oktober 1953 nahe, von den Südafrikanern die Einfuhr von jährlich 15.000 Pkw und 5.000 Nutzfahrzeugen aus der Bundesrepublik einzufordern.<sup>503</sup> Ein solches Importkontingent war allerdings vollkommen unrealistisch, da es einem Anteil von über 65 Prozent am südafrikanischen Automobilmarkt entsprach. Deutschen Herstellern wurden stattdessen nur etwa 10 Prozent des gesamten Devisenbudgets für den Automobilimport zuerkannt, was die Einfuhr von nur 2.200 Pkw „made in Germany“ ermöglichte. Der genehmigte Umfang bot aus Sicht des Leiters der VDA-Außenhandelsabteilung, Sporkhst, weder eine wirtschaftliche Grundlage für die Errichtung „eines ordentlichen Services“ noch für die Implementierung einer Verkaufs- und Kundendienstorganisation in Südafrika.<sup>504</sup> Das Problem kannte Oertzen zur Genüge, wurden doch 1953 in einem Land, das fünfmal so groß war wie die Bundesrepublik, 709 Käfer und 6 Transporter von gerade einmal neun Händlerbetrieben vertrieben.<sup>505</sup>

In dieser unbefriedigenden Situation blieben die Verantwortlichen bei der SAMAD zuversichtlich. Gerade die gewachsene Popularität des Volkswagen gab Raymond Steyn, Chairman der SAMAD, Mitte 1953 Anlass festzustellen, dass die Zukunft der SAMAD in Bezug auf diese Montagelinie „well assured“ sei.<sup>506</sup> Grundsätzlich ermöglichte das an anderer Stelle beklagte staatliche Eingreifen allen Automobilherstellern ein Überleben auf gesichertem Niveau. So wurden die Preise für Fahrzeuge in Südafrika nicht durch den freien Markt bestimmt, sondern durch eine vorgegebene Preisformel berechnet. Dies limitierte einerseits die Gewinnmargen, garantierte aber andererseits, dass die Kosten für CKD-Sets und deren Verpackung, den Import, die Verbrauchersteuer, den Kauf von lokal produzierten Materialien, die Montage sowie die Groß- und Einzelhandelsmargen gedeckt wurden.<sup>507</sup> Von dieser Marktregulation profitierte die SAMAD 1953. Zwar konnten die Lieferschwierigkeiten von Austin und Studebaker nicht durch eine Erhöhung der Volkswagen Einfuhren ausgeglichen werden, so dass die Anzahl der im Geschäftsjahr 1952/53 montierten Wagen von 4.436 Stück im Vorjahr auf 3.840 Fahrzeuge schrumpfte. Im gleichen Zuge

503

Vorwig an van Scherpenberg vom 8.10.1953 (BA, B 102, Nr. 58203).

504

Sporkhorst an Storch im Bundeswirtschaftsministerium vom 24.10.1953 (ebd.).

505

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1953, Anlage 4, Blatt 2 (UVW, Z 174, Nr. 462); Oertzen an Nordhoff vom 29.10.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

506

SAMAD Annual Report 1953 (UVW, Z 319, Nr. 22991).

507

Swart, Motor Industry, S. 245.

<sup>508</sup> SAMAD Annual Report 1953 (UVW, Z 319, Nr. 22991).

<sup>509</sup> Oertzen an Nordhoff vom 29.10.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>510</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1953, Anlage 4, Bl. 2 (UVW, Z 174, Nr. 462); Interne Mitteilung Hinke an Nordhoff vom 15.12.1954 (UVW, Z 174, Nr. 847).

<sup>511</sup> Oertzen an Nordhoff vom 20.10.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>512</sup> Bericht von Bittler über das Gutbrod-Montagewerk in Pretoria vom 1.11.1953 (ebd.).

<sup>513</sup> Oertzen an Nordhoff vom 20.10.1953 (ebd.).

ging der Nettogewinn um 10 Prozent auf 90.385 Pfund zurück. Das durch staatliche Bestimmungen abgesicherte Geschäft mit den importierten, montierten und vertriebenen Fahrzeugen aus Übersee hielt aber die Umsatzrendite mit 6,19 Prozent stabil.<sup>508</sup>

### Oertzens Produktionspläne

Die starren Einfuhrbeschränkungen förderten bei Oertzen die Erkenntnis, dass das Volkswagenwerk „auf ‚normalem‘ Wege“ seinen Marktanteil in Südafrika nicht ausbauen konnte.<sup>509</sup> Die Feststellung galt für den Käfer wie für den Transporter. Der seit 1950 produzierte sogenannte Typ 2 war 1952 auf dem südafrikanischen Markt eingeführt worden. Da die SAMAD nicht über die notwendigen CKD-Montagevorrichtungen verfügte, musste der Transporter als komplettes Fahrzeug importiert werden. Damit war die Ausweitung des Volkswagen Marktanteils im Nutzfahrzeugegment kaum möglich.<sup>510</sup> Einen Ausweg bot eine südafrikanische Produktion des Typ 2. Daher machte eine Mitteilung Nordhoffs über die in finanzielle Bedrängnis geratene Standard Fahrzeugfabrik GmbH den Exportmanager hellhörig.<sup>511</sup> Die Firma aus Plochingen in Baden-Württemberg verfügte über ein Montagewerk in Pretoria, in dem eine Belegschaft von insgesamt 195 Mann – 85 „Europäer“ und 110 „Eingeborene“ – 1953 monatlich 40 Fahrzeuge des Kleinlieferwagens Gutbrod Atlas montierte.<sup>512</sup> Wegen der niedrigen Absatzzahlen blieb die Fabrik unausgelastet, war doch ihre Kapazität auf die Montage von bis zu 300 Einheiten pro Monat zugeschnitten. In ernsthafte Zahlungsschwierigkeiten geraten, wurde das Werk in Pretoria von der Gläubigerin, der südafrikanischen Firma Swissacor, zum Verkauf angeboten. Das Investitionsobjekt rief bei Oertzen reges Interesse hervor, das sich aber keineswegs nur an das vorhandene Anlagevermögen knüpfte. Für den Werksrepräsentanten standen vielmehr die Einfuhrlizenzen des Unternehmens im Mittelpunkt, die nach Angaben der Gläubiger problemlos auf einen neuen Eigentümer übertragen werden konnten. Eine solch verlockende Perspektive für die Ausweitung des Volkswagen Geschäfts in Südafrika wollte Oertzen unbedingt weiterverfolgen.<sup>513</sup>

Mit dem Plazet Nordhoffs im Rücken nahmen Oertzen und Brooks Ende Oktober 1953 Kontakt zur Firma Swissacor auf, um die Eckpunkte einer möglichen Übernahme der Fabrik in Pretoria durch die SAMAD zu klären. In einem rasch anberaumten Gespräch mit den Gläubigern und Board-Mitgliedern des Gutbrod-Werks stellte sich heraus, dass sich eine Einigung über den Preis und die Übertragung der Importlizenzen im Wert von 200.000 Pfund erzielen ließe. Allerdings gaben die Gutbrod-Vertreter zu bedenken, dass die Devisenzuteilung an die Zusage gegenüber der südafrikanischen Regierung geknüpft war, in der Pretoriaer Fabrik sukzessive von der Montage zur Produktion von Lieferwagen überzugehen. Die Einschränkung erschütterte Oertzens Enthusiasmus nicht. In einem Schreiben an seinen Freund in Wolfsburg vom 29. Oktober 1953 räumte er ein,

dass die geforderte Produktionszusage auf den ersten Blick zwar „unschoen“ erscheine, aber grundsätzlich nicht von Nachteil sei. Für den Volkswagen Repräsentanten sprach nichts gegen die Aufnahme der Fertigung von Transportern in der neuen Fabrik. Aus seiner Sicht ließ sich mit der Überführung eines Matrizensatzes aus Wolfsburg die Karosserie des Typ 2 in Pretoria aus südafrikanischen Tiefziehblechen pressen. Die Rentabilität eines solchen Unternehmens sah Oertzen bereits bei einem Jahresausstoß von 2.500 Transportern gewährleistet. Würden die Nachbarmärkte beliefert werden, hielt er sogar ein Fertigungsvolumen von 5.000 Fahrzeugen pro Jahr für absetzbar.<sup>514</sup>

Die Parallelen zum gescheiterten DKW-Produktionsprojekt liegen auf der Hand: Ähnlich wie 1949 schwebte Oertzen die Errichtung einer Automobilfertigung vor, die nur dann gewinnbringend sein konnte, wenn das dort hergestellte Produkt sofort eine Spitzenstellung im jeweiligen Marktsegment erreichte. Die wie eine Neuauflage des Versuchs anmutende Idee basierte auf unrealistischen Annahmen. Oertzen plante, in der Fabrik in Pretoria jährlich 2.500 bis 5.000 Transporter zu produzieren. Da 1953 auf dem südafrikanischen Nutzfahrzeugmarkt aber nur 10.000 Neuwagen abgesetzt wurden, hätte der Transporter 25 bis 50 Prozent aller Verkäufe auf sich vereinigen müssen.<sup>515</sup> Trotz dieses offenkundigen Missverhältnisses gab Oertzen ebenso wie fünf Jahre zuvor zunächst wenig auf warnende Worte aus Regierungskreisen. Die Denkanstöße kamen am 11. November 1953 von Borckenhagen, der als Behördendirektor die begehrten Importpermits vergab. Längst zu einem Duz-Freund Oertzens geworden, stattete er ihm in seinem Johannesburg-Büro wöchentlich einen Besuch ab. Borckenhagens Reaktion auf das vorgestellte Projekt fiel deutlich ablehnend aus: „Macht nicht den Fehler, Euch wegen einer momentanen Einfuhrerleichterung fuer Transporter ein Werk ans Bein zu binden und Produktionsverpflichtungen einzugehen, die Euch in drei bis vier Jahren, wenn die Einfuhrkontrolle in diesem Lande verschwunden ist, teuer zu stehen kommen kann.“<sup>516</sup> Borckenhagens Argumentation wollte Oertzen nicht recht folgen, glaubte er doch nicht an einen Wegfall der Importrestriktionen in absehbarer Zeit. Er setzte weiter auf die Realisierung des Vorhabens und wollte die aus seiner Sicht „einzige vorhandene Hintertür benutzen, um in den südafrikanischen Markt mit großen Stückzahlen einzudringen“.<sup>517</sup> Andernfalls sah er das Volkswagenwerk noch für Jahre auf solch einen geringen Auftragsbestand festgelegt, der nicht einmal die Etablierung eines Kundendienstnetzes in Südafrika rechtfertigte.<sup>518</sup>

Der von Oertzen avisierte Erwerb des Transporter-Werks durch die SAMAD hing von vielen Variablen ab. Die SAMAD benötigte eine definitive Zusage des südafrikanischen Wirtschaftsministers Louw, dass die Einfuhrlizenzen der Gutbrod-Fabrikate auf die zu montierenden Volkswagen Transporter übertragen werden konnten. Außerdem blieb ein offizielles Angebot der Gläubiger abzuwarten, das

<sup>514</sup> Oertzen an Nordhoff vom 29.10.1953 (ebd.).

<sup>515</sup> Report of Component Manufacturers, S. 19.

<sup>516</sup> Oertzen an Nordhoff vom 29.10.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>517</sup> Oertzen an Nordhoff vom 9.11.1953 (ebd.).

<sup>518</sup> Oertzen an Nordhoff vom 11.11.1953 (ebd.).

519

Nordhoff an Oertzen vom 11.11.1953 (ebd.).

520

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 1.3.1954 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960); Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 23.4.1954 (ebd.).

521

Heinz Günter Steinberg: Die sozio-ökonomische Entwicklung der Republik Südafrika, Düsseldorf 1987, S. 205f.

522

Andrews, South Africa, S. 44.

523

Steinberg, Südafrika, S. 205ff.

524

Oertzen an Nordhoff vom 18.8.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2).

von der SAMAD eingehend geprüft werden musste. Letztendlich kam aber alles auf die Zustimmung Nordhoffs an. Der erteilte dem Projekt parallel zu den noch laufenden Verhandlungen am 11. November 1953 eine telegraphische Absage: „My interest is not too keen and situation too unclear to justify positive decision.“<sup>519</sup>

Angesichts der enttäuschenden Ablehnung der Wachstumsoption prüfte die SAMAD in den Folgemonaten Möglichkeiten, Montageaufträge anderer Pkw-Marken und sogar die Fertigung von Traktoren zu übernehmen. Immerhin schien im Frühjahr 1954 erstmals Bewegung in die fest gefahrene Situation zu kommen. Ein weiteres Gespräch mit Borckenhagen ließ Brooks im März 1954 die Grundzüge der zukünftigen Entwicklung erahnen: Der Chef der Importbehörde sicherte der SAMAD zum einen zu, dass die Austin-Importlizenzen definitiv auf Volkswagen übertragen würden, wenn das Werk in Kapstadt den Betrieb aufnähme. Der Zeitpunkt des Anlaufs der Fabrik war auf die Jahresmitte 1955 datiert. Eine weitere Information des Regierungsvertreters sorgte beim Volkswagen Importeur für weitaus mehr Optimismus. Borckenhagen ließ durchblicken, dass die Einfuhrkontrollen in der Automobilindustrie in absehbarer Zeit in solchem Umfang reduziert würden, dass die Montagewerke fortan ihre vorhandenen Kapazitäten voll ausschöpfen könnten.<sup>520</sup>

Die angekündigten Lockerungen der Importrestriktionen standen im unmittelbaren Zusammenhang mit der 1952 einsetzenden Hochkonjunktur der südafrikanischen Wirtschaft.<sup>521</sup> Das Wachstum wurde vor allem durch eine Ausweitung der Goldförderung und den Beginn der Uranproduktion getragen. Die aus dem Export der Rohstoffe erzielten Deviseneinnahmen überstiegen den Bedarf an ausländischer Währung für den Import von Gütern und Waren. Erstmals seit Ende des Zweiten Weltkrieges wies die Handelsbilanz Südafrikas 1954 einen Überschuss von 53 Millionen Pfund auf.<sup>522</sup> Die darauf folgende vorsichtige Öffnung des südafrikanischen Marktes ermöglichte die Einfuhr von Investitionsgütern und Rohstoffen. Durch den Abbau des Modernisierungstaus und den Einfluss ausländischen Kapitals betrug das reale Wachstum der südafrikanischen Wirtschaft zwischen 1952 und 1957 durchschnittlich 12,6 Prozent im Jahr. Parallel dazu wuchs das Pro-Kopf-Einkommen um jährlich etwa 5 Prozent.<sup>523</sup>

Aufgrund der verbesserten Wirtschaftslage und des sich abzeichnenden Auslaufs der staatlichen Devisenbewirtschaftung flogen Oertzens Erwartungen an die Wachstumschancen des südafrikanischen Automobilmarktes hoch. 60.000 Fahrzeuge pro Jahr, so seine Annahme, könnten bald am Kap abgesetzt werden, davon 20-25.000 im Marktsegment des Käfer.<sup>524</sup> Ein solches Wachstum konnte aus Oertzens Sicht nur verhindert werden, wenn das Volkswagenwerk die hungrigen Exportmärkte nicht mit ausreichenden Stückzahlen bediente. Es vergehe kein Tag, teilte er dem Wolfsburger Generaldirektor aufgeregt mit, „an dem

nicht aus irgendeiner Ecke der mir anvertrauten halben Welt Not- oder Wutschreie“ wegen der Beschneidung von Fahrzeuglieferungen kämen. Als einzigen Ausweg aus der Misere sah er „den Aufbau einer VW-Fabrik in einem vernünftigen Lande weitab vom Schuss“ an.<sup>525</sup> Nur ein Land war in Oertzens Augen ein geeigneter Standort in Übersee: Südafrika.

In Begleitung einer Flasche Wein fand sich der Volkswagen Repräsentant im August 1954 bei seinem einflussreichen Freund Borckenhagen ein, um sich über seine Idee „ganz vertraulich und unverbindlich“ zu unterhalten. Auch bei der Erläuterung des möglichen Produktionsvorhabens griff Oertzen auf das DKW-Projekt von 1949 zurück. Die zu diesem Zeitpunkt angefertigte Marktanalyse galt ihm als Beleg, dass die in Südafrika absetzbaren Stückzahlen grundsätzlich hoch genug seien, um einen gut positionierten Kleinwagen rentabel produzieren zu können. Gleichfalls sah er Chancen für den Export der Fahrzeuge nach Australien und Neuseeland, in alle afrikanischen Länder bis zum 10. nördlichen Breitengrad und in CKD-Form selbst nach England.

Im Gegensatz zum Vorjahr fiel das eindringlich vorgetragene Ansinnen Oertzens bei Borckenhagen auf fruchtbaren Boden. In den Augen des Behördenchefs stand Oertzens neue Idee unter anderen Vorzeichen. Haftete dem Gutbrod-Projekt der Verdacht an, ausschließlich der Gewinnung zusätzlicher Importlizenzen zu dienen, konnte die mögliche Etablierung einer Volkswagen Produktion in Uitenhage als Bekenntnis eines renommierten internationalen Automobilherstellers zu Südafrika gedeutet werden. Ein solches Signal wäre Wasser auf die Mühlen der burisch dominierten Regierung. Bereits in ihren ersten Amtsjahren hatte sie ihr Wirtschaftskonzept darauf ausgerichtet, durch regulative Maßnahmen ein Wachstum zu induzieren, das Südafrika langfristig unabhängig von ausländischen Einflüssen machte. Die Realisierbarkeit der Autarkiebestrebungen war international stets in Zweifel gezogen worden. Dabei kam aber gerade dem Engagement ausländischer Unternehmen als Träger von Innovationen und Know-how ein unverzichtbarer Anteil an der Industrialisierung Südafrikas zu.

Wegen ihrer großen konjunkturellen und technologischen Reichweite maß das Kabinett Malan der Automobilindustrie eine besondere Bedeutung bei. Als Schlüsselbranche sollte sie das Aushängeschild der südafrikanischen Industrialisierungsbemühungen werden und sich mittelfristig von einer montierenden zu einer produzierenden Industrie entwickeln. Auf diesem Weg waren bis 1954 bereits wichtige Schritte zurückgelegt worden. So bestätigte Borckenhagen, dass die südafrikanische Zulieferindustrie seit dem Anlaufen des staatlichen Wachstumsprogramms „ganz enorme Fortschritte“ gemacht habe. Seiner Ansicht nach konnten Automobilbauer mit Ausnahme elektrischer Bauteile alle Materialien

526  
Oertzen an Nordhoff vom 18.8.1954 (ebd.).

527  
Ebd.

528  
Alex Hepple: *South Africa. A Political and Economic History*, London 1966, S. 247ff. und 297; Murray, *Capitalism*, S. 24ff.

529  
Oertzen an Nordhoff vom 18.8.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2).

530  
Nordhoff an Oertzen vom 2.9.1954 (ebd.).

531  
John H. Dunning: *The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries*, in: John H. Dunning/Bruce Kogut/Magnus Blomström: *The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries*, Lund 1990, S. 9-57, hier S. 45ff.

im Lande beziehen. Um bei Ausbruch eines Krieges die völlige Unabhängigkeit Südafrikas zu gewährleisten, sollte die Industrie in naher Zukunft mit der Herstellung von Motoren beginnen. Zielführenden Projekten sagte der Chef der Importbehörde deshalb die Unterstützung der südafrikanischen Regierung und die Gewährung eines „vernünftigen“ Zollschatzes zu.<sup>526</sup>

Diese positiven Signale von staatlicher Seite gab Oertzen umgehend an Nordhoff weiter. Neben der vorteilhaften staatlichen Protektion sprachen aus seiner Sicht vor allem Kostenvorteile für die Etablierung eines Produktionsstandorts in Südafrika. Mit Blick auf die zum Großteil in öffentlicher Hand befindliche Stahl- und Kohleindustrie führte Oertzen aus, dass Rohstoffe hier verfügbar und zudem „billiger als sonstwo in der Welt“ seien. Ebenso günstig gestaltete sich aus seiner Sicht die Arbeitskräftesituation. In Südafrika könnten Investoren von einer „national gesinnten Arbeiterschaft“ ausgehen, die nicht wie anderswo von „kommunistisch beeinflussten Trade Unions“ gelenkt würde.<sup>527</sup>

Im gleichen Zuge bewertete Oertzen die Rassendiskriminierung bei der Vergabe von Arbeitsplätzen, die zwischen 1951 und 1956 auf alle Sektoren der Wirtschaft ausgedehnt wurde, als positiven Standortfaktor. Von den fehlenden Mitbestimmungsmöglichkeiten und der weitgehenden Entrechtung der schwarzen Bevölkerung, so seine Einschätzung, werde das Volkswagenwerk profitieren. Die in Südafrika geltenden „Job Reservation“-Gesetze verhinderten, dass weiße und schwarze Beschäftigte um einen Arbeitsplatz konkurrierten, indem sie Positionen definierten, die ausschließlich Weißen vorbehalten bleiben sollten. Weitere Bestimmungen, wie der „Suppression of Communism Act“ von 1950 oder der sechs Jahre später folgende „Industrial Conciliation Act“, verboten multiethnische und kommunistisch orientierte Gewerkschaften.<sup>528</sup> Daher sah Oertzen keine Probleme, viele „Eingeborene“ zu niedrigen Löhnen „nutzbringend“ einzusetzen.<sup>529</sup>

Nordhoff nahm die Anregungen seines Freundes ernst und pflichtete ihm bei, dass das Projekt „interessant und gewisser Weise auch gut“ sei. Südafrika gehöre zum Wirtschaftskreis des Commonwealth, so dass sich Zollvorteile ergäben, die dem Projekt eine gewisse „Lebensfähigkeit“ verliehen.<sup>530</sup> Ausschlaggebend für die Umsetzung eines solchen Vorhabens waren für Nordhoff allerdings allein „Gründe der Wirtschaftlichkeit und der Rentabilität“. Unter dieser Prämisse bewertete der Generaldirektor die vorgebrachten eigentums- und standortspezifischen Faktoren.<sup>531</sup> Gewinnbringend konnte eine solche Fabrik seiner Ansicht nur produzieren, wenn die Fertigungskapazität des Standortes bei 50.000 bis 100.000 Fahrzeugen pro Jahr lag. Mindestens die Hälfte des Ausstoßes sollte sich dabei im Land selbst vertreiben lassen. Ganz im Gegensatz zu Oertzens weitreichenden Zukunftsplanungen stellte Nordhoff heraus: „Diese Absatzmöglich-

keiten müssten von vornherein gegeben sein und nicht erst für die weitere Zukunft erwartet werden.“ Die Kosten für die Arbeitskräfte stuft er dabei als „nicht sonderlich wichtig“ ein. Nordhoff befand, dass für die Leistungserbringung weniger die Löhne, sondern vielmehr die Arbeitsmoral maßgeblich war.<sup>532</sup> Diese Auffassung formulierte er im selben Jahr plakativ in seiner Rede „Der Mensch im Betrieb“: „Den Wert eines Unternehmens machen nicht Gebäude und Maschinen und auch nicht seine Bankkonten aus. Wertvoll an einem Unternehmen sind nur die Menschen, die dafür arbeiten und der Geist, in dem sie es tun.“<sup>533</sup>

Als „schwierigsten“ Punkt stuft der Wolfsburger Unternehmenslenker jedoch das industrielle Niveau des Schwellenlandes am Kap der Guten Hoffnung ein. Auch wenn Rohmaterialien und Zulieferteile dort bereits in ausreichender Quantität bezogen werden konnten, war deren verlässliche Qualität bei einem angemessenen Preisniveau entscheidend für die Etablierung eines Produktionsstandorts. Es genüge deshalb nicht, wenn „irgendwo Eisen und Stahl erzeugt werden und [...] es vielleicht auch Blechwalzwerke gibt“. Stattdessen müssten für den Automobilbau Stähle und Karosseriebleche gleichbleibend in „höchster Qualität“ verfügbar sein. Diesen Ansprüchen wurden seiner Meinung außer den „alten Industrieländern“ nur die „Schmieden“ in den USA und Kanada gerecht. In der Summierung aller Aspekte stellte Nordhoff unmissverständlich klar: „Südafrika verfügt nicht über den industriellen Hintergrund, vor dem eine Automobilfabrik bestehen kann: es hat auch nicht den Absatzmarkt, der erforderlich wäre.“<sup>534</sup>

Neben den negativen standortspezifischen Faktoren sprachen mehrere unternehmensinterne Gründe gegen die Investition in einen Auslandsstandort. Hierzu zählte Nordhoff die ungeklärte Eigentümerschaft des Volkswagenwerks. Zudem überschneidet sich das Südafrika-Projekt mit den fortschreitenden Planungen für das neue Werk Hannover.<sup>535</sup> Dessen Errichtung war eine Folge des 1954 einsetzenden Kapazitätsausbaus in Wolfsburg. Da sich das Stammwerk am Mittellandkanal angesichts der wachsenden Nachfrage auf die Produktion des Typ 1 spezialisierte, wurde für die Transporter-Fertigung ein neuer Standort gesucht. Die Wahl fiel 1954 auf Hannover, da hier genügend qualifizierte Arbeitskräfte verfügbar waren.<sup>536</sup> Bei der finanziellen Abwicklung der Werksgründung in Hannover profitierte das Volkswagenwerk von seiner Stellung als öffentliches Treuhandunternehmen. Die in den Vorjahren eingefahrenen Gewinne hatte das Unternehmen nicht an eventuelle Eigentümer ausschütten müssen, sondern den eigenen Reserven zugeführt. So vermochte das Volkswagenwerk die Investitionssumme von insgesamt 142,7 Millionen DM problemlos aus den Rücklagen des Unternehmens zu decken, die sich 1954 auf 125,8 Millionen DM bezifferten und trotz der Errichtung der Fabrik in Hannover bis 1956 auf 214 Millionen DM anstiegen.<sup>537</sup>

<sup>532</sup>

Nordhoff an Oertzen vom 6.10.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2).

<sup>533</sup>

Rede „Der Mensch im Betrieb“ in Zürich 1954, in: Nordhoff, Reden, S. 209.

<sup>534</sup>

Nordhoff an Oertzen vom 6.10.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2).

<sup>535</sup>

Ebd.

<sup>536</sup>

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1954, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 463).

<sup>537</sup>

Geschäftsbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956, S. 8 (UVW, Z 319, Nr. 9639); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1957, S. 131 (UVW, Z 174, Nr. 467).

<sup>538</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1954, S. 2f. (UVW, Z 174, Nr. 463); Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 109ff.; Volkswagen Chronik, S. 40.

<sup>539</sup> Während im Jahr 1954 für die Erweiterung von Anlagen und Maschinenpark 81,3 Millionen DM ausgegeben wurden, verdoppelte sich 1955 die Höhe der Investitionen auf 158,4 Millionen DM und umfasste 1956 noch 166,1 Millionen DM. Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1954, S. 157 (UVW, Z 174, Nr. 463); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1955, S. 157 (UVW, Z 174, Nr. 464); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956, S. 145 (UVW, Z 174, Nr. 466).

<sup>540</sup> Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 11f.

<sup>541</sup> Nordhoff an Oertzen vom 6.10.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2).

<sup>542</sup> Nordhoff an Oertzen vom 2.9.1954 (ebd.).

<sup>543</sup> Chandler, Scale, S. 39f.; Dunning, Globalization, S. 45ff.

<sup>544</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1954, S. 62 (UVW, Z 174, Nr. 463).

<sup>545</sup> Nordhoff an Oertzen vom 2.9.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2).

Parallel zum Werksaufbau in Hannover begann in Wolfsburg ein Kapazitätsausbau, der mit einer technologischen Modernisierung verbunden wurde. Der anwachsende Nachfrageüberhang und der Wettbewerbsdruck auf den ausländischen Märkten erforderte ein Produktivitätsniveau, das mit der internationalen Konkurrenz Schritt hielt. Maßstäbe setzten hier vor allem die US-amerikanischen Hersteller, deren Produkte im Gegensatz zur Losserienfertigung in Wolfsburg in Großserie vom Band liefen.<sup>538</sup> Um diese Modernitätslücke zu schließen, flossen zwischen 1954 und 1956 Investitionen in Höhe von 405,8 Millionen DM in den Erwerb von Maschinen und Anlagen sowie die Erweiterung der Gebäude in Wolfsburg.<sup>539</sup> Die Umstellung auf eine fordistische Massenproduktion ging mit einer Veränderung der Arbeitsorganisation einher. Insbesondere die Hauptabteilung Produktion wie auch die Technische Entwicklung erhielten eine neue organisatorische Gliederung, die durch eine stärkere Koordinierung von Fahrzeugentwicklung, Produktionsplanung und Instandhaltung den Fluss der teilautomatisierten Fertigung gewährleisteten.<sup>540</sup>

Wegen der kapitalintensiven Vorhaben in Wolfsburg und Hannover wollte Nordhoff 1954 keine finanziellen und organisatorischen Kapazitäten für den Aufbau eines südafrikanischen Produktionsstandortes binden. Er erläuterte Oertzen, „dass wir in den nächsten 2-3 Jahren so ausserordentlich hohe Investitionen aufwenden müssen und so grosse Aufgaben vor uns sehen, dass wir das besonders schwierige Projekt einer VW-Fabrik ausserhalb Deutschlands gar nicht angreifen können“.<sup>541</sup> Gleichwohl bestätigte er auf lange Sicht die Notwendigkeit einer „Teil-Fabrikation bei unseren Antipoden“.<sup>542</sup> Durch den Wegfall von Transportkosten, Einfuhrzöllen und Steuern sowie wegen der geringen Lohnkosten konnte die Produktion an einem wohl dimensionierten Auslandsstandort durchaus profitabel sein.<sup>543</sup> Dass sich solche Kostenvorteile in Südafrika realisieren ließen, hielt der Generaldirektor für unwahrscheinlich. Immerhin waren die Herstellungskosten für den Typ 1 in der Exportausführung auf 2.887 DM gesunken.<sup>544</sup> Daher stellte Nordhoff grundsätzlich in Frage, ob sich mit einem in Südafrika produzierten Wagen ein größerer Gewinn erzielen ließ als mit dem Import und der Montage von CKD-Sets aus Wolfsburg.<sup>545</sup>

Weitaus mehr als Kostenprobleme beunruhigten Nordhoff die Folgen einer eventuellen Direktinvestition im Ausland. Auf den Aufbau von Fertigungsstätten internationaler Automobilkonzernen zielten die Industrialisierungsbemühungen von Staaten wie Südafrika, Brasilien, Mexiko, Australien oder Neuseeland ab. Um eine nationale Automobilindustrie zu etablieren, kamen in diesen Ländern zunächst Bestimmungen zum Tragen, die die Importeure durch die Gewährung von Zoll- und Steuervorteilen animierten, von der Lieferung kompletter Fahrzeuge zur Montage von CKD-Sets überzugehen. In einem nächsten Schritt legten die Schwellenländer einen Pflichtanteil der lokal zu beziehenden

oder zu fertigenden Materialien und Zubehörteile fest. Damit sollte die nationale Wertschöpfung in der Automobilindustrie gesteigert werden, um in einem dritten Schritt allmählich zur Produktion von Fahrzeugen im Lande überzugehen.<sup>546</sup> Angesichts der Industrialisierungspolitik sah Nordhoff das Volkswagenwerk mittelfristig vor die Entscheidung gestellt, umfangreiche Direktinvestitionen zu tätigen oder sich aus einigen Exportmärkten zurückzuziehen.

Von den Entwicklungen in den Schwellenländern ging in den Augen des Generaldirektors eine potenzielle Gefahr für das Volkswagenwerk aus. Zwar kündigte er seinem Freund Oertzen im Oktober 1954 an, dass Volkswagen „industrielle[n] Autarkie-Gelüste[n]“ in Australien oder Südafrika nicht nachgeben werde.<sup>547</sup> Allerdings ging Nordhoff davon aus, diese Position langfristig nicht aufrechterhalten zu können. Seine Vorhersage, „dass alle diese Auslandsinvestitionen eines Tages verloren gehen werden, entweder im Zusammenhang mit kriegerischen Ereignissen oder als natürlicher Akt des nationalen Selbstbewusstseins“ mutet indessen beinahe fatalistisch an.<sup>548</sup> Um das Heft des Handelns nicht aus der Hand zu geben, legte Nordhoff Grenzen fest. Er gab die Maxime aus, dass das Volkswagenwerk die Produktion einer Vielzahl von Teilen und Komponenten im Ausland zulassen werde. Die Zulieferung eines „unersetzbaren Aggregates“ – in der Regel der Motor – sollte sich Wolfsburg jedoch stets vorbehalten, damit so „eine definitive Abhängigkeit von der Mutterfabrik erhalten bleibt“. Das Grundmuster des in den 1960er Jahren entstehenden weltweiten Produktionsverbunds mit der klaren Unterscheidung zwischen Zentrum und Peripherie war hiermit klar definiert.<sup>549</sup>

Die Fülle an Problemlagen, die die Frage nach der Etablierung eines Volkswagen Standortes in Übersee aufwarf, verdeutlichte der Generaldirektor seinem südafrikanischen Exportmanager in Gesprächen während seines Südafrika-Aufenthaltes im Juli 1954 und im anschließenden Briefwechsel.<sup>550</sup> Damit war unmissverständlich klargestellt, dass die Fabrik in Uitenhage auf absehbare Zeit nicht zur Produktion von Volkswagen übergehen würde. Also galt es für die SAMAD, die eigene Wettbewerbsfähigkeit angesichts der baldigen Öffnung des südafrikanischen Automobilmarktes zu stärken. Ein erstes Indiz für die erwartete Liberalisierung lieferte im November 1954 die Devisenzuteilung für das Folgejahr, die eine 25-prozentige Anhebung der Studebaker-Importe und eine 12,5-prozentige Steigerung des Volkswagen Kontingents erlaubte. Da für 1956 nicht von einem Absinken der Zuteilung auszugehen war, erweiterte die SAMAD ihre Fertigungskapazität. Statt 32 konnte das Unternehmen jetzt 40 Fahrzeuge pro Tag montieren.<sup>551</sup> Zu diesem Zweck waren ein größeres Teilelager und neue Örtlichkeiten für den Werkzeug- und Anlagenbau gebaut sowie zusätzliche Montagelinien eingerichtet worden.<sup>552</sup> In den neu installierten Einrichtungen und Anlagen begann 1955 die Montage der in CKD-Sätzen angelieferten Transporter.<sup>553</sup>

546

Wellhöner, Wirtschaftswunder, S. 212f.; Chandler, Scale, S. 39f.; Swart, Motor Industry, S. 220ff.

547

Nordhoff an Oertzen vom 6.10.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2).

548

Nordhoff an Till vom 27.5.1953 (UVW, Z 174, Nr. 871).

549

Pries, Konzern, S 19.

550

Oertzen an Nordhoff vom 8.9.1954 (UVW, Z 174, Nr. 875/2).

551

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 23.11.1954 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960).

552

SAMAD Annual Report 1955 (UVW, Z 319, Nr. 22993).

553

Hinke an Nordhoff vom 15.12.1954 (UVW, Z 174, Nr. 847).

<sup>554</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 19.4.1955 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960); Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 18.8.1955 (ebd.).

<sup>555</sup> Ebd.

<sup>556</sup> SAMAD Annual Report 1955 (UVW, Z 319, Nr. 22993).

<sup>557</sup> Steyn an Oertzen vom 16.3.1956 (UVW, Z 174, Nr. 877 Mappe Oertzen); Steyn an Nordhoff vom 18.4.1956 (ebd.).

Im Zuge des Fabrikausbaus stieg die Belegschaft zwischen April und August 1955 von 382 auf 529 Werksangehörige, wobei aufgrund des Mangels an weißem Personal erstmals schwarze Arbeitskräfte eingestellt wurden.<sup>554</sup> Gleichzeitig intensivierte die SAMAD ihre Bemühungen um den Ausbau ihres Vertriebs- und Servicenetzes. Eine Marktstudie lieferte Zahlen, auf denen die Verkaufsplanungen für die Bearbeitung der einzelnen Provinzen und Distrikte basierten. Auf dieser Grundlage wurden weitere Volkswagen Händler ernannt, deren Anzahl sich bis August 1955 auf 158 Betriebe erhöhte. Mit ihren gewachsenen Montagekapazitäten und den verbesserten Vertriebsmöglichkeiten war die SAMAD in der Lage, die gestiegene Devisenzuteilung voll auszuschöpfen. Gleichzeitig sicherten Bestellungen der südafrikanischen Regierung über 454 Fahrzeuge im Geschäftsjahr 1954/55 sowie der fortlaufende Export von in Uitenhage montierten Wagen nach Rhodesien dem Unternehmen zusätzliche Importkontingente.

Die positive Entwicklung schlug sich nicht nur in den Produktionszahlen nieder, die sich 1954/55 auf 5.195 montierte Pkw im Vergleich zu 4.335 Fahrzeugen im vorherigen Geschäftsjahr bezifferten. Aufgrund der besseren Auslastung der Fabrik kletterte der durchschnittliche Gewinn pro montiertem Fahrzeug im selben Zeitraum von 36,62 Pfund auf 40,42 Pfund.<sup>555</sup> Dadurch stieg der Nettogewinn des Unternehmens 1955 im Vorjahresvergleich um 21 Prozent auf 172.828 Pfund an bei einer Umsatzrendite von 7,95 Prozent. Dass mit der Vergrößerung des Umsatzes zugleich die finanzielle Belastung der SAMAD zunahm, die durch Bankkredite die importierten CKD-Sets vorfinanzierte, zeigte indessen die Eigenkapitalquote. Trotz des Transfers von 100.000 Pfund in die Unternehmensreserven deutete das Absinken der Eigenkapitalquote von 68,9 auf 53,8 Prozent darauf hin, dass sich die finanzielle Ausstattung der SAMAD mit Blick auf die erhoffte Aufhebung der Importrestriktionen verbessern musste.<sup>556</sup>

### Übernahmepoker um die SAMAD

Das komfortable Warten auf eine weitere Lockerung der Importrestriktionen in Südafrika unterbrach am 16. März 1956 ein vertrauliches Schreiben an Oertzen. Raymond Steyn, der in Personalunion den Posten des Chairmans der SAMAD als auch der Muttergesellschaft Industrial & Commercial Holding Group Ltd. (ICH) innehatte, informierte ihn, dass es bald einen Umbau des Unternehmens geben werde. Während der letzten sechs Jahre waren die Aktien der ICH von Firmen gehalten worden, die selbst der Holding angehörten. Die bestehende Aktienverteilung veränderte sich durch eine kleine Gruppe von Anlegern, die ihren Anteil an der ICH auszubauen suchte.<sup>557</sup> Am 10. April 1956 war die Verschiebung abgeschlossen; die Aktienmajorität der ICH lag jetzt in den Händen der Finanziers S. Ornstein und R. J. Osborn. Dies beobachteten Steyn und Oertzen mit großem Unbehagen, galten doch beide als Spekulanten, die aktiennotierte Unternehmen aufkauften, um sie anschließend mit Gewinn

wieder zu veräußern.<sup>558</sup> Steyn und Oertzen befürchteten, dass sich das Interesse von Osborn und Ornstein darauf richten würde, die SAMAD Gewinn bringend an einen neuen Eigentümer zu verkaufen. Die Entwicklung gab Steyn Anlass, als Chairman der ICH und der SAMAD am 10. April 1956 zurückzutreten.

<sup>558</sup> Oertzen an Nordhoff vom 16.4.1956 (UVW, Z 174, Nr. 877 Mappe Oertzen).

<sup>559</sup> Ebd.

Einem Verkauf der SAMAD an einen unbekanntem Investor wollten Oertzen und Steyn zuvorkommen. In Gesprächen mit F. Ridsdale, der als Deputy Chairman die englische Harley Drayton Group als zweitgrößten Aktionär der SAMAD vertrat, berieten sie über mögliche Optionen. Die südafrikanischen Manager kamen zu dem Ergebnis, die SAMAD aus der bisherigen Muttergesellschaft ICH herauszulösen und stattdessen dem Volkswagenwerk ein finanzielles Engagement bei seinem südafrikanischen Importeur anzutragen.

Verschiedene Vorgehensweisen erschienen hierbei möglich: Insgesamt waren 1.200.000 SAMAD-Aktien mit einem Nominalwert von 300.000 Pfund im Umlauf. Davon hielt die ICH 455.900 Aktien, weitere 212.000 Aktien befanden sich im Besitz der Drayton Group. Das restliche Aktienkapital verteilte sich auf rund 700 Kleinaktionäre. Mit Blick auf die Eigentümerstruktur schlug Steyn vor, dass das Volkswagenwerk den Anteil der ICH von 38 Prozent übernahm und als Hauptaktionär neben die Drayton Group trat.<sup>559</sup> Die Übernahme des ICH-Aktienpakets erforderte Investition von 240.000 bis 275.000 Pfund. Alternativen stellte Oertzen Nordhoff in einem Schreiben am 16. April 1956 vor. So konnte das Volkswagenwerk nur die Hälfte der im Besitz der ICH befindlichen Aktien erwerben. Gleichzeitig sollte Wolfsburg dann die Erhöhung des Aktienkapitals der SAMAD um 100.000 Pfund einfordern und sich das Recht garantieren lassen, die neu ausgegebenen Aktien selbst zu zeichnen. So konnte sich Volkswagen bei einem finanziellen Aufwand von 270.000 bis 290.000 Pfund 39,25 Prozent an der SAMAD sichern. Falls sich die ICH wider Erwarten weigerte, ihre Anteile zu verkaufen, bestand die Möglichkeit, auf eine Kapitalerhöhung um 200.000 Pfund zu dringen und die neu ausgegebenen Wertpapiere selbst zu übernehmen. Die dafür nötige Investition von etwa 340.000 Pfund brachte allerdings nur im Zusammenspiel mit der Drayton Group eine einfache Mehrheit der SAMAD-Aktien ein.

Beschritt das Volkswagenwerk einen der skizzierten Wege, um Hauptanteilseigner der SAMAD zu werden, wollte auch Oertzen nicht abseits stehen. Er bot an, die Drayton Group als externen Einflussfaktor auszuschalten. Da das englische Unternehmen in seinem restlichen Portfolio keinerlei weitere Automobilwerte führte, sah Oertzen gute Chancen, die Drayton-Anteile am südafrikanischen Importeur erwerben zu können. Von der „Richtigkeit, Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit des Projekts“ überzeugt, bot er Nordhoff an, rund 1,2 Millionen DM in den Erwerb von 20 Prozent der SAMAD-Aktien, darunter das von der

<sup>560</sup>  
Ebd.

<sup>561</sup>  
Nordhoff an Jensen vom 27.4.1956 (UVW, Z 174, Nr. 429).

<sup>562</sup>  
Oertzen an Nordhoff vom 16.4.1956 (UVW, Z 174, Nr. 877  
Mappe Oertzen).

<sup>563</sup>  
Steyn an Nordhoff vom 18.4.1956 (ebd.).

<sup>564</sup>  
Oertzen an Nordhoff vom 16.4.1956 (ebd.).

<sup>565</sup>  
Nordhoff und Jensen an den Präsidenten der ICH vom  
28.5.1956 (ebd.).

Drayton Group gehaltene Paket, zu investieren.<sup>560</sup> Nordhoff zeigte sich von den Optionen, die sich in Südafrika boten, zunächst alles andere als begeistert. Die Übernahme-Vorschläge wertete der Generaldirektor vielmehr als Übertreibung. Er versicherte seinem Stellvertreter Jensen am 27. April 1956, dass er sich „auf diese etwas plumpe Weise“ nicht zu einer Beteiligung an der SAMAD zwingen lassen wolle.<sup>561</sup>

Mit dem Ziel, Nordhoffs ablehnende Haltung in Zustimmung zu wandeln, reiste Oertzen vom 2. bis 5. Mai 1956 nach Wolfsburg. Seine Argumente für eine Beteiligung an der „Goldmine“ SAMAD klangen durchaus plausibel: Investitionen in der Größenordnung von 240.000 bis 340.000 Pfund standen laut Oertzen Gewinne vor Steuern gegenüber, die im Geschäftsjahr 1954/55 bei 246.000 Pfund lagen und in vergleichbarer Höhe auch im laufenden Jahr zu erwarten waren.<sup>562</sup> Ging die Mehrheit des Aktienkapitals der SAMAD in ausländischen Besitz über, erwartete Oertzen finanzielle Vorteile. Die SAMAD würde von der Besteuerung der einbehaltenen Gewinne durch die Nondistributed Profits Tax entbunden und könnte somit steuerfrei größere Anteile des Gewinns zu den Unternehmensreserven transferieren. Die Erhöhung des Eigenkapitals hielt Oertzen für dringend geboten, da damit der Kreditrahmen der SAMAD ausgedehnt werden konnte, was für die Vorfinanzierung der erwarteten höheren CKD-Einfuhren dringend geboten war.<sup>563</sup> Gleichzeitig ging der Werks-Repräsentant davon aus, dass dem Volkswagenwerk ein verbindliches Engagement bei der SAMAD Wohlwollen seitens der südafrikanischen Regierung, den Händlern und Konsumenten einbrachte. Die aufzubringende Summe von umgerechnet drei bis vier Millionen DM hielt Oertzen alles in allem für eine lohnende Investition, um „diese bildsaubere und bestens organisierte Fabrik unter unsere Kontrolle zu bringen“.<sup>564</sup>

Oertzens Reise nach Wolfsburg und seine Mission in eigener Sache erwies sich als erfolgreich, leitete doch Nordhoff bald konkrete Schritte zum Erwerb der SAMAD-Aktien ein. Dabei folgte er dem Plan, der eine Übernahme des ICH-Anteils durch das Volkswagenwerk und der Dayton-Aktien durch Oertzen vorsah. Mit den ICH-Großaktionären einigten sich Nordhoff, Jensen und Oertzen Ende Mai 1956 auf den Ablauf der Transaktion: Die verbindliche Festsetzung des Kaufpreises für die von der ICH gehaltenen SAMAD-Aktien erfolgte durch ein Gutachten, das bis zum 1. September 1956 vorliegen sollte. Mit der Kündigung des Montagevertrags bei der SAMAD zum 31. Dezember 1956 übte das Volkswagenwerk gleichzeitig Druck aus, um zu einer zügigen Einigung zu kommen. Die Klausel, dass der Vertrag bis zum 30. Juni 1957 zu den gleichen Bedingungen erneuert werden konnte, sicherte beiden Partnern die Option auf eine Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen.<sup>565</sup>

Die in einem Memorandum zusammengefasste Marschroute für den Ankauf der SAMAD-Aktien präsentierte Nordhoff in der Aufsichtsratssitzung am 8. Juni 1956. Die Übernahme der von der ICH gehaltenen SAMAD-Aktien, der Anteile der Dayton Group sowie rund drei Prozent der auf Kleinaktionäre verteilten Wertpapiere durch Oertzen ordnete der Generaldirektor dem Ziel unter, mehr als 50 Prozent der Aktien des südafrikanischen Importeurs unter die Kontrolle des Volkswagenwerks zu bringen. In Nordhoffs Darstellung war die SAMAD-Übernahme für die Zukunft des Volkswagenwerks auf dem südafrikanischen Markt entscheidend, setzte sie doch dem aus den unklaren Eigentumsverhältnissen resultierenden „sehr labilen Zustand“ der südafrikanischen Montagegesellschaft ein Ende. Den Investitionsbedarf für den Erwerb der Aktienmehrheit an der SAMAD bezifferte der Generaldirektor auf etwa 4,7 Millionen DM, wovon Oertzen 1,2 Millionen DM beisteuerte. Diesem Ansinnen stimmte der Aufsichtsrat unter der Bedingung zu, dass „die Belange des Volkswagenwerks durch Vereinbarung der erforderlichen Konsortial- und Verkaufsrechte gesichert werden“.<sup>566</sup> Legitimiert durch den Aufsichtsratsbeschluss, erteilte Nordhoff seinem südafrikanischen Repräsentanten am 11. Juni 1956 den Auftrag, mit dem Ankauf von SAMAD-Aktien an der Johannesburger Börse zu beginnen: „Please start to buy carefully on the market as discussed.“<sup>567</sup> Anschließend trat der Generaldirektor am 12. Juli 1956 eine Reise nach Südafrika an, „um dabei an Ort und Stelle Verschiedenes zu überprüfen und zu klären“ und nebenbei auch das ein oder andere Großwild zum Abschuss zu bringen.<sup>568</sup>

Bei der gutachterlichen Festsetzung des offiziellen Kaufpreises der SAMAD-Aktien überließen Oertzen und Nordhoff nichts dem Zufall, sondern wickelten die heikle Preisermittlung über ihr Netzwerk ab. Mit der Erstellung des Gutachtens war die Firma Vaughan, Key + Payne beauftragt worden – Freunde Oertzens, die 1935 bereits als Wirtschaftsprüfer der Auto Union Südafrika fungiert und 1949 Oertzens DKW-Projekt unterstützt hatten. Am 23. Juli 1956 lag in Johannesburg der Evaluationsreport vor. Der Bericht beschrieb die SAMAD als ein finanziell gefestigtes Unternehmen. Die Fabrik umfasste Kapazitäten für die Montage von 9.000 Fahrzeugen pro Jahr, die aufgrund der Importrestriktionen bisher noch nicht voll ausgeschöpft wurden. Die Wirtschaftsprüfer berechneten den Nettobuchwert der SAMAD mit 861.300 Pfund – umgerechnet etwa 10,1 Millionen DM –, was einem Äquivalent von 14 Shilling pro Aktie entsprach.<sup>569</sup> Auf der Grundlage des Gutachtens setzten komplizierte Verhandlungen mit der ICH ein, die sich bis Ende August 1956 hinzogen.<sup>570</sup> Durch die Vermittlung von Wirtschaftsminister Louw wurde eine Einigung über den Preis für das 455.900 Aktien umfassende Paket erzielt. Das Volkswagenwerk und die ICH vereinbarten einen Kaufpreis von rund 13,6 Shilling pro Aktie. Der Gesamtkapitalbedarf von 288.289 Pfund bzw. 3.381.100 DM unterschritt somit die vom Aufsichtsrat gesetzte Grenze von 3,5 Millionen DM.<sup>571</sup> Ein Vertragswerk, das die rechtlichen

566

Niederschrift über die 11. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk GmbH am 8.6.1956, S. 9 (UVW, Z 174, Nr. 490/2).

567

Nordhoff an Oertzen vom 11.6.1956 (UVW, Z 174, Nr. 877, Mappe Oertzen).

568

Nordhoff an Oefftering vom 6.7.1956 (UVW, Z 174, Nr. 490/1).

569

Report on Evaluation vom 23.7.1956, S. 5 (UVW, Z 174, Nr. 877, Mappe Oertzen).

570

Nordhoff an Hutchinson vom 24.8.1956 (UVW, Z 174, Nr. 407); Nordhoff an Oefftering vom 22.8.1956 (UVW, Z 174, Nr. 490/1).

571

Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH vom 4.9.1956, S. 10f. (UVW, Z 174, Nr. 490/2).

572

Oertzen an die Generaldirektion der Volkswagenwerk GmbH vom 13.9.1956 (UVW, Z 174, Nr. 877, Mappe SAMAD); Oertzen an Hiemenz vom 7.8.1959 (UVW, Z 504, Nr. 161).

573

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1957, S. 231 (UVW, Z 174, Nr. 467); Oertzen an die Generaldirektion der Volkswagenwerk GmbH vom 13.9.1956 (UVW, Z 174, Nr. 877, Mappe SAMAD).

574

Knott an Jensen vom 4.9.1956 (ebd.).

575

Guido von Oertzen an Nordhoff vom 24.8.1956 (ebd.).

576

Knott an Jensen vom 4.9.1956 (ebd.).

577

Nordhoff an Oertzen vom 19.9.1956 (ebd.).

578

Oertzen an die Geschäftsführung der Volkswagenwerk GmbH vom 11.10.1956 (UVW, Z 174, Nr. 877, Mappe SAMAD).

Modalitäten des Aktienkaufs zwischen den Parteien regelte, wurde am 10. September 1956 unterzeichnet und das Volkswagenwerk somit Inhaber von 38 Prozent der SAMAD-Aktien.<sup>572</sup> Die Bezahlung der Wertpapiere erfolgte am 27. September 1956.<sup>573</sup>

Wie verabredet, erwarb Oertzen bis Mitte September 1956 in London rund 20 Prozent der SAMAD-Aktien.<sup>574</sup> Parallel dazu erarbeitete sein Bruder, Guido von Oertzen, einen ersten Entwurf für den vom Volkswagen Aufsichtsrat geforderten Konsortialvertrag.<sup>575</sup> Dieser sollte die Beziehungen zwischen dem Volkswagenwerk und Oertzen definieren und die Abwicklung von Aktienverkäufen, Kapitalerhöhungen, die Ausübung von Stimmrechten und die Besetzung von Posten im SAMAD-Board regeln.<sup>576</sup> Für den Volkswagen Justiziar Knott war der Entwurf Guido von Oertzens „keine Grundlage, auf der dieser Vertrag effektiv abgeschlossen werden könnte“, weshalb Jensen bei seinem Südafrika-Besuch Mitte September 1956 einen neuen, in Wolfsburg vorbereiteten Vorschlag mitbrachte.<sup>577</sup> Für die Bewertung und Diskussion des Vertragsentwurfes griff Oertzen wiederum auf sein Netzwerk zurück. Zu den Gesprächen mit Jensen zog er seinen Rechtsanwalt und langjährigen Freund Gilfillan hinzu. Man einigte sich auf folgende Bestimmungen: Der abzuschließende Konsortialvertrag bezog sich nur auf 156.100 der 235.700 von Oertzen erworbenen Wertpapiere. Dieser Anteil genügte dem Volkswagenwerk, um 51 Prozent und damit die Mehrheit der SAMAD-Aktien zu kontrollieren. Gleichzeitig hielt sich der südafrikanische Manager finanzielle Spielräume offen, da er über das restliche Aktiendepot verfügen konnte, ohne einen eventuellen Verkauf mit Wolfsburg abstimmen zu müssen. Beabsichtigte Oertzen, Teile seines an Volkswagen gebundenen Aktienvermögens zu veräußern, war er verpflichtet, diese Werte zuerst dem Volkswagenwerk anzubieten. Ein Schiedsgericht sollte dann einen von beiden Parteien zu akzeptierenden Preis ermitteln.

Ein weitaus größeres Problem bereitete die Regelung der Stimmrechte. Jensen bestand darauf im Vertragsentwurf festzuhalten, dass Oertzen als einer der zukünftigen Direktoren der SAMAD stets im Einklang mit den Wolfsburger Vorgaben votieren müsse. Oertzen akzeptierte diese Klausel zwar, wies jedoch darauf hin, dass sie vor einem südafrikanischen Gericht keinerlei Bestand haben werde. In Südafrika sei jeder Direktor eines Unternehmens verpflichtet, „seine Stimme nach bestem Wissen und Gewissen ohne Beeinflussung durch andere abzugeben“. Im Gegenzug floss eine von Oertzen eingeforderte Klausel in den Entwurf ein. Er fürchtete nämlich, „enorm an Gesicht zu verlieren, falls ein anderer zum Vorsitzenden gewählt würde, während ich selbst noch für das VWW [Volkswagenwerk] hier tätig wäre“. Eine solche Konstellation sollte ausgeschlossen werden. Bei Vertragsabschluss erhielt Oertzen die Garantie, dass er solange als SAMAD-Chairman amtierte, wie er als Werksrepräsentant tätig war.<sup>578</sup>

Mit dem ausgehandelten Vertragsentwurf gab sich Oertzen keineswegs zufrieden. In einem persönlichen Brief an seinen Freund Nordhoff, den er am 10. Oktober 1956 abschickte, empörte er sich über die als Zumutung und Angriff auf seine Unabhängigkeit empfundene Regelung. Der Entwurf „lässt dem zweitgrössten Partner keinerlei Recht mehr, sondern legt ihm nur z.T. recht lästige Pflichten auf u. verlangt ausserdem, dass ohne jede Widerrede so abgestimmt wird, wie Wolfsburg dies befiehlt“. Dieser Vertrag verletzte Oertzens Eitelkeit erheblich, sah er sich doch zu einem bloßen Befehlsempfänger herabgestuft. Eine solche Missachtung konnte er mit seinem Selbstverständnis als einflussreicher Unternehmer nicht in Einklang bringen. Deshalb fragte er bei Nordhoff an, ob das Volkswagenwerk seine Aktien nicht übernehmen wolle, denn er bevorzuge „lieber gleich ein Ende mit Schrecken als umgekehrt“.<sup>579</sup>

Aufgrund der nach südafrikanischen Gesetz unzulässigen Stimmrechtsregelung und Oertzens Abneigung dagegen kam der Vertrag nicht zustande. Nordhoff war gezwungen, dem Aufsichtsrat diesen peinlichen Umstand mitzuteilen und die Freigabe von Geld für den Kauf der Oertzen-Aktien zu beantragen. Als Grund für das Scheitern gab der Generaldirektor an, dass Oertzen der Betrag zu groß gewesen sei, mit dem er sich finanziell an das Volkswagenwerk gebunden hätte.<sup>580</sup> Der Aufsichtsrat der Volkswagenwerk GmbH genehmigte diese Transaktion am 18. März 1957 unter der Bedingung, dass der finanzielle Gesamtaufwand maximal zwei Millionen DM betrage. Auf der Grundlage des gesetzten Limits konnte der mit der Abwicklung betraute Jensen seinem Gegenüber kaum mehr als 14 Shilling pro Aktie anbieten. Oertzen hingegen verlangte für seine Vermittlung bei der Übernahme der SAMAD 16 Shilling pro Aktie.<sup>581</sup> Auf dieses Angebot ging der Wolfsburger Finanzchef am 10. April 1957 ein.<sup>582</sup> Da mit der Preisfestsetzung eine Gesamtsumme von 2.217.654 DM fällig und das Limit überstiegen wurde, bedurfte der Aktienkauf einer nachträglichen Genehmigung. Der Aufsichtsrat erteilte am 3. Juni 1957 die notwendige Zustimmung.<sup>583</sup> Der Erwerb des insgesamt 235.700 SAMAD-Aktien umfassenden Pakets wurde zum 15. Mai 1957 rechtskräftig, und machte das Volkswagenwerk zum Eigentümer einer 58-prozentigen Beteiligung am südafrikanischen Generalimporteur.<sup>584</sup> Oertzen realisierte durch den Verkaufsaufschlag von etwas über 2 Shilling pro Aktie einen Gewinn von umgerechnet mindestens 400.000 DM.

Die auf den ersten Blick reibungslose Übernahme der SAMAD hinterlässt zahlreiche Fragen. Zweifelsohne erlangte das Volkswagenwerk auf diese Weise die Verfügungsgewalt über eine „hübsche, sehr moderne, neue und leistungsfähige Fabrik“ in Uitenhage.<sup>585</sup> Mit Sicherheit versprochen die allmählich zurückgehenden Importrestriktionen auf dem staatlich regulierten Automobilmarkt in Südafrika bereits in absehbarer Zeit eine Amortisation der Investitionen – Nordhoff rechnete mit einer zehnpromzentigen Verzinsung des aufgewendeten Betra-

579

Oertzen an Nordhoff vom 10.10.1956 (UVW, Z 174, Nr. 407).

580

Hiemenz und Novotny machten vier Jahre später widersprüchliche Angaben. Gegenüber dem Bundeswirtschaftsministerium führten sie 1960 an, dass der Vertrag gegen in der Südafrikanischen Union geltende gesetzliche Bestimmungen verstoßen habe und daher keine Rechtsgültigkeit erlangt hätte, Novotny und Hiemenz an das Bundeswirtschaftsministerium vom 25.2.1960 (UVW, Z 174, Nr. 492).

581

Protokoll über die Aufsichtsratsitzung der Volkswagenwerk GmbH am 18.3.1957, S. 9 (UVW, Z 373, Nr. 784/1).

582

Jensen an Oertzen vom 10.4.1956 (UVW, Z 174, Nr. 693).

583

Protokoll über die Aufsichtsratsitzung der Volkswagenwerk GmbH am 3.6.1957, S. 8 (UVW, Z 373, Nr. 784/1).

584

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1957, S. 231 (UVW, Z 174, Nr. 467).

585

Protokoll der Aufsichtsratsitzung der Volkswagenwerk GmbH vom 4.9.1956, S. 10f. (UVW, Z 174, Nr. 496).

<sup>586</sup>  
Pries, Konzern, S. 19.

<sup>587</sup>  
Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 24.10.1956, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 410).

<sup>588</sup>  
Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1951-1955, Anlage 4, Blatt 3 (UVW, Z 174, Nr. 465).

<sup>589</sup>  
Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956, S. 37 und 39 (UVW, Z 174, Nr. 466).

<sup>590</sup>  
Oliver E. Williamson: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990, S. 89.

<sup>591</sup>  
Berghoff, Unternehmensgeschichte, S. 44; Wolff, Coase, S. 36ff.

ges. Damit machte das Volkswagenwerk mit der SAMAD-Übernahme ein gutes Geschäft – allerdings angesichts der südafrikanischen Industrialisierungspolitik womöglich mit unbequemen Konsequenzen. Vor seinen Hauptabteilungsleitern gab er zu, dass er sich von Regierungszusagen über die Ausdehnung der Importquote habe „düpiert“ lassen. Angesichts des in Südafrika geschaffenen Präzedenzfalls insistierte der Generaldirektor umso vehementer auf die notwendige Beibehaltung der fordistisch-zentralistischen Unternehmensstruktur.<sup>586</sup> Anstatt sich durch die Gründung von Tochtergesellschaften an Märkte zu binden, „die weit an der Peripherie“ liegen, müsse das Volkswagenwerk seine inländischen Fabriken stärken. Nordhoff wollte die Fahrzeugfertigung – mit Ausnahme Brasiliens – an den zentralen Standorten Hannover und Wolfsburg konzentrieren: „Es ist klüger, jetzt keine neuen Verpflichtungen einzugehen – wir sollten jetzt nicht anfangen, in viel dubioseren Ländern das zu tun, was wir in den USA nicht getan haben.“<sup>587</sup>

Welche betriebswirtschaftlichen Argumente sprachen über die kurzfristige Renditeerwartung hinaus für die Direktinvestition in Südafrika? Die Anzahl der in den südafrikanischen Markt gebrachten Fahrzeuge war zwischen 1951 und 1955 im Vergleich zu anderen Exportländern nicht sonderlich hoch. Während in diesem Zeitraum beispielsweise in Australien 13.000 Käfer und Transporter abgesetzt wurden, verzeichnete die Statistik für den südafrikanischen und den rhodesischen Markt lediglich die Verschiffung, die Montage und den Vertrieb von 5.116 Volkswagen.<sup>588</sup> Auch wenn die Lockerung der Importrestriktionen 1956 einen Anstieg des Exports auf 3.558 Wagen zuließ und Südafrika damit den Rang des drittgrößten Überseemarktes des Volkswagenwerks einnahm, blieb der Umfang des Geschäfts im Vergleich zum Gesamtexport gering. Mit 3.558 Fahrzeugen gingen nur 1,9 Prozent aller 184.948 im Ausland abgesetzten Volkswagen 1956 an das Kap der Guten Hoffnung.<sup>589</sup> Abgesehen vom vergleichsweise niedrigen Geschäftsumfang handelte es sich bei der Montage der CKD-Sets oder der Lieferung komplett aufgebauter Fahrzeuge auch keineswegs um Transaktionen mit hochspezifischen Produkten. Große Kostenvorteile waren deshalb durch die Übernahme der SAMAD nicht zu erwarten.<sup>590</sup> Der mit der SAMAD bestehende Generalimporteurs- und Montagevertrag schuf zudem eine verlässliche rechtliche Basis für den Südafrika-Export. Eine zwingende Notwendigkeit für die getätigte Direktinvestition bestand also nicht.<sup>591</sup>

Die Gründe für die SAMAD-Übernahme scheinen über betriebswirtschaftliche Faktoren hinauszugehen und nicht ausschließlich einer ökonomisch gefärbten Entscheidungsrationalität zu entspringen. Relevant waren vielmehr die Interessen und Handlungsdispositionen der Entscheidungsträger sowie deren soziale Beziehungen und institutionelle Einbettung. Der Erwerb der Mehrheitsbeteiligung an der SAMAD ordnet sich in eine Reihe ähnlicher Vorschläge ein, die

Oertzen Nordhoff anrug. Die ausgehend von der Initialidee einer Fertigung von DKW-Fahrzeugen in Südafrika verfolgten Produktionsvorhaben sprechen einerseits dafür, dass Oertzen Südafrika als einen Markt wahrnahm, der über das Potenzial zur Etablierung einer produzierenden Automobilindustrie verfügte. Andererseits bot das Land aus Sicht des Deutsch-Südafrikaners das geeignete Umfeld, um sein Bedürfnis nach Bedeutung, Anerkennung, Status und Einfluss zu befriedigen. Das Volkswagen Engagement in Südafrika war die Voraussetzung und die Freundschaft zu Nordhoff der Schlüssel für die Realisierung seiner Träume. All die Investitionen in sein deutsch-südafrikanisches Netzwerk hatten sich am 21. Januar 1957 rentiert, als Oertzen in seiner Funktion als Vertreter des neuen Hauptanteilseigners zum Chairman des Board of Directors der SAMAD gewählt wurde.<sup>592</sup> Durch den bemerkenswerten Freundschaftsdienst war die SAMAD im Gegensatz zur kanadischen, der US-amerikanischen und brasilianischen die einzige ausländische Volkswagen Tochter, der der Generaldirektor nicht selbst vorstand.

592

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 21.1.1957 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960).

Auch wenn sich nicht alle Details rekonstruieren lassen, liegt der Ausnahmeharakter der SAMAD-Übernahme auf der Hand. Die Entscheidung, das in Volumen und Umsatz relativ unbedeutende Montageunternehmen in Südafrika als Tochtergesellschaft an das Volkswagenwerk zu binden, stand nicht im Einklang mit der gängigen Unternehmenspolitik. Zudem bündelte Oertzen durch seine in Personalunion ausgeübte Funktion als Chairman und Volkswagen Export-Manager eine Machtfülle und Verdienstmöglichkeiten, über die kein anderer Manager in der Exportorganisation verfügte. Anstelle ökonomischer Rentabilitätsüberlegungen war die Investitionsentscheidung zur Übernahme der SAMAD von Motiven gefärbt, die in der engen Freundschaft zwischen Nordhoff und Oertzen wurzelten.

# 4. Von der Montage- zur Produktionsgesellschaft (1956 – 1966)

<sup>593</sup>  
Protokoll der Aufsichtsratsitzung der Volkswagenwerk GmbH vom 4.9.1956 (UVW, Z 174, Nr. 490).

<sup>594</sup>  
Der Mangel an geeigneten Fach- und Führungskräften wurde seit Beginn der 1950er Jahre oftmals thematisiert, etwa Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung in Wolfsburg vom 6.6.1955, S. 11 (UVW, Z 174, Nr. 406); Jahresbericht des Bereichs Verkauf und Kundendienst 1953, S. 40f (UVW, Z 174, Nr. 1035).

<sup>595</sup>  
Mitteilungen der Bundesstelle für Außenhandelsinformation, Nr. 127 (1970), S. 4.

## 4.1 Die Steuerung der neuen Tochter

Seit September 1956 war die South African Motor Assemblers and Distributors das Standbein der Volkswagenwerk GmbH im südlichen Afrika. Obwohl auf den Erwerb dieser Unternehmensbeteiligung eine Summe von 3,5 Millionen DM verwendet worden war, blieb die neue Tochter aus Uitenhage in Wolfsburg zunächst weitgehend unbekannt. Zwar hatten mit Nordhoff, Jensen und Otto Höhne mehrere Top-Manager einen persönlichen Eindruck von der „hübsche[n], sehr moderne[n] und leistungsfähige[n] Fabrik, die in der Nähe des großen Hafens Port Elisabeth liegt“, gewonnen.<sup>593</sup> Detaillierte Kenntnisse des finanziellen Status, der betrieblichen Abläufe sowie der personellen Besetzung lagen indessen in Wolfsburg nicht vor. Diese Informationen bündelte Oertzen als offizieller Werksrepräsentant in Südafrika in seinen Händen. Somit kam die Geschäftsleitung des Volkswagenwerks kaum umhin, bei der organisatorischen Integration der SAMAD auf die Angaben des deutschen Südafrikaners zu vertrauen.

Die Instrumente, die neue Tochter eng an das Wolfsburger Mutterunternehmen zu binden, waren Mitte der 1950er Jahre begrenzt. Der Mangel an geeigneten Fach- und Führungskräften schob der Besetzung von Schlüsselpositionen in Uitenhage durch Personal aus Deutschland einen Riegel vor.<sup>594</sup> Deshalb begnügte sich das Volkswagenwerk vorerst damit, durch die Neuformierung des Aufsichts- und Geschäftsführungsorgans Einfluss auf die Unternehmenspolitik der SAMAD zu gewinnen. Nach südafrikanischem Gesellschaftsrecht verfügte das siebenköpfige Board of Directors nicht nur über Kontrollfunktionen, sondern zeichnete gleichermaßen für die strategische Ausrichtung der SAMAD verantwortlich.<sup>595</sup> Aufgrund der weitreichenden Befugnisse waren in diesem Gremium Repräsentanten der Hauptanteilseigner wie auch SAMAD-Manager vertreten. Durch den Wechsel der Aktienmehrheit von der ICH zum Volkswagenwerk wurden im September 1956 insgesamt fünf Posten vakant. Neben dem Chairman Raymond Steyn hatten drei weitere Board-Mitglieder ihre Tätigkeit beendet. Ebenso war Ridsdale als Vertreter der englischen Drayton-Group ausgeschieden, deren Anteile Oertzen im September 1956 erworben hatte. Dem neuen Mehrheitsaktionär aus Niedersachsen oblag es, eigene Kandidaten in das Board

of Directors zu berufen, die in einem formalen Akt auf dem jährlichen Shareholder Meeting bestätigt werden mussten. Obwohl das Volkswagenwerk und sein Repräsentant gemeinsam fast 60 Prozent der SAMAD-Aktien kontrollierten, konnten die zu treffenden Personalentscheidungen nicht allein Wolfsburger Interessen folgen, sondern mussten die Gegebenheiten der staatlich gelenkten Wirtschaft Südafrikas berücksichtigen. Die Tatsache, dass das neu zu formierende Gremium mit der burisch dominierten Regierung über Einfuhrlizenzen verhandeln würde, spiegelte die Besetzung des Board ebenso wider. Ungeachtet der politischen Machtverteilung, stand die Wirtschaft des Landes jedoch unter dem Einfluss englischstämmiger Südafrikaner, auf deren Kooperation die SAMAD gleichermaßen angewiesen war.<sup>596</sup>

Um die neue Tochter in diesem Umfeld gut zu positionieren, holte Nordhoff bei seinem südafrikanischen Freund Vorschläge ein, welche Personen in das Aufsichtsgremium rücken sollten. Oertzens Anwärter waren mit Bedacht gewählt: Er empfahl, dass Brooks als Managing Director der SAMAD weiterhin einen Posten im Board bekleidete. Außerdem plädierte Oertzen für den Verbleib von Gordon Dolley als Verbindungsmann zur Stadt Uitenhage. Seinen ersten Trumpf spielte der Deutsch-Südafrikaner mit der Präsentation des nächsten Kandidaten aus. Mit Marthinus Smuts Louw schlug Oertzen einen der „bedeutendsten industriellen Vertreter des Afrikanertums“ für das SAMAD-Board vor.<sup>597</sup>

Die Einschätzung der Rolle Louws war keineswegs übertrieben. Der Manager burischer Herkunft war von 1927 bis 1949 bei dem Lebensversicherungsanbieter Suid-Afrikaanse Nasionale Lewens Assuransie Maatskappij Beperk (SANLAM) tätig.<sup>598</sup> Nach Beendigung einer Ausbildung bei der SANLAM absolvierte er nach dem Ersten Weltkrieg ein Studium in Schottland. Nach Südafrika zurückgekehrt, stieg Louw bis 1946 zum Managing Director der SANLAM auf. Unter seiner Ägide wandelte sich das Unternehmen vom Versicherungsanbieter zur kommerziellen Bank, die den Kapitalfluss in die verschiedenen Felder burischen wirtschaftlichen Engagements dirigierte.<sup>599</sup> Hierbei stand Louw, der selbst als glühender Nationalist galt, in engem Kontakt mit Vertretern der nach 1948 amtierenden Apartheidregierungen, wie etwa Hendrik Frensch Verwoerd oder dem späteren Finanzminister T. E. Dönges.<sup>600</sup> Um den einflussreichen Mann für die SAMAD zu gewinnen, wird Oertzen seine hervorragenden Beziehungen zu politischen Kreisen genutzt haben, die wohl über die Schnittstellen Pirow oder Borckenhagen verliefen. Louw akzeptierte das Angebot aus Uitenhage, und Oertzens Plan ging auf. Mit der Zustimmung Nordhoffs wurde Louw am 3. Oktober 1956 in das Board der SAMAD gewählt.<sup>601</sup>

<sup>596</sup>  
Fisch, Südafrika, S. 252.

<sup>597</sup>  
Oertzen an Nordhoff vom 12.9.1956 (UVW, Z 174, Nr. 877, Mappe SAMAD).

<sup>598</sup>  
<http://www.sanlam.co.za/eng/aboutus/company-information/history/chief+executives.htm> am 23.02.2007.

<sup>599</sup>  
Grietie Verhoef: Afrikaner Nationalism in Business: United White Front? The Relationship between Afrikaner Business in the North and Afrikaner Business in the South, 1934 - 1950, Quelle: <http://www.queensu.ca/sarc/Conferences/1940s/Verhoef.htm> am 23.2.2007; David Welsh: The Political Economy of Afrikaner Nationalism, in: Adrian Leftwich (Ed.): South Africa. Economic Growth and Political Change, London 1974, S. 249-286, hier S. 260.

<sup>600</sup>  
Verhoef, Nationalism.

<sup>601</sup>  
Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 3.10.1956 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960).

<sup>602</sup> Oertzen an Nordhoff vom 12.9.1956 (UVW, Z 174, Nr. 877, Mappe SAMAD).

<sup>603</sup> Nordhoff an Gilfillan vom 11.12.1956 (ebd.).

<sup>604</sup> Oertzen an Nordhoff vom 12.9.1956 (ebd.).

<sup>605</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 21.1.1957 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960); Nordhoff an Pirow vom 4.2.1957 (UVW, Z 174, Nr. 693/1).

<sup>606</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 21.1.1957 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960).

Als nächsten Kandidaten für einen Posten im SAMAD-Aufsichtsgremium meldete Oertzen Cecil Payne nach Wolfsburg. Payne sei „als Direktor der grossen Goldfirma ‚General Mining‘ nicht nur Industrieller, sondern auch Finanzmann und Buchprüfer in einer Person“.<sup>602</sup> Dieser Vorschlag verfolgte zwei Ziele: Einerseits konnte die SAMAD mit Payne einen Vertreter des englisch-dominierten südafrikanischen Goldbergbaus vorweisen und damit die politische Ausgewogenheit des Aufsichtsgremiums sichern. Andererseits war Payne ein Mann aus dem Netzwerk Oertzens, der für ihn als Wirtschaftsprüfer und Board-Mitglied bei der Auto Union S.A. tätig gewesen war, ihn als Finanzier bei seinem gescheiterten DKW-Produktionsprojekt 1948/49 unterstützt und zuletzt das Gutachten abgeliefert hatte, auf dessen Basis die Übernahme der SAMAD erfolgt war. Wie im Fall Paynes akzeptierte Nordhoff auch zwei weitere Empfehlungen seines Freundes.<sup>603</sup>

Das südafrikanische Gesellschaftsrecht sah vor, dass Board-Mitglieder, die an der Mehrzahl der jährlich vier bis sechs Sitzungen nicht teilnehmen konnten, einen Stellvertreter nominierten – eine Klausel, die für Nordhoff und Jensen zutraf, die als Vertreter des Hauptanteileseigners aus Wolfsburg in das SAMAD-Board gerückt waren. Oertzen schlug als Stellvertreter Noel Hamish Gilfillan vor, „einen der besten Anwalte Johannesburgs“.<sup>604</sup> Er war ebenso einer der engsten Vertrauten Oertzens: Gilfillan hatte zwischen 1936 und 1945 als Rechtsanwalt die Auto Union S.A. vertreten, ebenso wie Payne zu den potenziellen Finanziers der 1948/49 geplanten DKW-Fabrik gehört und Oertzen bei den Verhandlungen über seinen Konsortialvertrag mit dem Volkswagenwerk zur Seite gestanden. Als zweiten Stellvertreter brachte er seinen wohl besten Freund in Südafrika ins Spiel: Pirow nahm ab Februar 1957 in Vertretung des Wolfsburger Generaldirektors an den Board-Sitzungen der SAMAD teil, während Gilfillan als Stellvertreter für Jensen fungierte.<sup>605</sup> Oertzen komplettierte das am 3. Oktober 1956 neu berufene Board der SAMAD und wurde zudem am 21. Januar 1957 zu seinem Chairman gewählt.<sup>606</sup>

Die sich daraus ableitende Machtkonstellation in der neuen Tochtergesellschaft der Volkswagenwerk GmbH war außergewöhnlich. Zwar hatte sich auf dem Papier ein Gremium zusammengefunden, das hinsichtlich der Nationalitäten seiner Mitglieder ausgewogen war. Zwei Deutsche und ein Südafrikaner deutscher Herkunft standen drei südafrikanischen Industriellen sowie einem Kanadier gegenüber. Auch die Balance zwischen englischstämmigen und buri-schen Südafrikanern wurde gewahrt. Hinter dieser Fassade hatte der diplomatisch agierende Oertzen seinen Einfluss auf die SAMAD geschickt abzusichern verstanden. Im Board der SAMAD saßen nun fast ausschließlich Freunde und Bekannte des neuen Chairman: Starke Bindungen – „strong ties“ – unterhielt er zu Payne, Pirow und Gilfillan, die aufgrund der Abwesenheit von Nordhoff und

Jensen de facto als vollwertige Board-Mitglieder fungierten. Auch die Board-Mitglieder Brooks und Dolley waren durch die inzwischen fünfjährige Zusammenarbeit längst gute Bekannten Oertzens. Einen Verbündeten für seine Vision, die SAMAD von einem Montageunternehmen in einen Produktionsstandort zu wandeln, wird Oertzen vermutlich in Louw gefunden haben, der als Vertreter des extrem nationalistischen Afrikaanertums auf ein Ende der wirtschaftlichen Abhängigkeit von Großbritannien durch eine forcierte Industrialisierung Südafrikas drängte.

Den größten Trumpf hielt Oertzen nach wie vor mit der Freundschaft zu Nordhoff in der Hand, die ihn in die Lage versetzte, grundlegende Sachverhalte nicht über einen institutionalisierten Entscheidungsweg mit den zuständigen Wolfsburger Abteilungen, sondern direkt mit dem Generaldirektor zu verhandeln. Da sich Nordhoff seinerseits mit strategischen Exportfragen ausschließlich an Oertzen wandte, besaß ihre Freundschaft nach wie vor den Status einer Brückenbeziehung innerhalb des Netzwerks. Oertzens autonome Position wurde im Netzwerk zusätzlich verstärkt, da er trotz seiner Position als Chairman der SAMAD den Posten als Managing Director der Export Division Africa Austral-Asia beibehielt. Das Beziehungsgeflecht, in dem Oertzen die Kontrollfunktion für ein Unternehmen inne hatte, dem er selbst vorstand, erlaubte eine Machtkonzentration in seinen Händen, die sich durchaus zu Ungunsten des Volkswagenwerks als auch seiner Tochterunternehmung in Südafrika auswirken konnte.

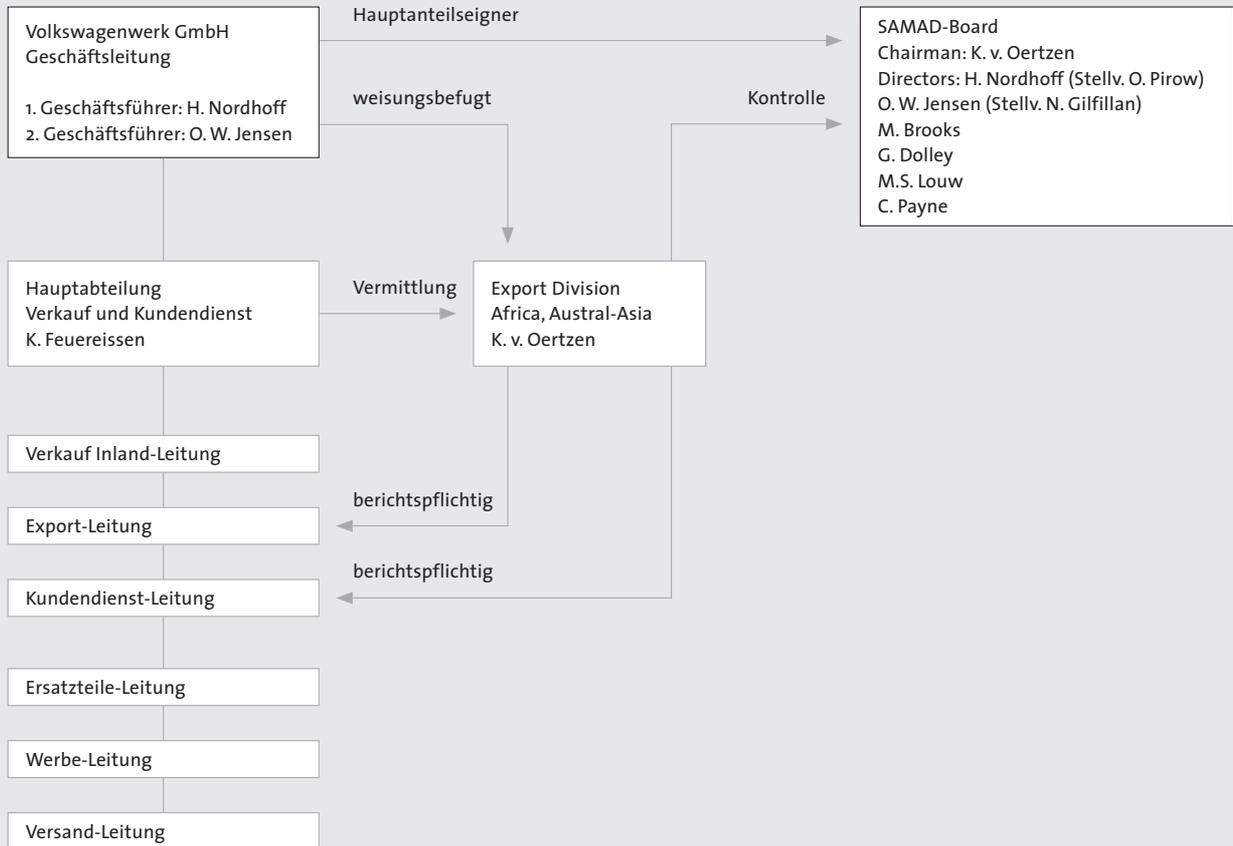


ABBILDUNG 5: ORGANISATORISCHE ANBINDUNG DER SAMAD AN DIE VOLKSWAGENWERK GMBH, 1956/57

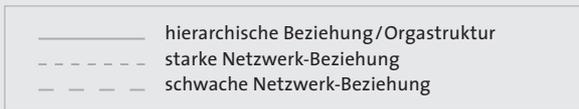
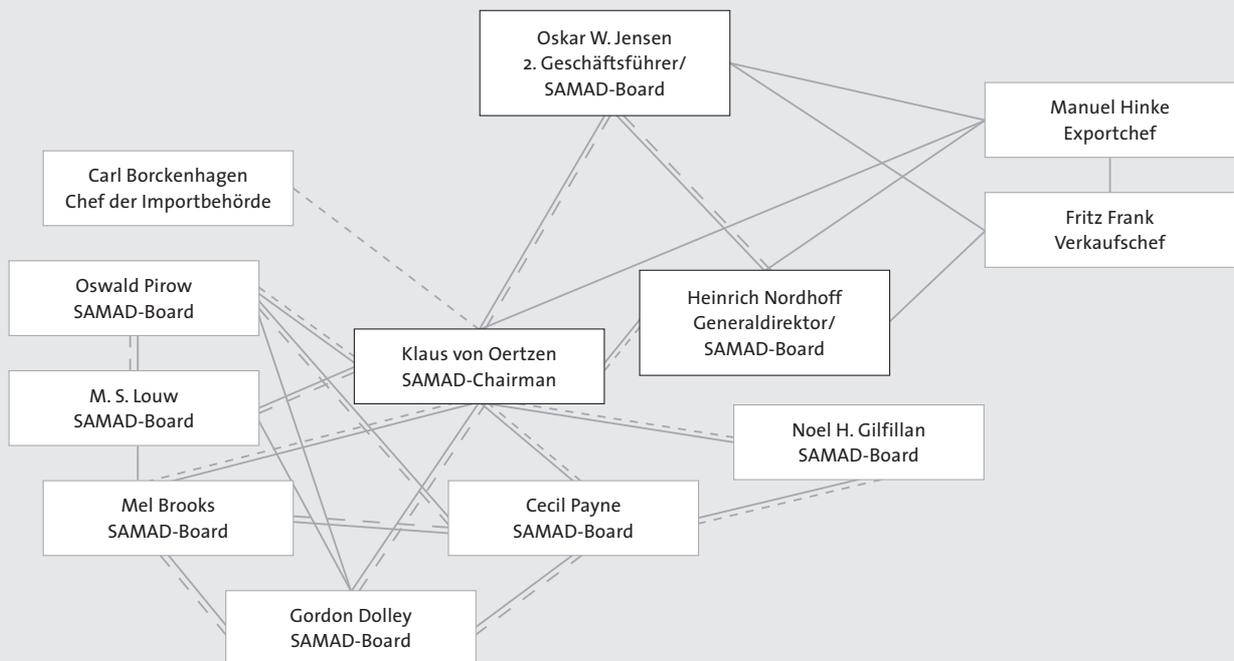


ABBILDUNG 6: STRUKTUR DES DEUTSCH-SÜDAFRIKANISCHEN NETZWERKS, 1957

607

Wehling betr. Bericht über die SAMAD vom 26.4.1957, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 693/1). Der Durchschnittsstundenverdienst eines Lohnempfängers lag im Volkswagenwerk bei 2,76 DM, Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1957, S. 198 (UVW, Z 174, Nr. 467).

608

Bericht über die SAMAD vom 26.4.1957, S. 8 (UVW, Z 174, Nr. 693/1).

Nachdem durch die Nominierung der neuen Board-Mitglieder die Kontrolle des Volkswagenwerks über die neue Tochter gesichert schien, musste sich die gewählte Governance-Struktur bei der Abwicklung des laufenden Geschäfts als alltagstauglich erweisen. Dabei verfügte die SAMAD zu Beginn des Jahres 1957 über ein beträchtliches Maß an Autonomie, lagen doch bei der deutschen Muttergesellschaft außer den regelmäßig eintreffenden Annual Reports noch keinerlei detaillierte Informationen über die SAMAD vor. Somit blieben die mit der Betreuung des Südafrika-Geschäfts betrauten Abteilungen in Wolfsburg von den Angaben Oertzens abhängig. Eine grundlegende Steuerung der SAMAD-Aktivitäten durch das Volkswagenwerk war auf dieser Basis schwerlich möglich. Um die Wissenslücke zu verringern und einen ersten Blick hinter die Kulissen zu werfen, reiste im März 1957 ein Mitarbeiter der Exportabteilung nach Südafrika.

Dessen 13-seitiger Bericht vom 26. April 1957 beschrieb ein prosperierendes Unternehmen. Die Fabrik in Uitenhage erstreckte sich über eine Grundstücksfläche von etwa 200.000 Quadratmetern. Da hiervon nur etwa 32 Prozent bebaut waren, bot das Gelände genügend Platz für eventuelle Erweiterungen. Diese Expansionsfläche war ein durchaus gewichtiges Pfand für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens, wenn die Importrestriktionen wie erwartet gelockert würden. Anfang 1957 montierte die SAMAD 40 Fahrzeuge je Arbeitstag. Die am Ende des Geschäftsjahres 1956/57 10.631 gefertigten Studebaker und Volkswagen wurden von 751 Arbeitern und Angestellten – darunter 234 nicht-weiße Arbeitnehmer – montiert. Deren Entlohnung ging konform mit der rassistischen Staatsdoktrin. Während die Bezahlung der weißen Arbeiter mit umgerechnet 2,70 DM je Stunde dem Niveau des Volkswagenwerks entsprach, verdienten ihre schwarzen Kollegen im Schnitt nur 0,83 DM pro Stunde.<sup>607</sup> Von den großzügigen Sozialleistungen wie einem dreiwöchigen bezahlten Urlaub, Ausgleichsleistungen im Krankheitsfall und einem Pensionsfonds profitierten ebenfalls nur die weißen Belegschaftsangehörigen.

Dabei stand die SAMAD auf einer gesicherten finanziellen Basis. Bereits der in den ersten acht Monaten des Geschäftsjahres 1956/57 erwirtschaftete Überschuss bezifferte sich bei einer Umsatzrendite von 4,96 Prozent auf umgerechnet 1,46 Millionen DM. Dieses Ergebnis resultierte aus den Erträgen von Montage und Vertrieb von Käfer und Transporter, des Studebaker Coupés sowie des Studebaker Pickups. Hauptumsatzträger war der Volkswagen Typ 1, dessen Fertigung ein Plus von etwa 121 DM pro Fahrzeug in die Kassen der SAMAD spülte. Das in geringeren Stückzahlen gefertigte Studebaker Coupé brachte einen Gewinn von immerhin 257 DM pro Montagesatz ein.<sup>608</sup>



Montageband in Uitenhage, 1958

**„The more we can sell, the greater the imports“**

Im März 1957 gab die Regierung bekannt, wie der Import von Fahrzeugen in die Südafrikanische Union fortan geregelt werden sollte. Anstelle der Zuteilung von Devisenbudgets sollten Einfuhrgenehmigungen in gleicher Höhe erteilt werden, wie Pkw abgesetzt werden konnten. „The more we can sell, the greater the imports“, lautete die gültige Formel. Der zukünftige Marktanteil der südafrikanischen Volkswagen Tochter hing damit von der Fahrzeugzuteilung aus Wolfsburg, den Montagekapazitäten und der Leistungsfähigkeit der aus 85 Händlern und Werkstätten bestehenden SAMAD-Vertriebsorganisation ab.<sup>609</sup> Die größte Schwachstelle hierbei war zweifelsohne der unzureichende Zuschnitt des Werks in Uitenhage. Der maximale Tagesausstoß von 40 Fahrzeugen begrenzte die Jahresproduktion auf rund 9.000 Pkw. Kletterten die Absatzzahlen des südafrikanischen Automobilmarkts auf die prognostizierten 100.000 Fahrzeuge pro Jahr, erreichte die SAMAD trotz des enormen Verkaufspotenzials des Volkswagen nur einen Anteil von neun Prozent – zu wenig für die hochgesteckten Ambitionen in Uitenhage.<sup>610</sup>

<sup>609</sup> SAMAD Annual Report 1957 (UVW, Z 319, Nr. 22995); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 246 (UVW, Z 174, Nr. 468).

<sup>610</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 21.1.1957 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960); Report on Evaluation vom 23.7.1956, S. 3 (UVW, Z 174, Nr. 877 Mappe Oertzen); Swart, Motor Industry, S. 213.

<sup>611</sup> SAMAD Annual Report 1957 (UVW, Z 319, Nr. 22995).

<sup>612</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 29.4.1957 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960).

<sup>613</sup> Aktennotiz vom 15.3.1957 (UVW, Z 174, Nr. 693/1).

<sup>614</sup> Oertzen an Nordhoff vom 15.3.1957 (ebd.).

<sup>615</sup> Aktennotiz vom 15.3.1957 (ebd.).

<sup>616</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1957, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 467).

Das Board of Directors suchte nach Möglichkeiten, den Kapazitätsengpass aufzulösen. Die Einführung eines Mehrschichtsystems zur Erhöhung des Ausstoßes kam nicht in Betracht, da ein Abwandern der weißen Arbeitskräfte zu einem der anderen in Port Elizabeth ansässigen Montagewerke zu befürchten war, die das Einschichtsystem beibehielten. Damit stand die SAMAD vor der Notwendigkeit, ihre Fertigungskapazität entscheidend zu vergrößern. Das Anfang 1957 aufgestellte Expansionsprogramm trug dem Rechnung und zielte auf eine Erweiterung der Montagemöglichkeiten auf bis zu 75 Fahrzeuge pro Tag ab. Dazu plante das Board of Directors die Errichtung einer Lackiererei, eines Inspektionsgebäudes und zusätzlicher Waschkäuen.<sup>611</sup> Die Kostenschätzung für diese Maßnahmen belief sich auf 305.000 Pfund.<sup>612</sup> Die Kapazitätsvergrößerung der Fabrik bei gleichzeitiger Erhöhung der Fahrzeuglieferungen aus Wolfsburg waren somit entscheidend, um den Marktanteil der SAMAD auszubauen. Beide Anliegen musste Oertzen mit dem Hauptanteilseigner in Wolfsburg abstimmen. So trat der SAMAD-Chairman im Januar 1957 an die Exportabteilung mit der Bitte heran, statt der 4.800 für das laufende Jahr geordneten Fahrzeuge eine deutlich größere Menge CKD-Sets nach Südafrika zu schicken. Seinem Wunsch wurde entsprochen. 1.258 zusätzliche Pkw zweigte die Exportabteilung aus anderen Märkten ab und stellte sie der SAMAD zur Verfügung. Ebenfalls kam Wolfsburg dem Anliegen nach, 80 Prozent der Gesamtmenge bereits zwischen Dezember 1956 und August 1957 anzuliefern, so dass die südafrikanische Volkswagen Tochter bis März 1957 2.208 Wagen erreichten. Folglich gestand die Exportabteilung für April bis Dezember 1957 nur noch eine monatliche Quote von durchschnittlich 456 Wagen zu.<sup>613</sup> Auf diese Mitteilung reagierte Oertzen bestürzt. Die Reduzierung der Liefermenge wurde genau zu dem Zeitpunkt wirksam, als die neue Importregelung in Südafrika in Kraft trat. In einem Telegramm vom 15. März 1957 bat er Nordhoff, die Dinge in seinem Sinne zu regeln: „Bitte dringend persönliches Eingreifen [...]. Ausgerechnet der von uns kontrollierten Fabrik kuerzt man die Monatsbestellung von 600 Wagen um 156 Stueck und wir verlieren muehsam erkaempfte Lizenz.“<sup>614</sup>

Oertzens Hilferuf ließ der Generaldirektor nicht ungehört verhallen und zitierte den verantwortlichen Leiter der Exportabteilung, Manuel Hinke, zu sich. Deswegen Hinweis, dass die Fahrzeugzuteilungen für die wichtigen Exportmärkte Kanada und USA für April 1957 bereits um 59,7 Prozent bzw. 41 Prozent beschnitten werden mussten, bedurfte keiner weiteren Einordnung.<sup>615</sup> Auch ohne die zusätzlichen Wünsche aus Südafrika herrschte im Volkswagenwerk akute Liefernot. Die Nachfrage nach den Fahrzeugen aus Wolfsburg und Hannover kletterte im Laufe des Jahres 1957 auf einen neuen Höchststand. Die Wartezeiten für die deutschen Kunden wuchsen kontinuierlich an und beliefen sich zum Jahresende auf acht Monate.<sup>616</sup>

TABELLE 2: VOLKSWAGEN ABSATZ AUF DEN WICHTIGSTEN EXPORTMÄRKTEN, 1950 – 1960<sup>617</sup>

	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959	1960
<b>Australien</b>				32	4.370	8.598	12.473	14.519	18.788	22.738	30.776
<b>Belgien</b>	6.684	8.389	11.557	13.795	15.013	16.863	15.815	14.178	16.255	12.979	18.163
<b>Brasilien</b>	1.253	153	1.256	1.889	1.416	1.621	632	2.581	4.831	16.753	28.300
<b>Dänemark</b>	166	726	2.013	6.393	7.001	7.188	6.922	8.152	9.591	13.450	19.578
<b>Großbritannien</b>			3	945	3.260	5.154	5.381	5.419	7.436	9.227	16.125
<b>Irland</b>	48	550	681	1.550	2.751	4.093	2.137	2.132	2.197	2.989	3.689
<b>Kanada</b>			364	2.061	3.639	7.992	17.402	25.919	28.323	33.361	32.956
<b>Neuseeland</b>					1.203	1.945	1.692	2.365	1.685	1.300	1.351
<b>Niederlande</b>	5.361	3.741	5.121	6.593	10.683	13.741	14.851	17.052	17.200	19.634	21.803
<b>Norwegen</b>	12	280	1.321	1.536	2.279	1.564	2.630	3.746	4.606	5.394	8.510
<b>Österreich</b>	496	528	798	2.675	7.073	9.712	1.906	13.517	15.489	17.344	21.787
<b>Südafrika</b>		433	518	715	711	2.739	3.588	9.595	12.449	15.075	16.477
<b>Schweden</b>	9.488	6.676	6.791	7.359	13.734	27.873	27.015	26.721	30.017	30.687	36.310
<b>Schweiz</b>	3.873	6.744	6.715	10.616	9.994	10.136	11.381	13.787	15.442	14.752	18.477
<b>USA</b>	330	417	980	1.214	8.894	35.851	52.989	74.920	86.659	131.995	166.891

Zwei Trends waren für die Ausdehnung der Wartezeiten verantwortlich: Während anfangs die Verkaufssteigerungen in Deutschland vor allem aus dem Motorisierungsbedarf von Handel und Gewerbe resultierten, wendete sich Mitte der 1950er Jahre das Blatt. Durch die gesetzliche Neuregelung der Kfz-Besteuerung am 7. Mai 1954 wurden Fahrzeuge für Privatleute erschwinglicher. Die Nachfrage nach Volkswagen im Inland wuchs.<sup>618</sup> Noch stärker wirkte der gleichzeitig einsetzende Boom auf den Exportmärkten, insbesondere in den USA, nach. Während 1954 nur 8.894 Volkswagen auf dem wichtigsten Automobilmarkt der Welt verkauft worden waren, stieg deren Zahl im Jahr 1956 auf 52.989 Fahrzeuge an. Die Gesamtmenge der exportierten Volkswagen kletterte im selben Zeitraum von 108.839 auf 217.683 Wagen.<sup>619</sup>

<sup>617</sup>

Die Angaben für den Absatz in Brasilien in den Jahre 1956 und 1957 ergeben sich aus der Summe der von der Volkswagenwerk GmbH nach Brasilien exportierten und der von der Volkswagen do Brasil gefertigten Fahrzeuge; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1950, S. 29 (UVW, Z 174, Nr. 458); Fünfjahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1951-1955, Anlage 4 (UVW, Z 174, Nr. 465); Fünfjahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956-1960, S. 155, Anlage 3a (UVW, Z 174, Nr. 471); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956, S. 204 (UVW, Z 174, Nr. 466); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1957, S. 220 (UVW, Z 174, Nr. 467).

<sup>618</sup>

Edelmann, Nordhoff, S. 196; Dietmar Klenke: Bundesdeutsche Verkehrspolitik und Motorisierung. Konfliktträchtige Weichenstellungen in den Jahren des Wiederaufstiegs, Stuttgart 1993, S. 134ff.; vgl. hierzu auch Hannes Siegrist: Europäische Konsumgeschichte. Zur Gesellschafts- und Kulturgeschichte des Konsums (18. bis 20. Jahrhundert), Frankfurt am Main 1997; Arne Andersen: Der Traum vom guten Leben. Alltags- und Konsumgeschichte vom Wirtschaftswunder bis heute, Frankfurt am Main 1997; Wolfgang König: Geschichte der Konsumgesellschaft, Stuttgart 2000; Michael Wildt: Vom kleinen Wohlstand. Eine Konsumgeschichte der fünfziger Jahre, Frankfurt am Main 1996.

<sup>619</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1954, Anlage 4, Blatt 3 (UVW, Z 174, Nr. 463); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956, Anlage 4, Blatt 3 (UVW, Z 174, Nr. 466).

<sup>620</sup> 1956 investierte die Volkswagenwerk GmbH 166 Millionen DM (ohne Spezialwerkzeuge) in die Erweiterung der Werke, Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956, S. 7 (UVW, Z 174, Nr. 466), 1957 stieg die Investitionssumme auf 193 Millionen DM, Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1957, S. 7 (UVW, Z 174, Nr. 467).

<sup>621</sup> Ebd.; Volkswagen Chronik, S. 44ff.; Hartmut Nolte/Dirk Schlinkert: 50 Jahre Volkswagen Werk Kassel – eine Chronik, in: Hans-Helmut Becker (Hg.): Die Menschen. Das Werk. Eine Zukunft. Volkswagen Kassel, Kassel 2008, S. 410-473.

<sup>622</sup> Nordhoff an Oertzen vom 19.3.1957 (UVW, Z 174, Nr. 693/1).

<sup>623</sup> Oertzen an Nordhoff vom 22.3.1957 (ebd.).

Eine Erhöhung des sich bereits auf 55 Prozent an der Jahresproduktion be-  
laufenden Exportanteils kam nicht in Betracht, da sonst die Lieferfristen im  
Inland weiter stiegen. Eine erneute Produktionssteigerung der drei deutschen  
Volkswagenwerke war dringend geboten, um das Potenzial der aufnahme-  
freudigen Märkte auszuschöpfen und nicht Boden an die Konkurrenz zu  
verlieren. Da die Wolfsburger Fabrik mit der für 1957 avisierten Produktion  
von rund 474.000 Fahrzeugen an ihre Kapazitätsgrenze stoßen würde, waren  
weitere Expansionsschritte vonnöten. 359 Millionen DM flossen daher 1956  
und 1957 in die Erweiterung und Rationalisierung der Fertigungsanlagen in  
Wolfsburg, Braunschweig und Hannover.<sup>620</sup> Zusätzlich wurden 1957 in Kassel  
Anlagen und Grundstücke der ehemaligen Flugmotorenfabrik „Henschel &  
Sohn GmbH“ erworben, um nach deren Um- und Ausbau die Ersatzteileher-  
stellung und Aggregate-Aufbereitung dorthin auszulagern.<sup>621</sup>

Bis diese Investitionen zu höheren Fertigungsmengen führten und in „econo-  
mies of scale“ umschlugen, musste das Volkswagenwerk mit den Konsequenzen  
aus der unzureichenden Belieferung der Märkte leben. Im Falle Südafrikas sah  
sich Nordhoff deshalb gezwungen, nicht von der durch die Exportabteilung ver-  
tretenen Linie abzurücken. In Beantwortung des Telegramms Oertzens vom  
15. März 1957 ließ der Generaldirektor vier Tage später eine unmissverständ-  
liche Nachricht nach Johannesburg kabeln. Die Angelegenheit sei durch die  
Exportabteilung „völlig korrekt“ behandelt worden, von Benachteiligungen oder  
einer Kürzung der Quote könne keine Rede sein. Nach einer genauen Aufzäh-  
lung der genehmigten Lieferungen konfrontierte Nordhoff seinen Freund sogar  
mit der Feststellung, dass er offenbar „schlecht informiert“ sei. Immerhin er-  
halte die SAMAD 6.060 anstelle der 4.800 beantragten Fahrzeuge. „Warum also  
die Aufregung?“ fragte Nordhoff entnervt nach Südafrika.<sup>622</sup>

Die Erregung Oertzens hatte sich mit der Mitteilung aus Wolfsburg keines-  
wegs gelegt. Wütend mutmaßte er in einem am 22. März 1957 telegraphisch  
übermittelten Schreiben, dass die Exportabteilung dem Generaldirektor wohl  
verschwiegen habe, warum die SAMAD 600 statt der zugeteilten Monatsquote  
von Fahrzeugen 456 beantragt habe. Die zusätzlichen Wagen würden dringend  
benötigt, „da nun endlich die seit sechs Jahren bekämpfte Einfuhrbenachteili-  
gung gegenüber britischen Firmen restlos beseitigt“ worden sei. Die Volkswagen  
Tochter verfüge jetzt über eine „völlige Einfuhrfreiheit“, die eine „äußerste  
Ausnutzung der Samadkapazität“ erlaube.<sup>623</sup> Dies habe allerdings zur Vorausset-  
zung, dass das Volkswagenwerk im Mai 1.040, im Juni und Juli je 650, im August  
450, im September 400 sowie für Oktober bis Dezember 1957 1.350 CKD-Sätze  
liefere. Die Gesamtforderung Oertzens für das Jahr 1957 bezifferte sich auf  
insgesamt 6.748 Fahrzeuge – knapp 700 Pkw mehr als von Wolfsburg angeboten.

Wegen der erneuten Eingabe aus Südafrika lud Nordhoff Exportchef Hinke mit der Frage: „Wie ist das nun wirklich?“ am 23. März 1957 nochmals vor.<sup>624</sup> Das Ergebnis der Besprechung und der Beratungen in der Exportabteilung brachte Hinke dem SAMAD-Chairman am 1. April 1957 zur Kenntnis. Mit dem Hinweis, dass Nordhoff jederzeit alle Informationen aus Südafrika vorgelegen hätten, erteilte er Oertzen eine klare Absage. Es sei „fruchtlos, wenn wir wiederum in sämtliche Details gingen und Ihnen die Gründe darlegten, warum wir nicht der sehr erfreulichen Entwicklung der Importmöglichkeiten in Südafrika folgen“. Hinke schloss damit, dass sich die SAMAD mit der Situation abfinden und das geplante Expansionsprogramm zurückstellen müsse.<sup>625</sup>

Die prompte Abfuhr durch Hinke wird Oertzen vermutlich empfindlich getroffen haben, deutete sie doch auf eine graduelle Veränderung der Beziehung zwischen dem Baron und seinem Freund in Wolfsburg hin. Bislang hatte Nordhoff nicht nur strategische Sachverhalte mit Oertzen erörtert, sondern auch Routineangelegenheiten geregelt. Erstmals musste sich der Südafrikaner – trotz seiner neuen Position als Chairman einer Volkswagen Tochtergesellschaft – von einem jüngeren Abteilungsleiter aus Wolfsburg die Leviten lesen lassen. Diese Tatsache ist jedoch keineswegs als ein Indiz für die abnehmende Intensität der Bindung zwischen Oertzen und Nordhoff zu werten. Vielmehr verweist sie auf die Entwicklung der Organisationsstrukturen im Volkswagenwerk.

Verglichen mit 1954, als sich über das Netzwerk alle Exportfragen von strategischer Bedeutung regeln ließen, hatten sich die Zeiten 1957 geändert. Das Volkswagenwerk verkaufte bis Ende des Jahres insgesamt 474.005 Fahrzeuge – 92 Prozent mehr als noch 1954. Die Anzahl der im Ausland abgesetzten Volkswagen stieg im selben Zeitraum um das Zweieinhalbfache.<sup>626</sup> Die Effizienz der fordistischen Großserienproduktion erlaubte dabei weder flexible Änderungen an Fahrzeugen noch am Fertigungsprogramm, sondern erforderte vereinheitlichte, regelgebundene Abläufe. Die millionenfach wiederholten Prozesse zogen die Ausbildung von Entscheidungsroutrinen für operative Aufgaben nach sich. Die fortlaufende Binnendifferenzierung der Organisationsstrukturen zeigte sich in der Entstehung neuer Unterabteilungen. Nordhoff versuchte diese tendenzielle Abnahme seiner Handlungsallmacht fallweise mit dem Hinweis zu verlangsamen, dass das Unternehmen trotz seiner wachsenden Größe nicht „wie eine Verwaltungsbehörde“ agieren dürfe.<sup>627</sup> Gleichwohl nahm die Notwendigkeit der Neuordnung von Entscheidungsprozessen durch die zunehmende Anzahl der Standorte und produzierten Fahrzeuge stetig zu.

Die Veränderung der Organisationsstrukturen bei Volkswagen musste das Netzwerk um Oertzen und Nordhoff adaptieren, wollte es nicht seine ökonomische Funktionalität verlieren. Dabei hatte sich das Aufgabenspektrum in den

<sup>624</sup> Vermerk Nordhoffs vom 23.3.1957 (ebd.).

<sup>625</sup> Hinke an Oertzen vom 1.4.1957 (ebd.).

<sup>626</sup> Volkswagen Chronik, S. 41ff.

<sup>627</sup> Nordhoff an Hinke vom 22.7.1957 (UVW, Z 174, Nr. 850, Mappe Export).

<sup>628</sup>  
Hinke an Oertzen vom 1.4.1957 (UVW, Z 174, Nr. 693/1);  
Bericht über die SAMAD vom 26.4.1957 (ebd.).

<sup>629</sup>  
Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom  
29.4.1957 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board  
Meetings 1952-1960).

<sup>630</sup>  
Bericht über die SAMAD vom 26.4.1957, S. 12 (UVW, Z 174,  
Nr. 693/1).

<sup>631</sup>  
Oertzen an Nordhoff und Jensen vom 11.10.1957 (ebd.);  
Bericht über die SAMAD vom 26.4.1957 (ebd.).

<sup>632</sup>  
Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom  
16.9.1957 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board  
Meetings 1952-1960).

<sup>633</sup>  
Jensen an Oertzen vom 14.11.1957 (UVW, Z 174, Nr. 693/1).

<sup>634</sup>  
Oertzen an Nordhoff und Jensen vom 11.10.1957 (ebd.).

vergangenen fünf Jahren verändert. Waren zunächst strategische Entscheidungen, wie etwa die Erschließung neuer Exportmärkte, innerhalb des Netzwerks getroffen worden, verlagerte sich der Schwerpunkt der Tätigkeit Oertzens als Chairman der SAMAD Mitte der 1950er Jahre auf operative Tätigkeiten. Da sich für die Betreuung des Exportgeschäfts im Volkswagenwerk aber in der Zwischenzeit Fachabteilungen ausgebildet hatten, die durch regelgebundene Abläufe Entscheidungen herbeiführten, war der Konflikt mit dem Netzwerk vorprogrammiert.

Oertzen musste sich der Weisung aus Wolfsburg fügen und die Entscheidungshoheit der Exportabteilung bei der Fahrzeugzuteilung akzeptieren. In der Annahme, dass die Lieferengpässe in Wolfsburg bald behoben sein würden, trieb die SAMAD das Expansionsprogramm entgegen der Vorgabe Hinkes voran. Wollte die Volkswagen Tochter den Startschuss zur Aufteilung des südafrikanischen Marktes nicht verpassen, musste sie angesichts einer einjährigen Bauzeit so schnell wie möglich investieren.<sup>628</sup> Die Planungen für die auf 305.000 Pfund veranschlagten Erweiterungen schloss die SAMAD im April 1957 ab und stellte sie in Wolfsburg vor.<sup>629</sup> Nach Hinweisen der Fachleute aus der Produktionsabteilung des Volkswagenwerks erfolgte eine Modifizierung der Entwürfe, da anstelle der geplanten im Infrarot-Verfahren zu betreibenden Lackiererei eine Anlage mit Ölfeuerung realisiert werden sollte.<sup>630</sup> Die Planungen erweiterte der Managing Director Brooks anschließend um zusätzlichen Büroraum, einen weiteren Schienenanschluss und eine Ersatzteilehalle. Dadurch erhöhten sich die Kosten für das Expansionsprogramm auf insgesamt 395.904 Pfund, die aus eigenen Mitteln und mithilfe eines Kredits über 300.000 Pfund finanziert wurden.<sup>631</sup> Ohne weitere Verzögerungen starteten im Frühherbst 1957 in Uitenhage die Bauarbeiten, deren Abschluss für den Sommer des Folgejahres erwartet wurde.<sup>632</sup>

Die Tatsache, dass Brooks ohne formale Bewilligung die umgerechnet eine Million DM teure Erweiterung gestartet hatte, führte zu Verstimmungen. Der neue Hauptanteileseigner zeigte sich von derlei Entscheidungsfreude nicht begeistert und setzte ein erstes Signal. Im Namen des Volkswagenwerks erteilte Jensen Oertzen eine scharfe Rüge. In seinem Schreiben vom 14. November 1957 forderte er Aufklärung, warum Brooks die Erhöhung der Projektkosten um rund 90.000 Pfund eigenmächtig durchgewunken habe. Jensen kündigte an, es solle der SAMAD-Geschäftsleitung „klargemacht werden, dass in Zukunft derartige Überschreitungen ohne vorherige Genehmigung nicht statthaft sind“.<sup>633</sup> Um solche Pannen in Zukunft zu vermeiden, wies Oertzen Brooks an, ihm in Zukunft „alle wichtigen Angelegenheiten“, wie Sonderausgaben, Bilanzunterlagen oder Dividendenvorschläge, vor Board-Sitzungen zuzuleiten, um alles zunächst mit Wolfsburg abzustimmen.<sup>634</sup>



Lackiererei in Uitenhage, 1958

### Die boomende Tochter auf tönernen Füßen

Nicht nur bezüglich der Abstimmungsprozesse zwischen Mutter und Tochter erzeugte das Expansionsprogramm Handlungsbedarf für das Volkswagenwerk, auch die finanzielle Ausstattung der Tochtergesellschaft ließ zu wünschen übrig. Ein eklatantes Missverhältnis von Eigen- zu Fremdkapital war bei der SAMAD sichtbar geworden. Der für die Erweiterung der Fabrik aufgenommene Kredit lag mit 300.000 Pfund auf gleicher Höhe wie die Unternehmensreserven.<sup>635</sup> Wie das Board of Directors um Oertzen einschätzte, verstärkte sich die finanzielle Belastung der SAMAD. Um vom positiven Trend auf dem südafrikanischen Automobilmarkt profitieren zu können, mussten der jetzigen Fabrikerweiterung Nachfolgeinvestitionen in Höhe von einer Million Pfund folgen.<sup>636</sup> Wuchsen jedoch die Montagekapazitäten, stieg mit den Stückzahlen der Kapitalbedarf für die Bezahlung der CKD-Sets, die von Volkswagen und Studebaker bezogen wurden. Bis dato wickelte die SAMAD die Vorfinanzierung komplett über Kredite ab, deren Rahmen fortwährend überzogen wurden, so dass bei einer Fortsetzung des Zustands Konflikte mit den Banken drohten. Um die Schieflage zu begründen, waren zwei Wege gangbar: die Aufstockung der Unternehmensreserven oder die Ausgabe weiterer Aktien.<sup>637</sup> Die Ausgangssituation erschien Mitte 1957 geradezu ideal, um die Finanzierungslücke zu stopfen. Denn die Bilanz vom 30. Juni 1957 wies das Geschäftsjahr 1956/57 als das erfolgreichste der Firmengeschichte aus. Die Gründe lagen auf der Hand. Die SAMAD hatte unter voller Auslastung ihrer Kapazitäten insgesamt 4.402 Volkswagen und 2.033 Studebaker montiert und profitabel verkauft. Der erwirtschaftete Gewinn in Höhe von 340.875 Pfund überstieg bei einer Umsatzrendite von 4,96 Prozent die internen Prognosen und eröffnete Handlungsspielräume. 150.000 Pfund des Jahresüber-

635

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 12.2.1957 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960); SAMAD Annual Report 1957 (UVW, Z 319, Nr. 22995).

636

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 16.9.1957 (UVW, Z 174, Nr. 693/1).

637

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 12.2.1957 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960); SAMAD Annual Report 1957 (UVW, Z 319, Nr. 22995).



CKD-Lager in Uitenhage, 1958

638

Oertzen an die Geschäftsführung vom 30.4.1958 (UVW, Z 174, Nr. 625/2).

639

Das Unternehmen war mit einem Stammkapital von zunächst 250.000 Pfund ausgestattet, das hälftig von der SAMAD und der „Volkswagen of America, Inc.“ eingebracht worden war. Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1957, S. 231 (UVW, Z 174, Nr. 467).

640

Ebd., S. 236; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 251 (UVW, Z 174, Nr. 468).

schusses transferierte die SAMAD zu den Unternehmensreserven und sicherte durch die Anhebung der Eigenkapitalquote ihr Expansionsvorhaben zunächst ab.

Mit dem Erfolg des vergangenen Geschäftsjahres im Rücken und den wachsenden Automobilmarkt im Blick schrieb die SAMAD auch 1958 ihre Erfolgsgeschichte fort. Alle Erweiterungsmaßnahmen der Fabrik in Uitenhage wurden termingerecht bis zum 1. Juli abgeschlossen, so dass dann täglich 75 Fahrzeuge vom Montageband liefen.<sup>638</sup> Durch die Erhöhung des Eigenkapitals konnte die Kreditwürdigkeit der SAMAD zumindest für das laufende Geschäftsjahr mit den finanziellen Verpflichtungen gegenüber den Lieferwerken in Wolfsburg und South Bend Schritt halten. Zudem trug die Gründung der Finanzierungsgesellschaft South African Motor Acceptance Corporation (Pty.) Ltd. (SAMAC) am 15. November 1957 dem parallel zu den Produktionszahlen gestiegenen Kapitalbedarf der Vertriebsorganisation Rechnung.<sup>639</sup> Das Angebotsspektrum dieser Tochtergesellschaft richtete sich sowohl an die Vertriebspartner als auch an die Endkunden. So stellte die SAMAC ab dem 1. Januar 1958 den nunmehr 85 Händlern kurzfristige Kredite zur Verfügung, um deren finanziellen Spielraum bei der Abnahme von Fahrzeugen bei der SAMAD zu vergrößern. Gleichzeitig bot die SAMAC den Kunden Finanzierungsmodelle für Neuwagen an, deren Zinsen unter den von den Banken erhobenen Sätzen lagen.<sup>640</sup>

Die Volkswagen Tochter in Südafrika entwickelte sich zufriedenstellend, und die zu lösenden Probleme erschienen aus Wolfsburger Sicht allenfalls marginal.

So hatte der Tod von Brooks am 12. März 1958 die Frage nach der Besetzung des Postens des Managing Directors aufgeworfen.<sup>641</sup> Der gebürtige Kanadier und ehemalige Vice President der Studebaker Corporation hatte der SAMAD seit 1946 vorgestanden und für die guten Beziehungen zum damals wichtigsten Vertragspartner in den USA gebürgt. Brooks' zupackende, impulsive Art hatte die SAMAD auf die Erfolgsspur geführt, aber Konflikte ausgelöst, als das Volkswagenwerk als neuer Hauptanteilseigner anstelle intuitiver Entscheidungen vorausschauende Planungen verlangte.<sup>642</sup>

Die nach dem Tod des Managing Directors anlaufende Nachfolgerdiskussion löste, wie Oertzen am 30. April 1958 nach Wolfsburg berichtete, unter den Abteilungsleitern der SAMAD große Unruhe aus. Wie bereits bei der Übernahme der Aktienmajorität machten sich Ängste breit, dass der Hauptanteilseigner „von Wolfsburg aus eigene Herren ins Werk setzen wuerde, um Schluesselpositionen einzunehmen“. Oertzen zerstreute die Befürchtungen, betonte jedoch, dass die derzeitige Personalkonstellation „selbstverstaendlich nur so lange von Bestand sein wuerde, als alles so glatt und gut lief wie bisher“.<sup>643</sup> Nach dem Willen Oertzens und Nordhoffs führte der bisherige General Manager der SAMAD, Roy Hurd, die Geschäfte. Auf ihm lastete aus südafrikanischer Sicht die Verantwortung, den Verlust des „spruehenden und mit einem ueberlegenen Wissen“ ausgestatteten alten Haudegens Brooks zu kompensieren und den Status quo aufrecht zu erhalten.<sup>644</sup>

Roy Lloyd Hurd wurde am 20. Juli 1917 im kanadischen Ontario geboren. Er studierte Ingenieurwissenschaft an der Queen's University Kingston, Kanada, und nahm anschließend eine Stelle im Goldbergbau an. Nach Ableistung seines Wehrdiensts arbeitete Hurd 1948 für die Ford Motor Company. Er vertrat den Automobilhersteller aus Detroit in Kanada, dann in Südafrika, bevor er 1957 zur SAMAD wechselte.<sup>645</sup> Ob sich dieser Mann, der verschlossen und unsicher wirkte, für eine Leitungsposition eignete, bezweifelte Oertzen: „Dass Hurd gute Faehigkeiten hat, daran besteht nicht der geringste Zweifel. Ob er nun aber auch die Persoenlichkeit ist, um sich in dieser leitenden Stellung, insbesondere gegenueber seinem von Mel Brooks ausgesuchten erstklassigen Team, durchzusetzen, muss abgewartet werden.“<sup>646</sup>

Anlass für eine Intervention des Volkswagenwerks bei seiner südafrikanischen Tochtergesellschaft bestand beim Abschluss des Geschäftsjahres 1957/58 nicht. Erneut vermeldete die SAMAD ein Rekordergebnis. Insbesondere die im Vergleich zum Vorjahr erzielte Verdoppelung des Volkswagen Absatzes von 4.402 auf 10.345 Fahrzeuge hatte das glänzende Resultat ermöglicht.<sup>647</sup> Die Steigerung der Lieferungen aus Wolfsburg war vor allem den positiven Auswirkungen der Automatisierungswelle in den deutschen Werken und der langsameren

641

„Leading Motor Trade Executive Dies“, P.E. Herald vom 13.3.1958 (UVW, Z 174, Nr. 625/2).

642

Oertzen an Nordhoff und Jensen vom 11.10.1957 (UVW, Z 174, Nr. 693/1).

643

Oertzen an die Geschäftsführung der Volkswagenwerk GmbH vom 30.4.1958 (UVW, Z 174, Nr. 625/2).

644

Ebd.; Brooks an Hurd vom 27.6.1957 (ebd.).

645

Lebenslauf Hurd (UVW, Z 248, Nr. 235).

646

Oertzen an die Geschäftsführung der Volkswagenwerk GmbH vom 30.4.1958 (UVW, Z 174, Nr. 625/2).

647

SAMAD Annual Report 1957 (UVW, Z 319, Nr. 22995); SAMAD Annual Report 1958, S. 4 (UVW, Z 319, Nr. 22996).

<sup>648</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 2ff (UVW, Z 174, Nr. 468).

<sup>649</sup> SAMAD Annual Report 1958, S. 6 (UVW, Z 319, Nr. 22996).

<sup>650</sup> Hiemenz an das Bundesministerium für wirtschaftlichen Besitz des Bundes vom 9.10.1958 (UVW, Z 174, Nr. 492/3); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 264 (UVW, Z 174, Nr. 468); SAMAD Annual Report 1958, S. 11 (UVW, Z 319, Nr. 22996).

<sup>651</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 161 (UVW, Z 174, Nr. 468).

<sup>652</sup> Die Umsatzrendite des Vorjahres lag 1957 bei minimalen 0,36 Prozent und stieg 1959 auf 2,2 Prozent. Volkswagen Chronik, S. 47ff.

<sup>653</sup> Hiemenz an das Bundesministerium für wirtschaftlichen Besitz des Bundes vom 9.10.1958 (UVW, Z 174, Nr. 492/3).

Expansion der europäischen Märkte zuzuschreiben, die 1958 mehr Fahrzeuge für den Überseeexport frei werden ließen.<sup>648</sup> Mit dem Volkswagenwerk als potenten Lieferanten sowie der guten Ergänzung der Modellpalette durch die Studebaker-Fahrzeuge verzeichnete die SAMAD 1957/58 einen Gesamtabsatz von 12.590 Fahrzeugen und zählte somit zu den drei größten Anbietern des Landes.

Das Wachstum ließ sich in der Bilanz ablesen. Die SAMAD wies bei einer auf 5,33 Prozent gestiegenen Umsatzrendite einen Gewinn von 406.326 Pfund aus. Das gute Ergebnis ermöglichte es, die Folgen des Expansionsprogramms und der umfangreichen Vorfinanzierungen abzufangen. 325.000 Pfund flossen in die Unternehmensreserven und stabilisierten die Eigenkapitalquote bei 40,12 Prozent.<sup>649</sup> Ob die finanziellen Spielräume genügten, um auf die sich abzeichnenden wirtschaftlichen Trends angemessen reagieren zu können, war ungewiss. Zu Beginn des Jahres hatte die südafrikanische Regierung Beschränkungen bei der Kreditvergabe erlassen, so dass sich für die SAMAD die Notwendigkeit ergab, ihre Einfuhren verstärkt aus eigenen Mitteln zu finanzieren. Im gleichen Maße trafen die Restriktionen die wachsende SAMAD-Vertriebsorganisation. Um die Angebote an Kunden und Händler aufrechtzuerhalten, benötigte auch die Finanzierungsgesellschaft SAMAC mehr Eigenkapital.<sup>650</sup>

Das Engagement der Muttergesellschaft war gefragt, um die Kapitalausstattung der SAMAD zu verbessern. Dieses Ansinnen traf auf günstige Rahmenbedingungen in Wolfsburg. Änderungen in der Berechnung der Körperschaftssteuer, die Auflösung der für die Automatisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen gebildeten Rücklagen sowie die Ausweitung der Geschäftstätigkeit führten 1958 zu einem Liquiditätsüberschuss. Seinen finanziellen Spielraum nutzte das Volkswagenwerk, um weitere Anteile an den Tochterunternehmen in den USA, Australien, Brasilien und Südafrika in Höhe von insgesamt 14,4 Millionen DM zu erwerben.<sup>651</sup> Trotz dieser Investitionen führte die Bilanz der Volkswagenwerk GmbH zum 31. Dezember 1958 eine überdurchschnittliche Umsatzrendite von 13,1 Prozent und einen Gewinn von 319,3 Millionen DM auf.<sup>652</sup>

Ihre Beteiligung an der SAMAD stockte die Muttergesellschaft in Wolfsburg durch die Ausgabe weiterer Aktien auf. Bislang waren nur 300.000 Pfund des auf 500.000 Pfund festgesetzten Grundkapitals in Form von Aktien gezeichnet worden. Mit dem Beschluss vom 30. Mai 1958 machte das Board der SAMAD den Weg frei, weitere 100.000 Pfund durch die Emission von Aktien an der Johannesburger Börse zu aktivieren.<sup>653</sup> Das Volkswagenwerk erwarb rund 63 Prozent der emittierten Wertpapiere zu einem Gesamtpreis von 191.612 Pfund selbst, umgerechnet 2,42 Millionen DM. Damit hielt das Wolfsburger Unternehmen 59,19 Prozent, unter Hinzuziehung der sich aus steuerlichen Gründen im Besitz



Inspektion in Uitenhage, 1958

der Volkswagen of America befindlichen Wertpapiere sogar 60,55 Prozent der SAMAD-Aktien. Die Tochtergesellschaft in Südafrika war mit der Entwicklung zufrieden. Die aus der Aktiengabe resultierende Erhöhung des Eigenkapitals auf 1,63 Millionen Pfund steigerte die Eigenkapitalquote auf 49 Prozent und passte den finanziellen Aktionsradius dem gesteigerten Geschäftsumfang an.<sup>654</sup>

<sup>654</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 245ff (UVW, Z 174, Nr. 468).

Angesichts des verstärkten Engagements des Volkswagenwerks bei der SAMAD und des wachsenden Automobilmarkts in Südafrika reagierte Nordhoff empfindlich, als er Kenntnis von Qualitätsproblemen bei den in Uitenhage montierten Volkswagen erhielt. Der Volkswagen Chef machte Oertzen postalisch am 3. November 1958 deutlich, dass so „der Ruf des Wagens langsam aber sicher zerstört“ werde. Die Schwierigkeiten gingen Nordhoffs Auffassung nach auf die organisatorische Anbindung der Inspektionsabteilung zurück, die in Uitenhage der Produktionsleitung unterstellt war. Dass eine solche Konstellation nicht funktional sei, galt ihm als „Binsenweisheit“. Durch Organisationsmängel hatten sich aus seiner Sicht in der Inspektionsabteilung der SAMAD „Vorstellungen von Sorgfalt und Zuverlässigkeit“ ausgebildet, mit denen „man vielleicht Studebaker-Wagen zusammenbauen [kann], aber nicht Volkswagen“. Da Nordhoff daran zweifelte, dass die neue Tochter geeignete Schritte zur Beseitigung dieses Problems unternehmen würde, griff er erstmals auf direktem Wege ein. Seine Intervention, so kündigte er an, würde nicht „auf die sanfte Tour“ verlaufen und keine „Rücksicht auf unangebrachte Empfindlichkeiten“ nehmen. Nordhoff schlug vor, den seiner Meinung nach überforderten Inspektionsleiter Lee ab Januar 1959 durch einen „tüchtigen Fachmann“ aus Wolfsburg zu

655

Nordhoff an Oertzen vom 3.11.1958 (UVW, Z 174, Nr. 625/2).

656

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 7.11.1958, S. 3 (UVW, Z 174, Nr. 625/2).

657

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 5.3.1959 und 4.8.1959 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960).

658

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 253 (UVW, Z 174, Nr. 469).

659

Jahresbericht der Botschaft Pretoria über die Wirtschaft der Südafrikanischen Union im Jahre 1959 vom 24.5.1960 (PAA, B 34, Nr. 105); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 253 (UVW, Z 174, Nr. 469); Mohr, Payments, S. 46ff.

ersetzen. Gleichzeitig sollte eine Neuordnung der Inspektion dafür sorgen, dass das organisatorische „Übel an der Wurzel ausgerodet wird“. <sup>655</sup> Dazu ordnete der Generaldirektor an, dass analog zu Wolfsburg bei der SAMAD die Unabhängigkeit der Qualitätskontrolle von der Produktionsleitung gewährleistet sein müsse.

Nordhoffs Weisung gab Oertzen an seine Kollegen im Board der SAMAD weitaus abgemilderter weiter. Trotzdem stellte er unmissverständlich klar, dass es keine Alternative zum Vorschlag aus Wolfsburg gab: „the way of adapting ourselves in South Africa to the policy of the mother factory is [...] that we have to follow their policy“. Die Sorge um die Qualität des Hauptumsatzträgers teilend, erklärten die anderen Board-Mitglieder ihr Einverständnis, die Inspektion zukünftig dem Managing Director direkt zu unterstellen und im Januar 1959 einen Mitarbeiter aus Wolfsburg nach Uitenhage kommen zu lassen, um die 35 Inspektoren der SAMAD auf Volkswagen Niveau zu bringen. <sup>656</sup> Die Anpassung der SAMAD-Organisationsstruktur an die der Muttergesellschaft zeigte Erfolg. Bis Mitte 1959 erreichte die Qualität der montierten Volkswagen einen zufrieden stellenden Stand. <sup>657</sup>

Weitaus größere Sorge bereitete den SAMAD-Direktoren die ökonomische Entwicklung Südafrikas. Mitte 1958 zeigten sich Risse in der südafrikanischen Wirtschaftswunderfassade. Noch immer war die Exportabhängigkeit des Landes eklatant, so dass die Handelsbilanz Ende 1958 ein Defizit von 79 Millionen Pfund aufwies – verstärkt durch die im September 1957 einsetzende Rezession in den USA und den begleitenden Preisverfall für Rohstoffe. <sup>658</sup> Die Auswirkungen der geringeren Einkünfte wurden zudem durch binnenwirtschaftliche Faktoren verstärkt. Viele Importeure befürchteten in Folge der Zahlungsbilanzschwierigkeiten eine Wiedereinführung von Importrestriktionen und stockten ihre Lager über Gebühr auf. Parallel sank die Kaufkraft im Lande durch die Mindereinnahmen aus dem Bergbau und der Landwirtschaft, deren Erträge 1958 durch eine Trockenperiode einbrachen. Die von jeher problematischen Nebenwirkungen des staatlich gelenkten Kapitalismus südafrikanischer Spielart verstärkten die negativen Tendenzen. Die weit reichende ökonomische und politische Ausgrenzung der Schwarzen führte zu einem Mangel an Facharbeitern. Dieser Engpass trieb die Löhne der weißen Arbeitskräfte und die Fertigungskosten der Unternehmen in die Höhe, ohne dass die Produktivität mithalten konnte. Die daraufhin von der Regierung angehobenen staatlich kontrollierten Endverbraucherpreise verstärkten die Inflation, was die südafrikanische Notenbank mit Kreditrestriktionen abzuschwächen suchte. <sup>659</sup>

Entwicklungen in der südafrikanischen Politik förderten die wirtschaftliche Unsicherheit noch. Insbesondere die Wahl des zuvor als Minister für Eingeborenenangelegenheiten amtierenden Hendrik Frensch Verwoerd zum Minister-



Studebaker Lark, 1962

präsidenten ließ unter den englischstämmigen Geschäftsleuten 1958 Befürchtungen aufkommen, dass es zu einer weiteren Radikalisierung der im Endeffekt wirtschaftsfeindlichen Apartheidpolitik kommen könnte.<sup>660</sup> Aufgrund der volkswirtschaftlichen Fehleinstellungen und der unklaren Zukunftsoptionen hielten viele Investoren ihre Mittel zurück, so dass die wirtschaftliche Expansion im Vergleich zu den Vorjahren deutlich an Tempo verlor.<sup>661</sup>

Die verminderte Wachstumsgeschwindigkeit bremste die Entwicklung der Automobilindustrie. Viele Händler hatten mehr Fahrzeuge von den Montagewerken abgenommen, als sie an die wenig kauffreudigen Kunden bringen konnten. Das Überangebot und die Beschränkung auf ein weißes Klientel stießen im Laufe des Jahres 1958 den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt an.<sup>662</sup> Während unter diesen Bedingungen die Nachfrage nach den günstigen Volkswagen boomte, wurden die teureren Studebaker-Fahrzeuge zu Ladenhütern. Einerseits erschwerten die staatlichen Kreditrestriktionen den Absatz hochpreisiger Autos, da sie die Anzahlungssummen erhöhten und die Laufzeiten für Darlehen verringerten. Andererseits waren Gerüchte um die ungewisse Zukunft des Automobilherstellers aus South Bend bis nach Südafrika gedrungen und lähmten die Nachfrage.

Der Abwärtstrend der Studebaker Corporation war zu Beginn der 1950er Jahre aus der Gemengelage von zu hohen Lohnkosten sowie einem verschärften Wettbewerb und ruinösen Preiskrieg mit Ford und General Motors entstanden. Um die angeschlagene Position zu stabilisieren, fusionierte Studebaker 1954 mit der Packard Motor Company aus Detroit. Der Zusammenschluss konnte das Unternehmen ebenso wenig aus den roten Zahlen führen wie die Tätigkeit eines Management-Teams vom Flugzeugbauer Curtiss-Wright, das als Unternehmensberatung fungierte. Als sich Mitte 1958 andeutete, dass sich sowohl Packard als auch die Berater von Curtiss-Wright vom fast bankrotten Automobilhersteller

660

Steinberg, Südafrika, S. 206; Mohr, Payments, S. 46ff.

661

Houghton/Dagut, Source Material, S. 171.

662

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 245 (UVW, Z 174, Nr. 468); Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 7.11.1958 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960).

663

Donald T. Critchlow: Studebaker. The Life and Death of an American Corporation, Bloomington 1996, S. 168; Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 14.8.1957 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960); Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 7.11.1958 (ebd.).

664

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 14.8.1957 (ebd.).

665

Nordhoff an Oertzen vom 28.10.1958 (ebd.).

666

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 245 (UVW, Z 174, Nr. 468).

667

Nordhoff an Oertzen vom 28.10.1958 (UVW, Z 174, Nr. 625/2).

zurückzogen, stand die Existenz von Studebaker auf der Kippe. Eine letzte Chance bot die Übernahme des US-amerikanischen Vertriebs für Mercedes-Benz sowie der für Anfang 1959 geplante Anlauf der beiden neuen Modellreihen Lark und Avanti.<sup>663</sup>

Angesichts der Absatzflaute suchte die SAMAD nach Möglichkeiten, den Verkauf der 1958er Studebaker-Modelle zu fördern. Im Mai 1958 zählte Uitenhage noch 1.228 Fahrzeugen der amerikanischen Marke, die ab August montiert und im letzten Quartal 1958 vertrieben werden mussten. Um diese Autos absetzen zu können, gewährte die SAMAD den Händlern ab September 1958 großzügige Sonderrabatte, die an die Käufer weitergegeben werden konnten.<sup>664</sup> Die Maßnahme löste in Wolfsburg schieres Entsetzen aus. Nordhoff verlangte am 28. Oktober 1958 eine Klarstellung vom SAMAD-Chairman Oertzen. Ihm sei nicht verständlich, warum mithilfe der Sonderrabatte der Verkauf der aktuellen Studebakers gefördert werden solle, wenn die Fahrzeuge des nächsten Modelljahres wiederum nicht absetzbar seien. „Dieses Verfahren findet nicht meine Zustimmung, denn ein Geschäft zu betreiben, bei dem nichts verdient wird, erscheint mir sinnlos“, empörte sich der Volkswagen Chef.<sup>665</sup>

Nordhoffs Aufregung machte sich an Zahlen fest. Betrag der Gewinn im zweiten Halbjahr 1957 208.815 Pfund, erzielte die SAMAD in den letzten sechs Monaten des Jahres 1958 nur einen Überschuss von 135.446 Pfund.<sup>666</sup> Mit Blick auf die Entwicklung bei Studebaker in South Bend stellte er grundsätzlich in Frage, ob sich die Montage und der Vertrieb von Fahrzeugen der US-Marke je wieder profitabel gestalten würde. Deuteten Anzeichen daraufhin, dass sich auch in Zukunft keine positiven Erträge aus dem Studebaker-Geschäft erwirtschaften ließen, empfahl der Generaldirektor der SAMAD, rechtzeitig Konsequenzen zu ziehen. Nordhoff insistierte, dass sich der Fall nicht wiederholen dürfe, „dass Gewinne aus dem VW-Geschäft benutzt werden, um ein nicht lukratives oder sogar mit Verlust verlaufendes Geschäft mit einem anderen Fabrikat über Wasser zu halten“.<sup>667</sup>

Im Gegenzug nutzte Oertzen die Gelegenheit, um der Wolfsburger Geschäftsführung eine ausführliche Lagebeschreibung zuzuleiten. In Südafrika hatte sich 1958 aufgrund des Überangebots an Automobilen ein Käufermarkt herausgebildet, in dem die Hersteller „mit allen Mitteln des Konkurrenzkampfes“ um Kunden rangen. Insbesondere die amerikanischen Marken boten beim Erwerb ihrer Wagen Prämien von 150 bis 200 Pfund an – im Vergleich dazu bewertete der SAMAD-Chairman den Bonus für Studebaker als „Bagatelle“. In Bezug auf die Zukunftsfähigkeit der zweiten SAMAD-Marke verbreitete Oertzen Optimismus. Er sah Studebaker durch die Entwicklung kleinerer Wagen auf dem richtigen Weg. In Bezug auf die zweite Marke der SAMAD rechnete er für 1959 „mit

einem wenn auch nicht sehr grossen, aber doch lukrativen Geschäft“. Ferner gab Oertzen zu bedenken, dass sich die SAMAD keineswegs auf die Volkswagen Montage beschränken konnte, wenn sie die Kapazitäten in Uitenhage auslasten wollte. Die 22.000 Volkswagen, die hier maximal pro Jahr vom Band laufen konnten, waren im stark fragmentierten südafrikanischen Markt nicht absetzbar. Oertzen empfahl daher bei einem Wegfall von Studebaker den Abschluss eines Montagevertrags mit einem anderen Hersteller.<sup>668</sup>

Oertzens Argumentation besänftigte den aufgebrauchten Generaldirektor in Wolfsburg vorerst und verschaffte der SAMAD 1959 eine Chance, den kränkelnden Studebaker-Absatz zu stabilisieren. Ein rascher Umschwung war geboten, da der sich bis März 1959 hinziehende subventionierte Abverkauf der Studebaker-Vorjahresmodelle die Unternehmensbilanz erheblich belastete. Immerhin reagierten die Käufer auf die im Frühjahr eingeführte neue Lark-Modellreihe so positiv, dass sich bei der SAMAD leise Hoffnungen regten, mit Studebaker wieder die Gewinnzone zu erreichen.<sup>669</sup> Im Gegensatz dazu wurden Käfer und Transporter ihrer Rolle als Erfolgsgaranten für das Unternehmen mehr als gerecht. Die von staatlicher Seite aufgestellten Inflationshürden in Form von Kreditrestriktionen und erhöhten Verkaufssteuern veränderten die Zusammensetzung des südafrikanischen Markts: Der Absatz hochpreisiger Fahrzeuge stagnierte, wohingegen das Segment der in Anschaffung und Unterhalt sparsamen Kleinwagen wuchs. Zählte 1951 fast jeder zweite Wagen zu den Oberklassefahrzeugen, war es 1958 nicht einmal mehr jeder dritte.<sup>670</sup> Ein für den Volkswagen vorteilhafter Trend: Die dirigistischen Eingriffe des Staats schufen trotz des Übergangs vom Verkäufer- zum Käufermarkt Wachstumsoptionen im Kleinwagensegment, in dem die Anzahl der Wettbewerber begrenzt war.<sup>671</sup> Die kontinuierliche Erhöhung der Lieferquote aus Wolfsburg vorausgesetzt, rückte hierin bis Ende 1959 ein Marktanteil von 45 bis 50 Prozent in greifbare Nähe.

Insgesamt fiel trotz der Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfeldes in Südafrika bei der SAMAD das Fazit des Geschäftsjahres 1959 zufriedenstellend aus. Zwar wurden mit 1.337 abgesetzten Wagen 20 Prozent weniger Studebakers als im Vorjahr verkauft, doch konnte der um 18,8 Prozent auf 15.075 Fahrzeuge gestiegene Volkswagen Absatz den Rückgang ausgleichen. Damit trugen bereits 13,8 Prozent aller in Südafrika vertriebenen Fahrzeuge das Wolfsburger Wappen auf der Fronthaube.<sup>672</sup> Ebenso erfreulich entwickelte sich das Nutzfahrzeuggeschäft. 3.960 verkaufte Transporter waren nicht nur ein Unternehmensrekord, sondern sicherten der SAMAD einen Marktanteil im Nutzfahrzeugsegment von knapp 21 Prozent.<sup>673</sup> Der gestiegene Umsatz schlug sich in der Bilanz nieder: Der Gewinn der SAMAD kletterte auf 373.690 Pfund. Durch die höheren Abgaben und Kosten fiel die Umsatzrendite von 4,23 Prozent allerdings hinter die Ergebnisse der Vorjahre zurück.<sup>674</sup>

668

Oertzen an die Geschäftsführung vom 18.11.1958 (ebd.).

669

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 5.3.1959 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960); Minutes of the Meeting of the Board of Directors am 15.6.1959 (ebd.).

670

BTI Report No. 613: Investigation into the Motor Industry in South Africa, Pretoria 1960, S. 7.

671

Annual Report of the Statistical Council Incorporating the Annual Report of the Director of Census and Statistics, Pretoria 1959, S. 24ff.

672

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 254 (UVW, Z 174, Nr. 469).

673

NAAMSA Annual Report 1969, S. 69.

674

SAMAD Annual Report 1959, S. 9ff. (UVW, Z 319, Nr. 22998); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 257 (UVW, Z 174, Nr. 469); Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 7.11.1958 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960); Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 5.3.1959 (ebd.).

675

Notice in Investigation by the BTI in Terms of the Provisions of Section 9 of Act No. 19 of 1944 (as Amended) o.D. (NASA, RHN 665, Nr. 60/5, Vol. 6); Simpson von der Society of Motor Manufacturers and Traders Ltd. an den BTI vom 28.8.1959 (NASA, RHN 666, Nr. 60/5, Vol. 9).

676

Swart, Motor Industry, S. 213; NAAMSA Annual Report 1969, S. 39.

677

Swart, Motor Industry, S. 165.

678

SAMAD Submission to the BTI vom 14.8.1959 (NASA, RHN 674, Nr. 60/5, Vol. 2).

### Startschuss für das staatliche Nationalisierungsprogramm

Wesentlich größere Unruhe als Absatzprobleme oder Gewinnrückgänge erzeugte am 20. Februar 1959 eine Notiz im südafrikanischen Gesetzblatt „Government Gazette“. Die dortige Ankündigung verhiess, dass das regierungsnaher BTI vom Wirtschaftsminister beauftragt worden war, eine statistische Erhebung über die Automobilindustrie durchzuführen. Damit wollte die Behörde zu einer Aussage über die Wirtschaftlichkeit einer eigenständigen südafrikanischen Automobilproduktion kommen und Schritte zur Förderung der lokalen Fertigung von Komponenten und Teilen vorschlagen.<sup>675</sup> Die letzte BTI-Erhebung lag schon zehn Jahre zurück und hatte seinerzeit mit dem Fazit geschlossen, dass weder die Rohstoffversorgung noch die Leistungsfähigkeit der Zulieferindustrie ausreichend waren, um eine produzierende Automobilindustrie in Südafrika zu etablieren. Inzwischen hatte die Industrialisierung Südafrikas den Kreis der weißen Konsumenten vergrößert und somit auch das Absatzvolumen an Pkw und Lkw um über 33 Prozent wachsen lassen. Waren 1948 noch 82.999 Fahrzeuge verkauft worden, stieg diese Zahl bis 1958 auf 110.969 Stück.<sup>676</sup>

Die Folgewirkungen der rasch voranschreitenden Massenmotorisierung waren aber die gleichen geblieben. Ebenso wie 1948 führten die hohen Verkaufszahlen 1958 zu einem erheblichen Devisenabfluss. Als Reaktion auf die Belastung der Handelsbilanz durch die vermehrten Pkw-Importe kühlte die Regierung durch kurzzeitige Importrestriktionen und Kreditbeschränkungen den überhitzten Automobilmarkt ab. Nicht nur die fortwährenden Devisenprobleme galten der Regierung in Pretoria als Begründung für den Aufbau einer eigenständigen Automobilindustrie. Das Vorhaben wurde als volkswirtschaftliche Notwendigkeit erachtet, deren Effekte wie die Einsparung von Devisen, die Schaffung von Arbeitsplätzen sowie die Förderung heimischer Technologien sich dem Streben nach ökonomischer Unabhängigkeit vom Commonwealth unterordneten.<sup>677</sup>

Um die Gesetzesvorlage vorzubereiten, sandte das BTI am 29. Mai 1959 allen Unternehmen der Automobilbranche einen detaillierten Fragebogen zu, der Angaben zum Standort, zur Produktpalette und Belegschaft, zu Absatzzahlen, zum Materialverbrauch sowie zur Bilanzstruktur erhob. Darüber hinaus wurden die Montagewerke als auch die Zulieferindustrie um eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit einer lokalen Fahrzeugproduktion sowie verschiedener Umsetzungsmöglichkeiten gebeten.<sup>678</sup> Erste Vorschläge, wie die Entwicklung einer produzierenden Automobilindustrie stimuliert werden könnte, legte das BTI im Juni 1959 vor. Die Institution erwog einerseits, zusätzliche Zölle zu erheben, wenn die importierten Komponenten in Südafrika erhältlich waren. Zudem wurde in Betracht gezogen, die Zuteilung von Devisen für die Einfuhr von Fahrzeugteilen vom Anteil der bei der Pkw-Fertigung verwendeten lokalen Materialien abhängig zu machen. Je mehr einheimische Rohstoffe und Produkte zum Ein-

satz kamen, desto mehr Komponenten aus dem Ausland sollte ein Unternehmen zu ermäßigten Zoll- und Steuersätzen importieren dürfen. Außerdem prüfte das BTI die Option, eine geringe Anzahl von autorisierten Herstellern zu ernennen, die sich zur Erreichung eines zu definierenden Local-Content-Anteils in einem bestimmten Zeitraum verpflichteten und denen im Gegenzug Zoll- und Steuererleichterungen gewährt werden sollten. Als weitere Möglichkeit schlug das BTI vor, standardisierte Komponenten zu entwickeln, deren Einbau für in Südafrika montierte Fahrzeuge obligatorisch werden sollte.<sup>679</sup>

679

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 15.6.1959 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960); SAMAD Reply to BTI Letter of 22.9.1959, S. 3ff (NASA, RHN 674, Nr. 60/5, Vol. 2).

680

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 15.6.1959 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960).

Für die SAMAD galt es, auf die ersten Anzeichen verstärkten politischen Drucks zu reagieren. Dabei bewegte sich nicht nur das Montageunternehmen aus Uitenhage auf dünnem Eis: Die meisten Firmen der von englischstämmigen Südafrikanern dominierten Automobilbranche hielten das Ansinnen der burischen Regierung für nicht praktikabel. Eine klare Opposition erschien jedoch unklug, bemaß sich doch der Marktanteil der Hersteller an den Devisenzuteilungen im Rahmen der zwar gelockerten, aber noch intakten staatlichen Importkontrollen. Die SAMAD zog daraus den Schluss, zwar wie gefordert den Fragebogen des BTI auszufüllen, aber gleichzeitig innerhalb des Interessenverbands „National Association of Automobile Manufacturers of South Africa“ (NAAMSA) Einfluss auf die Regierungspolitik zu nehmen.<sup>680</sup>

Am 14. August 1959 leitete die SAMAD dem BTI eine mit Nordhoff abgestimmte Ausarbeitung zu. Darin bekannten sich die Direktoren zur Etablierung einer südafrikanischen Automobilindustrie, bezogen aber eine klare Position zur Regierungspolitik: Insbesondere die gesamtwirtschaftlichen Weichenstellungen beurteilten die Manager aus Uitenhage als ungenügend. Die meisten von der SAMAD benannten Hemmnisse standen im unmittelbaren Zusammenhang mit der staatlich regulierten Ökonomie Südafrikas. Durch die politisch und rassistisch motivierte Beschränkung der Wirtschaftskreisläufe beurteilten sie den Inlandsmarkt als zu klein für eine eigenständige Automobilindustrie. Das SAMAD-Board erwartete nicht, dass die Limitierung des Absatzmarkts durch eine Ausdehnung des Exports aufgefangen werden konnte, der durch den hohen Kurs des in Parität zur englischen Währung notierten südafrikanischen Pfund erschwert wurde.

Zugleich führte die Apartheidpolitik mit der Festlegung, bestimmte Tätigkeiten ausschließlich Weißen vorzubehalten, in den Augen der Direktoren aus Uitenhage zu einem akuten Arbeitskräftemangel und steigenden Ausgaben für Löhne und Gehälter. Sie erkannten zwar an, dass der Staat mit der Anpassung der Endverbraucherpreise gegenzusteuern versuchte, beklagten aber den dadurch verhinderten freien Wettbewerb unter den Marktteilnehmern. Die Importkontrollen verstärkten den Effekt, da expandierende Unternehmen aufgrund der be-

<sup>681</sup>  
SAMAD Submission to the BTI vom 14.8.1959 (NASA, RHN 674, Nr. 60/5, Vol. 2).

<sup>682</sup>  
Protokoll des Interviews des BTI mit dem SAMAD-Management vom 1.3.1960 (NASA, RHN 667, Nr. 60/5, Vol. 11).

<sup>683</sup>  
Protokoll des Interviews des BTI mit dem SAMAD-Management vom 1.3.1960 (NASA, RHN 667, Nr. 60/5, Vol. 11); Protokoll des Interviews des BTI mit dem SAMAD-Management vom 16.9.1959 (NASA, RHN 667, Nr. 60/5, Vol. 10).

grenzten Zuteilung von Devisen für den Import von benötigten Komponenten Wachstumsvorteile nicht ausschöpfen konnten. Unter diesen Bedingungen und eingedenk der sich abzeichnenden Steuererhöhung für Treibstoffe, so die generelle Befürchtung der SAMAD-Manager, würden die Transportkosten unverhältnismäßig ansteigen. Wegen mangelnder Wirtschaftlichkeit, so das Resümee der SAMAD, ließen sich die notwendigen Investitionen nicht aufbringen, um den kapitalintensiven Aufbau einer produzierenden Automobilindustrie in Südafrika zu finanzieren.<sup>681</sup>

Die Position der SAMAD verdeutlichte der Managing Director bei Besprechungen mit Mitgliedern des BTI im September 1959 und März 1960. Der kritische Punkt war die Entwicklung der Produktionskosten. Die Anhebung des inländischen Wertschöpfungsanteils, des Local Content, des Käfer von 11,8 auf knapp 30 Prozent, so Hurds Schätzung, zog Mehrausgaben von 40 Pfund nach sich. Die gestiegene Belastung errechnete sich aus der Umlage der erforderlichen Investition von fünf Millionen Pfund für die Errichtung eines Presswerks. Da allein die Anschaffung der Presswerkzeuge einen Kapitaleinsatz von etwa einer Million Pfund erforderte, der sich schätzungsweise erst nach zehn Jahren amortisierte, befürchtete Hurd, dass die SAMAD lange auf ein Modell festgelegt blieb.<sup>682</sup>

Gleichwohl signalisierte der Managing Director der Regierung das Interesse der SAMAD, das Werk in Uitenhage zu einem vollwertigen Produktionsstandort auszubauen. Zunächst sollte das Pressen von Karosserieteilen und -rahmen aufgenommen werden. In einem zweiten Schritt zog Hurd den Bezug von lokal gefertigten Sitzfedern, Gummiprofilen und kleineren Chromteilen in Erwägung. Voraussetzung war aus seiner Sicht, dass die Teile in ausreichender Anzahl verfügbar waren und den Qualitätsvorgaben von Volkswagen entsprachen. Konnten diese Hürden genommen werden, erreichte die SAMAD beim Käfer einen Local Content von 40 Prozent. Eine weitere Steigerung um 20 Prozent ließ sich nur durch die lokale Produktion des beim Volkswagen zusammenhängenden Motor- und Getriebelocks erzielen. Hurd vermutete, dass die SAMAD-Planungen in Wolfsburg auf Widerstand stoßen würden. Ausschließen wollte er die Option indes nicht, als er dem BTI andeutete: „The parent Company would not agree to the manufacture of the engine in South Africa, although they might fall eventually into line if pressure was brought to bear on them.“<sup>683</sup>

Im November 1959 ging der südafrikanische Automobilverband NAAMSA in einem Memorandum auf die Vorschläge des BTI vom Juli 1959 ein. Der Verband stellte klar, dass die Etablierung einer südafrikanischen Automobilproduktion scheitern musste, wenn das „economic speed limit“ nicht beachtet werde. Die Geschwindigkeitsbegrenzung gaben aus Sicht der NAAMSA die Marktgröße und das Kostenniveau vor. Verkleinerte sich der südafrikanische Automobilmarkt

oder stiegen die Produktionskosten, werde es zu einer gesamtwirtschaftlichen Schiefelage mit steigenden Endverbraucherpreisen und einer wachsenden Inflation kommen. Trotz ihrer Bedenken wies die NAAMSA die von staatlicher Seite geäußerte Vision nicht generell zurück, sondern unterbreitete einen Gegenvorschlag: Die südafrikanischen Hersteller wollten sich verpflichten, innerhalb von zwei Jahren den gegenwärtigen Local Content von durchschnittlich 15 Prozent auf 45 Prozent anzuheben. Deshalb sollte die Regierung ein flexibles System von Schutzzöllen einführen, das die Entwicklung der südafrikanischen Zulieferindustrie durch die vermehrte Verwendung einheimischer Materialien und Komponenten bei der Montage von CKD-Sets förderte. Ergänzend schlug die NAAMSA vor, den Einfuhrzoll auf alle komplett aufgebauten Fahrzeuge um etwa 15 Prozent anzuheben. Die daraus resultierende Abgabenerhöhung sollte die Hersteller animieren, Bestandteile der CKD-Sets durch einheimische Komponenten zu ersetzen.<sup>684</sup>

<sup>684</sup> NAAMSA Reply to BTI Letter of 22.9.1959, S. 10ff (NASA, RHN 674, Nr. 60/5, Vol. 2).

<sup>685</sup> BTI Report No. 613: Investigation into the Motor Industry in South Africa, Pretoria 1960, S. 82.

<sup>686</sup> Ebd., S. 54ff.

Die Vielzahl an Interventionen und Vorschlägen der NAAMSA wie auch einzelner Unternehmen versuchte das BTI in einen gemeinsamen Abschlussbericht zu integrieren, der als Grundlage für eine Gesetzesänderung dienen sollte. Der am 22. April 1960 veröffentlichte Report Nr. 613 präsentierte jedoch alles andere als eine klare Marschroute für den Weg zur produzierenden Automobilindustrie in Südafrika. Vielmehr war der Bericht ein Gradmesser für die Widersprüchlichkeit der wirtschaftspolitischen Auffassungen innerhalb des BTI. Die Vertreter, die für eine Ausweitung des staatlichen Einflusses plädierten, gingen konform mit der Regierungspolitik. Sie konnten aber ihre Zielsetzungen nicht gegen den Widerstand der Wirtschaftsverbände durchsetzen, die ihrerseits für eine Ausweitung des freien Wettbewerbs votierten. Die konträren Strömungen fanden ihren Niederschlag in den Empfehlungen des BTI.

Die Mehrheit der Behördenvertreter favorisierte beim Aufbau einer produzierenden südafrikanischen Automobilindustrie einen drastischen Eingriff des Staates – wohl wissend, dass dies sowohl bei den Montageunternehmen als auch bei den Herstellern in Übersee auf Ablehnung stieß. Das vorgelegte Konzept stützte sich auf drei Säulen: eine Neuregelung der Besteuerung, die Erhebung von Schutzzöllen sowie die Implementierung von Rabattschemen.<sup>685</sup> In Übereinstimmung mit der bisherigen Regierungspolitik legte das BTI den Schwerpunkt der zukünftigen Entwicklung auf das Segment der Klein- und Mittelklassewagen, deren CKD-Import sich deutlich verteuern sollte.<sup>686</sup> Zusätzlich schlug das BTI vor, dass ein Komitee aus Vertretern der Montagewerke, der Zulieferindustrie und des South African Bureau of Standards eine Liste von Materialien, Teilen und Komponenten benannte, die lokal in ausreichender Menge und Qualität geliefert werden konnten. Alle Produkte auf der Liste sollten dann durch einen Einfuhrzoll auf importierte Konkurrenzartikel geschützt werden, dessen Höhe

687

Alternative Submission by the Chairman and Mr. Smit, in: BTI Report No. 613: Investigation into the Motor Industry in South Africa, Pretoria 1960, Anhang.

im Einzelfall zu bestimmen war. Den Zollschutz beabsichtigte das BTI mit der bereits vorgeschlagenen Standardisierung der im Land produzierten Komponenten zu koppeln, um so eine Massenproduktion in der Zulieferindustrie zu ermöglichen.

Ergänzend plädierte das BTI für die Einführung eines Rabattschemas, das darauf abzielte, die Anzahl der Modelle und Montagewerke auf dem südafrikanischen Automobilmarkt zu begrenzen. Angesichts der geringen Marktgröße hielt das BTI die Reduzierung der vorhandenen 102 Modelle und 24 Marken auf eine Zielgröße von sechs Basistypen für angebracht. Der Ausschluss von Marktteilnehmern sollte durch eine staatliche Intervention erfolgen. Zwar stand es Herstellern offen, sich auf eine Anhebung des Local Content von 30 auf 75 Prozent binnen neun Jahren zu verpflichten. Allerdings sollten von der im Gegenzug gewährten Reduzierung der Einfuhrzölle auf Komponenten, die nicht in Südafrika erhältlich waren, nur wenige, von der Regierung ausgewählte Automobilproduzenten profitieren.

Während sich die Mehrheit der Beamten des BTI für diesen Maßnahmenkatalog aussprach, wiesen Board-Mitglied A. A. Smit und Chairman A. J. Noval den staatlichen Interventionismus als kontraproduktiv zurück. Die Außerkraftsetzung des Wettbewerbs konnte aus ihrer Sicht nicht nur Konflikte mit nationalen und internationalen Unternehmen verursachen. Die Umsetzung der Pläne würde die Preise für Transportmittel um etwa 30 Prozent in die Höhe treiben. Im Gegensatz zum Hauptvorschlag des BTI regten Smit und Norval deshalb an, den nationalen Wertschöpfungsanteil vorsichtig und schrittweise zu steigern. Als Grundlage ihres Konzeptes fungierte eine deutliche Differenzierung der Besteuerung von montierten Wagen und CKD-Sätzen, wobei die Abgaben auf zerlegt importierte Fahrzeuge deutlich geringer ausfielen als im Hauptvorschlag des BTI. Ergänzend zur Förderung der CKD-Montage favorisierten sie die Einsetzung eines Komitees, das eine Liste von Teilen und Komponenten definierte, die bereits in ausreichender Qualität und Quantität im Lande gefertigt wurden. Für diese Produkte sollten dann Schutzzölle erhoben werden, die die Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu den importierten Konkurrenzartikeln gewährleisteten. Die je nach Entwicklungsstand der Zulieferindustrie fortzuschreibende Liste sollte in absehbarer Zeit auf Reifen, Räder und Achsen ausgeweitet werden. Dadurch, so schätzten Norval und Smit, konnten in einem Zeitraum von etwa 15 Jahren mit Ausnahme von Motoren und Karosserieteilen fast alle Komponenten und Materialien in Südafrika gefertigt werden. Dieses Vorgehen ermöglichte den Übergang zu einer produzierenden Automobilindustrie, ohne dass die Kosten für Transportmittel stiegen oder Konflikte mit der nationalen und internationalen Automobilindustrie drohten.<sup>687</sup>

Angesichts der Gegensätzlichkeit der beiden vorgelegten Entwürfe war im Frühjahr 1960 die rasche Einführung eines Nationalisierungsprogramms nicht zu erwarten. Gleichwohl brachte die Verzögerung nicht mehr als eine Verschnaufpause. Die SAMAD urteilte in ihrem Jahresrückblick 1960: „It is certain that there will be a speeding-up in the process of ensuring that more South African components and materials are used in local assembly.“<sup>688</sup> Die Tochtergesellschaft in Uitenhage im Spannungsfeld aus Vorgaben des südafrikanischen Staates und den Eigeninteressen des Volkswagenwerks klug zu positionieren, wurde zur nächsten Herausforderung für Oertzen und Nordhoff.

688

SAMAD Business Report 1960 (UVW, Z 174, Nr. 626/1).

689

Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH vom 10.11.1959, S. 8 (UVW, Z 174, Nr. 492).

## 4.2 Die umstrittene Investitionsentscheidung

Zufrieden konnte Nordhoff 1959 auf sein Jagdrevier und den Absatzmarkt im südlichen Afrika blicken. Sowohl die Abschüsse an Großwild als auch die Auslieferungszahlen der SAMAD stimmten, die Weichen für die Zukunft waren auf Wachstum gestellt. Gleichwohl war Nordhoffs Haltung bezüglich des Exportlandes am Kap der Guten Hoffnung gespalten: Südafrika sei, so schätzte der Generaldirektor am 10. November 1959 vor dem Aufsichtsrat ein, eines der „unterentwickelten Länder“, in dem bald ein „grosser, aber zukunftsreicher Aufwand“ betrieben werden müsse. Es verfüge aber nur über einen „winzigen Markt“, auf dem 86 Typen vertrieben würden. Die Regierung wolle die Vielfalt der Anbieter drastisch einschränken und habe sich das Ziel gestellt, das Angebot auf einen Klein- und einen Mittelklassewagen zu reduzieren, die dann im Lande produziert werden sollten. Als Modell für das Kleinwagensegment werde von staatlicher Seite der Volkswagen favorisiert. Diese Ankündigung kommentierte Nordhoff nachdenklich: „Wenn dieser Kelch nicht an uns vorübergeht, dann wird dies eine Investition von 160 bis 180 Millionen DM werden, die nicht im Lande mobilisiert werden können, so dass in absehbarer Zeit eine schwierige Entscheidung auf uns zukommt.“<sup>689</sup> Die Wahrnehmung des Generaldirektors war eindeutig: Entweder das Volkswagenwerk beugte sich dem Druck und ging mittelfristig zur Fahrzeugfertigung in Südafrika über oder es musste sich aus diesem Markt zurückziehen.

Die Ambivalenz des Wirtschaftswunderlandes am Kap zeigte das Jahr 1960. Am 21. März 1960 endete in Sharpeville eine Demonstration von etwa 20.000 Schwarzafrikanern gegen die diskriminierenden Passgesetze blutig. Die seither als „Massaker von Sharpeville“ bezeichnete Tötung von 69 Menschen durch Polizisten bedeutete den Übergang in eine neue, von Gewalt geprägte Phase der südafrikanischen Apartheidpolitik. Zahlreiche ausländische Staaten protestierten gegen das Massaker, und am 1. April 1960 verurteilte der UN-Sicherheitsrat mit der Resolution Nr. 134 die Ausschreitungen. Daraufhin verhängten viele

<sup>690</sup> Fisch, Südafrika, S. 308 u. 322; <http://www.undp.org.za/docs/apartheid/un-chron.html> am 17.3.2007; Mohr, Payments, S. 46ff.

<sup>691</sup> SAMAD Business Report 1960 (UVW, Z 174, Nr. 626/1).

<sup>692</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1960, S. 251 (UVW, Z 174, Nr. 470); Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 15.12.1960 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

<sup>693</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 253 (UVW, Z 174, Nr. 469); NAAMSA Annual Report 1969, S. 39.

<sup>694</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1960, S. 255 (UVW, Z 174, Nr. 470); Fünf-Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956-1960, Anlage 3b (UVW, Z 174, Nr. 471).

<sup>695</sup> Protokoll der TUM-Sitzung vom 12.12.1960 (UVW, Z 174, Nr. 435).

Länder einen Boykott über südafrikanische Waren. Der Verlust des internationalen Vertrauens schlug sich in einem massiven Abzug ausländischen Kapitals nieder.<sup>690</sup> Die Gold- und Devisen-Reserven des Landes schmolzen daraufhin im Verlauf des Jahres 1960 von 157,3 auf 91 Millionen Pfund.<sup>691</sup> Die Regierung reagierte mit der Ankündigung neuer Importkontrollen, die am 1. Januar 1961 Gültigkeit erlangen sollten. Die für die Automobilindustrie maßgebliche Regelung berücksichtigte die Verkäufe zwischen Januar 1959 und November 1960 und leitete aus dem ermittelten Monatsdurchschnitt den Umfang der Importpermits für das Jahr 1961 ab. Gleichzeitig griff die Regierung den Vorschlag des BTI auf und definierte eine Liste von Fahrzeugteilen, wie Reifen, Batterien, Autoglas, Sitzrahmen und -federungen sowie Teppiche, die nur noch von lokalen Zulieferern bezogen werden durften. Infolge der staatlichen Regulierung befürchtete die SAMAD einen Rückgang der Verkaufszahlen im ersten Halbjahr 1961 um 15 Prozent.<sup>692</sup>

Da die innenpolitischen Probleme erst im Folgejahr auf die Wirtschaft rückwirken sollten, verzeichnete die SAMAD 1960 ein positives Ergebnis. Die Zahlungsbilanzschwierigkeiten Südafrikas waren bereits im zweiten Halbjahr 1959 überwunden worden, so dass sich nach der Aufhebung der Kreditrestriktionen die Anzahl der 1960 neu zugelassenen Fahrzeuge wieder dem Rekordjahr 1958 annäherte.<sup>693</sup> Die SAMAD schwamm auf dieser Erfolgswelle mit. 16.477 Volkswagen wurden 1960 verkauft. Der Anstieg machte den weiteren Rückgang im Studebaker-Geschäft wett, das auf 953 verkaufte Wagen abfiel. Die Fabrik in Uitenhage arbeitete bei einem Produktionsvolumen von rund 17.000 Fahrzeugen pro Jahr an ihrer Kapazitätsgrenze, die sich auf eine arbeitstägliche Fertigung von 75 Wagen belief. Die Rekordverkäufe und die gute Auslastung des Werks schlugen sich in der Bilanz des Jahres 1960 nieder, die einen im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegenen Gewinn in Höhe von 494.267 Pfund bei einer Umsatzrendite von 4,98 Prozent auswies.<sup>694</sup>

Im Zuge der kontinuierlich wachsenden Produktions- und Verkaufszahlen hatte die SAMAD im Laufe des Jahres 1960 mit der Ausarbeitung eines Expansionsprogramms begonnen. Der Großteil der veranschlagten 449.315 Pfund sollte in die Erhöhung der Fertigungskapazitäten auf eine Tagesproduktion von 150 Fahrzeugen fließen. Zudem war die Erweiterung der Büro- und Lagerflächen nötig sowie die Errichtung eines neuen CKD-Gebäudes und eines Ersatzteildepots geplant.<sup>695</sup> Im Gegensatz zu 1958, als die letzte größere Investition getätigt worden war, genügte jedoch nicht mehr ein Beschluss des Board der SAMAD. Grünes Licht musste nun die Muttergesellschaft in Wolfsburg geben.

### Steuerungsprobleme in Wolfsburg

Bei der Volkswagenwerk GmbH hatten sich inzwischen strukturelle Änderungen vollzogen, die auf die Einbindung der Tochtergesellschaft zurückwirkten. Die aufnahmefreudigen internationalen Märkte hielten die Produktions- und Verkaufszahlen Ende der 1950er Jahre auf Rekordniveau. 1959 verzeichnete das Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr eine 25-prozentige Steigerung des Jahresausstoßes. 696.860 Fahrzeuge liefen in fordistischer Großserienfertigung in Wolfsburg und Hannover vom Band. International war das Volkswagenwerk mit eigenen Montagefabriken in Südafrika und Australien vertreten. Die Volkswagen do Brasil ging 1957 zur lokalen Produktion des Typ 2 und 1959 des Typ 1 über.<sup>696</sup> Der Koordinierungsaufwand, der sich aus der Weltmarktpräsenz ableitete, stieg parallel zu den Absatzzahlen von Monat zu Monat. Die vorhandenen Organisationsstrukturen erwiesen sich dabei zunehmend als unzureichend. Bis dato verhandelten sowohl die Abteilungen für Export, Kundendienst, Inspektion und Produktion ihre Belange unabgestimmt voneinander mit den Tochtergesellschaften. Eine Instanz, die die Vorhaben der einzelnen Bereiche zusammenführte und somit eine übergreifende Planung ermöglichte, existierte nicht.

696

Volkswagen Chronik, S. 48ff.

697

Ebd.

Ein wesentliches Hemmnis für die Anpassung der Organisationsstrukturen für den Export und die Steuerung der Auslandsgesellschaften war der Generaldirektor selbst. Ungeachtet der organisatorischen Binnendifferenzierung in den Bereichen Produktion, Materialbeschaffung und Vertrieb, bündelte Nordhoff die strategischen Entscheidungsbefugnisse durch den aufrecht erhaltenen Zentralismus der U-förmigen Organisationsstruktur nach wie vor bei sich. Gleichwohl hatte sich die Komplexität des Geschäfts inzwischen maßgeblich erhöht. Dirigierte Nordhoff 1950 insgesamt 14.147 Werksangehörige, die 105.712 Fahrzeuge produzierten und einen Umsatz von 411 Millionen DM erwirtschafteten, war 1959 die Belegschaft des Konzerns um mehr als das Vierfache, der Jahresausstoß um das Sechseinhalbfache und der Umsatz um mehr als das Achteinhalbfache gewachsen.<sup>697</sup>

Die Zeichen der Zeit musste auch der nunmehr 60-jährige Generaldirektor erkennen. Mit der Frage, wie die Tochtergesellschaften koordiniert werden sollten, war vor einem Jahr erstmals ein Strukturthema Gegenstand einer Hauptabteilungsleitersitzung geworden. Nordhoff hatte am 18. Oktober 1958 die Notwendigkeit betont, dass die Steuerung der Unternehmensbeteiligungen im Ausland angesichts der Bedeutung für den Gesamtumsatz des Volkswagenwerks nicht mehr „mit der linken Hand“ erfolgen könne. Er beklagte, dass oftmals der „unmittelbare Kontakt“ zwischen Geschäftsleitung und Tochtergesellschaften sowie eine „einheitliche Linie“ in Produktion und Export fehlte. Dieses Manko sollte eine neue Abteilung kompensieren, deren Implementierung für Anfang

<sup>698</sup> Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 18.10.1958, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 412).

<sup>699</sup> Organisations-Richtlinie des Vorstandes Nr. 504 vom 21.1.1959 (UVW, Z 174, Nr. 2371).

<sup>700</sup> Jahresbericht 1959 der Abteilung Produktion Ausland vom 18.1.1960, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 2038/1).

<sup>701</sup> Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 22.6.1959, S. 5 (UVW, Z 174, Nr. 412).

<sup>702</sup> Lebenslauf Frank vom 15.6.1960 (UVW, Z 174, Nr. 499).

<sup>703</sup> Lebenslauf Höhne vom 15.6.1960 (ebd.).

1959 geplant war.<sup>698</sup> Die Organisations-Richtlinie Nr. 504 vom 21. Januar 1959 setzte diesen Beschluss formell um. Die Abteilung Auslands-Produktion fungierte fortan als zentrale Betreuungsstelle „der eigenen und fremden VW-Fertigungs- und Montagewerke“. Das Aufgabenspektrum war vorwiegend technischer Natur: Informationen über Konstruktionsänderungen an Fahrzeugen sollten an die Auslandswerke weitergegeben, Freigaben für die Verwendung von lokalen Werkstoffen erteilt und Unterstützung bei der Einrichtung von Produktionsanlagen gewährt werden.<sup>699</sup> Eine Personalausstattung von zunächst nur fünf Mitarbeitern versetzte die Abteilung allerdings kaum in die Lage, den ihr übertragenen Funktionen gerecht zu werden.<sup>700</sup> Deshalb rückte das Thema am 22. Juni 1959 wieder auf die Agenda einer Hauptabteilungsleitersitzung. Hier beklagte Nordhoff, dass in der neuen Abteilung nicht einmal die Korrespondenz hinreichend erledigt werde. Vor allem bereichsübergreifende Sachverhalte würden nicht ausreichend betreut. Eine Änderung war vonnöten, und Nordhoff stand vor der Gretchenfrage: „Soll das Ganze dezentralisiert bleiben oder soll zentralisiert werden?“ Eine Antwort blieben die Hauptabteilungsleiter schuldig. Statt dessen einigten sie sich, „den Versuch zu machen, ob es auf diese Weise weitergeht“.<sup>701</sup>

Die Konzeptionslosigkeit resultierte wesentlich aus der personellen Besetzung der Leitungsebene des Volkswagenwerks. Wie Nordhoff gehörten die Chefs der für das Auslandsgeschäft zuständigen Bereiche Verkauf und Produktion, Fritz Frank und Otto Höhne, der Generation der um die Jahrhundertwende Geborenen an. Frank, Jahrgang 1897, hatte für Stinnes, Studebaker und die Auto Union gearbeitet, bevor er 1948 zu Volkswagen gekommen war. Dort wurde er 1949 zum Leiter der Abteilung Verkauf Inland, bis er nach dem Tod von Feureissen 1955 die Leitung des Bereichs Verkauf und Kundendienst übernahm.<sup>702</sup> Höhne, geboren 1906, hatte eine Lehre als Schlosser absolviert und zwischen 1926 und 1939 seinen Unterhalt als Meister in verschiedenen Einzelhandelsunternehmen in Chicago, Illinois, verdient. Am 1. Juni 1939 war Höhne zur Volkswagenwerk GmbH gekommen und hatte dort zunächst die Position eines technischen Assistenten bekleidet. Im Laufe der Zeit hatte er sich zum stellvertretenden Produktionsleiter empor gearbeitet und fungierte ab dem 1. August 1956 als Leiter des Werks Hannover. Am 1. März 1959 hatte Höhne als Nachfolger Wilhelm Steinmeiers die Verantwortung für die Hauptabteilung Produktion übernommen.<sup>703</sup> Die Lebensläufe dieser Bereichsleiter wiesen somit allerlei praktische Erfahrungen auf. Impulse für die strukturelle Neuordnung der Steuerung der Tochtergesellschaften und des Exportgeschäfts des Volkswagenwerks waren allerdings von diesen Volkswagen Managern kaum zu erwarten. Auch Nordhoff dürfte grundlegende organisatorische Änderungen zunächst verzögert haben. Priorität besaß für ihn der noch nicht abgeschlossene Entscheidungsprozess über die Privatisierung des Volkswagenwerks.

1959 harrte die Frage der Eigentümerschaft des noch herrenlosen, aber unter der Verwaltung des Landes Niedersachsen und der Treuhänderschaft der Bundesregierung stehenden Volkswagenwerks weiterhin einer Lösung. Insbesondere Nordhoff war nicht sonderlich bestrebt, Änderungen am Status quo vorzunehmen, der ihm ein Höchstmaß an unternehmerischer Freiheit sicherte. In dem Maße, in dem sich das Volkswagenwerk aufgrund seiner atemberaubenden Erfolgsgeschichte zum Sinnbild des deutschen Wirtschaftswunders entwickelte, rückte die Privatisierungsfrage Mitte der 1950er Jahre ins Bewusstsein von Wirtschaft, Politik und Öffentlichkeit. 1956 wurde die Debatte um die Eigentumsfrage in die parlamentarische Diskussion überführt, ohne dass jedoch schnelle Ergebnisse erzielt werden konnten. Es dauerte immerhin drei Jahre, bis sich zwischen den divergierenden Interessengruppen – der Bundesregierung, dem Bundesland Niedersachsen, der SPD und den Gewerkschaften – ein Kompromiss abzeichnete. Nordhoff, der trotz erheblicher Interventionsversuche von den maßgeblichen Entscheidungsprozessen ausgeschlossen war, blieb nichts anderes übrig, als das am 21. Juli 1960 verabschiedete „Gesetz über die Überführung der Anteilsrechte an der Volkswagenwerk GmbH in private Hand“ zu akzeptieren.<sup>704</sup>

704  
Volkswagen Chronik, S. 52 und 60; Nicolaysen, Volkswagen-Stiftung, S. 135ff.

Damit wurde das Wolfsburger Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, die am 22. August 1960 ins Handelsregister eingetragen wurde. Ausgestattet mit einem Grundkapital von 600 Millionen DM, sollten 60 Prozent der Aktien des Wirtschaftswunderwerks mit einem Nominalwert von je 100 DM zwischen Januar bis März 1961 breit gestreut werden. Bund und Land Niedersachsen erhielten je 20 Prozent der Wertpapiere. Gleichfalls begrenzte das Gesetz das Stimmrecht: Jeder Aktionär konnte maximal 20 Prozent der Stimmrechte ausüben, unabhängig vom tatsächlichen Aktienbesitz. In diesem institutionellen Rahmen, der eine stärkere Kontrolle der Unternehmensaktivitäten implementierte, galt es für den alten und neuen Generaldirektor Mittel und Wege zu finden, um seine Macht und Entscheidungshoheit so weit wie möglich aufrecht zu erhalten.

Nordhoffs Bemühungen konzentrierten sich hierbei im Wesentlichen auf zwei Aspekte: die Wahrung der personellen Kontinuität in der Unternehmensleitung und die Festschreibung des Stab-Linien-Prinzips mit ihm als Generaldirektor an der Spitze. Die Ernennung des Vorstands der neuen Aktiengesellschaft ging problemlos und großteils wie gewünscht über die Bühne. Um dies zu erreichen, hatte Nordhoff in seiner Argumentation wie in den Jahren zuvor die Fortschreibung der Erfolgsgeschichte des Volkswagenwerks mit der Notwendigkeit verknüpft, an der Besetzung der Führungsetage festzuhalten. In einem Brief an den Aufsichtsratschef Hans Busch vom 20. Juni 1960 führte er aus, dass die Weiterarbeit mit den bisherigen Führungskräften die einzige Grundlage darstelle,

705

Nordhoff an Busch vom 20.6.1960 (UVW, Z 174, Nr. 493/4).

706

Niederschrift über die 24. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH und zugleich über die 1. Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft vom 28.7.1960, S. 4 (UVW, Z 373, Nr. 785/1).

707

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1960, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 470); Niederschrift über die Aufsichtsratssitzung der Volkswagenwerk GmbH am 22.1.1960, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 493/2).

708

Jensen an Busch vom 30.11.1956 (UVW, Z 543, Nr. 53).

709

Nordhoff an Oeftering vom 11.4.1956 (UVW, Z 174, Nr. 496).

710

Jensen an Busch vom 30.11.1959 (UVW, Z 543, Nr. 53).

„auf der eine Weiterführung der einzigartigen Entwicklung des Volkswagenwerks möglich erscheint“.<sup>705</sup> Der Aufsichtsrat kam seinem Anliegen nach und berief in seiner ersten Sitzung am 28. Juli 1960 neben Nordhoff die vormaligen Chefs der Hauptabteilungen Fritz Frank (Verkauf und Kundendienst), Otto Höhne (Produktion), Kurt Haaf (Personal) und Julius Paulsen (Einkauf) in das Leitungsgremium des Volkswagenwerks.<sup>706</sup>

Eine Änderung wies die Besetzungsliste allerdings auf: Wolfgang Siebert hatte die Leitung des Finanzbereichs übernommen. Er folgte Jensen nach, der das Unternehmen zum 31. Januar 1960 aufgrund von „persönliche[n] Differenzen [...] innerhalb der Geschäftsführung“ verließ.<sup>707</sup> Der Ursprung der Meinungsverschiedenheiten, die zwischen Jensen und dem Generaldirektor im September 1959 eskalierten, lag in der Vergangenheit. Nordhoffs Machtpolitik brachte das Fass zum Überlaufen, als der Generaldirektor Mitte November 1959 im Hinblick auf die bevorstehende Privatisierung begann, ohne seinen Stellvertreter Jensen über die Erweiterung der Geschäftsführung zu verhandeln.

### Die Schattenseiten des Netzwerks

Für Jensen wies Nordhoffs Vorgehen Parallelen zu einem Vorfall im Jahre 1956 auf.<sup>708</sup> Im Frühjahr 1956 hatte sich Jensen als stellvertretender Geschäftsführer mit dem Wunsch an Nordhoff gewandt, ebenso wie der Generaldirektor zum Geschäftsführer der Volkswagenwerk GmbH bestellt zu werden. Nordhoff stimmte Jensens Anliegen in Anwesenheit des Aufsichtsratsvorsitzenden zu – um kurze Zeit später den Vorgang zu hintertreiben. In einem Schreiben an Oeftering vom 11. April 1956 sprach sich der Generaldirektor entschieden dafür aus, die Zusammensetzung der Geschäftsleitung aus ihm und einem Stellvertreter unverändert beizubehalten. Insbesondere mit Jensen, so versicherte Nordhoff, bestehe eine „kameradschaftliche Teilung“ der Arbeit. Er habe Jensen niemals als „Untergebenen“ angesehen, sondern stets als Partner. Dass der Finanzchef als stellvertretender Geschäftsführer fungiere, bedeute keine „Abschwächung des Wertes und der Arbeit von Herrn Jensen“. Gleichzeitig stellte Nordhoff klar, dass diese Konstellation keinerlei Änderung bedürfe. Nur wenn er als Leiter „die letzte Entscheidungsbefugnis“ habe, sei er in der Lage, „den beispiellosen Aufstieg des Volkswagenwerks weiterzuführen“. Eingriffe würden hingegen „höchstwahrscheinlich eine Kettenreaktion auslösen, deren Folgen unübersehbar sind“.<sup>709</sup> Zudem gab Nordhoff gegenüber Oeftering an, Jensen habe selbst auf die Ernennung verzichtet.<sup>710</sup>

Am 16. April 1956 ging in Wolfsburg der Vorschlag Oertzens ein, die Aktienmehrheit an der SAMAD zu übernehmen. Nachdem Nordhoff diese Option zunächst abgelehnt hatte, überzeugte ihn Oertzen im Mai 1956, die sich in Südafrika bietende Chance wahrzunehmen. Am 8. Juni 1956 bewilligte der Auf-

sichtsrat die für die Übernahme der Aktienmehrheit an der SAMAD notwendige Investition von 3,5 Millionen DM. Nach zähen Verhandlungen unterzeichnete die Volkswagenwerk GmbH schließlich am 10. September 1956 den Übernahmevertrag mit der ICH, der bisherigen Hauptanteilseignerin der SAMAD.

Zeitgleich änderte der Generaldirektor seine Auffassung bezüglich Jensen erneut. Nordhoff schlug Oeftering vor, Jensen den prestigeträchtigen Titel eines ordentlichen Geschäftsführers zu verleihen, der formell über die gleichen Vollmachten verfügte wie der Generaldirektor.<sup>711</sup> Parallel zur offiziellen Bestellung Jensens am 10. September 1956 versicherte sich Nordhoff beim Aufsichtsratsvorsitzenden jedoch seiner Rechte. Oeftering bestätigte Nordhoffs Auffassung, dass ungeachtet der fachlichen Aufteilung der Aufgabengebiete unter den beiden Geschäftsführern „die Herren Prokuristen disziplinar, zumindest bis auf weiteres, auch weiterhin allein Ihnen unterstehen“. Lediglich im Falle von Nordhoffs Abwesenheit übertrug sich die Disziplinargewalt auf Jensen. Eine Änderung der Regelung hielt Oeftering erst im Zusammenhang mit der Überführung des Volkswagenwerks in eine andere Gesellschaftsform für spruchreif.<sup>712</sup>

Etwa eine Woche nach seiner Ernennung zum ordentlichen Geschäftsführer ging Jensen mit seiner Frau Marlen auf eine dreiwöchige Reise nach Südafrika. Ihr Gastgeber war Oertzen, der die Jensens in Johannesburg empfing.<sup>713</sup> Sein dortiges Anwesen „The Towns“ – eine Villa mit einer enormen Sammlung an Kunstschatzen, Gold, Edelsteinen und Schmuck aus aller Welt – hinterließ mit Sicherheit einen ungeheuren Eindruck auf die beiden Wolfsburger.<sup>714</sup> Die anschließenden fünf Tage Buschfeld garantierten zudem eine „nette, vertrauliche Atmosphäre“ zwischen den Herren. Die Einladung zur Großwildjagd bereiteten Verhandlungen zwischen Jensen und Oertzen vor. Den Verlauf dieser Gespräche schilderte der Südafrikaner seinem Wolfsburger Freund am 10. Oktober 1956 wie folgt: „Sobald ich hinter die Kulissen zu sehen Gelegenheit gehabt habe, lenkte ich sehr vorsichtig u. sehr freundlich auf dasjenige, was wir Beide [Oertzen und Nordhoff, CN] hier untereinander besprochen hatten. Nach anfänglicher grosser Vorsicht wurde er wärmer u. war durchaus nicht abgeneigt. Es fehlte nur völlig an Mut zur Durchführung u. sein [Jensens, CN] geschultes Köpfchen fand immer wieder neue Hemmungen u. Bedenken. Zum Schluss kamen wir aber ganz nett voran, worüber ich Dir in Australien mehr erzählen werde.“<sup>715</sup>

Die Verhandlungen zwischen Jensen und Oertzen drehten sich wahrscheinlich um die Rolle und Einkünfte des Volkswagen Export-Managers. Seit 1950 war Oertzen auf selbständiger Basis für das Volkswagenwerk tätig. Ein innerhalb des Volkswagenwerks kommunizierter Vertrag legte fest, dass er 200 Pfund pro Monat, umgerechnet etwa 2.000 DM, als Vergütung seiner Tätigkeit erhielt.<sup>716</sup>

711  
Heinrich Maria Oeftering an Jensen vom 10.9.1956 (UVW, Z 174, Nr. 429/1).

712  
Oeftering an Nordhoff vom 13.9.1956 (UVW, Z 174, Nr. 490/3).

713  
Oertzen an Nordhoff vom 10.10.1956 (UVW, Z 174, Nr. 407).

714  
Tagebucheintrag Carl Nebelung vom 16.3.1957 (UVW, Z 300, Nr. 283); Tagebucheintrag Carl Nebelung vom 23.3.1957 (ebd.).

715  
Oertzen an Nordhoff vom 10.10.1956 (UVW, Z 174, Nr. 407).

716  
Vereinbarung mit Oertzen vom 7.9.1950, S. 4 (UVW, Z 165, Nr. 9).

717

Vereinbarung mit Oertzen vom 1.1.1955, S. 2 (ebd.).

718

Campell an Gossow vom 15.7.1965, S. 4 (ebd.).

719

Einstellungsbegründung der Staatsanwaltschaft beim Oberlandesgericht Celle an Nold vom 2.3.1967, S. 5 (UVW, Z 826, Nr. 2/2).

720

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1950, S. 34 (UVW, Z 174, Nr. 461).

721

Einstellungsbegründung der Staatsanwaltschaft beim Oberlandesgericht Celle vom 2.3.1967, S. 2 (UVW, Z 826, Nr. 2/2).

722

1955 exportierte das Volkswagenwerk nach Südafrika, Kenia, Nigeria, Australien und Neuseeland insgesamt 14.763 Fahrzeuge, Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1955, S. 39 (UVW, Z 174, Nr. 464). Durch die Sonderprovision von 6 Pfund pro Wagen dürften sich Oertzens Einnahmen auf 88.608 Pfund belaufen haben. Rechnet man sein reguläres Entgelt von 7.800 Pfund hinzu, betrug sein Jahresverdienst 96.408 Pfund, umgerechnet etwa 964.000 DM.

723

Aktenvermerk über das Winter Account vom 29.12.1952 (UVW, Z 174, Nr. 407).

724

Oertzen an Nordhoff vom 10.10.1956 (ebd.).

Die Summe wurde 1955 in Anerkennung der Leistungen und des erweiterten Aufgabengebiets auf monatlich 650 Pfund, etwa 6.500 DM, erhöht.<sup>717</sup> Zusätzlich gab es die von Nordhoff im Juli 1950 mündlich gewährte Nebenabrede, dass sich Oertzen „wie ein Soldat im Feindesland“ durchschlug und dabei eine Sonderprovision von 6 Pfund pro verkauften Volkswagen von den Generalimporteuren erhob.<sup>718</sup> Der Provisionsanspruch honorierte, dass die Einfuhr von Volkswagen nur durch die Übertragung der Importpermits beginnen konnte, die Oertzen 1949 für sein DKW-Projekt zugesprochen worden waren. Provisionen durften, so die Absprache, allerdings nur von Generalimporteuren oder Großhändlern bezogen werden, an denen das Volkswagenwerk nicht finanziell beteiligt war. Oertzens Forderungen gingen somit nicht zu Lasten des Volkswagenwerks.<sup>719</sup>

Die Provisionsklausel fiel zunächst nicht weiter ins Gewicht, beschränkte sich doch Oertzens Tätigkeit auf den südafrikanischen Markt, wo bis Ende 1952 gerade einmal 951 Fahrzeuge verkauft wurden.<sup>720</sup> In dem Maße, wie sich seine Zuständigkeit auf die Märkte Rhodesien, Kenia, Nigeria, Mozambique, die Goldküste, Australien, Neuseeland, Fidschi-Samoa und Mauritius erweiterte und die Anzahl der exportierten Fahrzeuge stieg, vergrößerten sich Oertzens Einnahmen.<sup>721</sup> Gemessen an den Verkaufszahlen für Südafrika, Neuseeland, Australien, Kenia und Nigeria – Märkte, aus denen Oertzen nachweislich Zahlungen erhielt –, beliefen sich die Provisionen allein 1955 auf über 96.000 Pfund.<sup>722</sup> Mit Übernahme der SAMAD durch das Volkswagenwerk drohte die Geldquelle zu versiegen. Zahlungen an Oertzen würden dann nicht mehr zu Lasten des Generalimporteurs gehen, sondern den Gewinn einer Volkswagen Tochtergesellschaft schmälern.

Die Provisionszahlungen, die die Generalimporteure bzw. Großhändler in den genannten Märkten an Oertzen leisteten, waren von Nordhoff genehmigt und unterstützt worden. Der Generaldirektor nahm selbst Einfluss auf die Verbuchung der für Oertzen eintreffenden Provisionszahlungen, die aus Südafrika und Kenia auf dem sogenannten Winter-Konto eingingen.<sup>723</sup> Ein Brief Oertzens an seinen Wolfsburger Freund vom 25. Dezember 1956 mag zudem als Indiz gelten, dass Nordhoff ebenso Nutznießer der Provisionszahlungen war: Ende 1956 setzten in Wolfsburg Diskussionen ein, wie der Export nach Australien zukünftig geregelt werden sollte. Seit Markteintritt 1953 wickelten australische Großhändler den Volkswagen Import ab. Oertzen, Gebietsverantwortlicher für Australien und Empfänger von Provisionszahlungen, plädierte entschieden dafür, die Einfuhr von Volkswagen wie bisher abzuwickeln und den Vertrieb nicht von Wolfsburg aus zu steuern. Neben rechtlichen Argumenten gebe es Gründe für die Beibehaltung des Status quo, so Oertzen am 10. Oktober 1956 an Nordhoff, „die nur uns Beide angehen. – Gehört dort der Vertrieb dem Werk Wolfsburg, dann ... ist der Bierhahn zu.“<sup>724</sup>

Es erscheint wahrscheinlich, dass Oertzen und Nordhoff daran interessiert waren, den „Bierhahn“ nach Übernahme der SAMAD weiter laufen zu lassen – und dies auch erreichten. Nach Angaben Walter Spieths aus dem Jahr 1962, der 1955 zur Export Division Africa Austral-Asia gewechselt war, überwies die SAMAD regelmäßig erhebliche Beträge an Oertzen auf ein sogenanntes Sommer-Konto.<sup>725</sup> Da die SAMAD seit 1956 eine Tochtergesellschaft des Volkswagenwerks war, in deren Board neben den Vertrauten Oertzens auch Jensen und Nordhoff für den neuen Hauptanteilseigner aus Wolfsburg vertreten waren, fielen die Gewohnheitsrechte auch in die Verantwortungsbereich von Jensen. Um die Provisionszahlungen abzusichern, ergab sich mit der Übernahme der SAMAD im September 1956 die Notwendigkeit, Jensens Zustimmung zu diesen Transaktionen einzuholen. Das Vorhaben war durchaus riskant, stand Nordhoff doch kurz davor, wie es Oertzen im Oktober 1956 beschrieb, sich seinen „nächsten Mitarbeiter zum Feinde zu machen“. Die überraschende Ernennung des Finanzchefs zum ordentlichen Geschäftsführer am 10. September 1956 hatte die Wogen geglättet. Jensen erschien, so beurteilte es Oertzen, voll „innerer Zufriedenheit ...[und] ... guten Willens“ und stimmte dem Vorschlag seines Gastgebers zu. Mit Jensens Plazet wurde wahrscheinlich eine neue Regelung für die Provisionszahlungen aus Südafrika getroffen. Durch die Zustimmung Jensens, so vermeldete Oertzen erleichtert an Nordhoff, konnte die „gefährdete Lage“, die „seit Jahr u. Tag effektiv“ bestand, entschärft werden.<sup>726</sup>

725

Spieth an Hiemenz vom 11.12.1967 (UVW, Z 165, Nr. 19).

726

Oertzen an Nordhoff vom 10.10.1956 (UVW, Z 174, Nr. 407).

727

Campell an Gossow vom 15.7.1965, S. 3 und S. 18 (UVW, Z 165, Nr. 19).

Die umfangreichen Einkünfte waren in der gemeinsamen Lesart Nordhoffs und Oertzens eine verdiente Würdigung der Leistungen und der Person Oertzens.<sup>727</sup> Zudem waren Provisionszahlungen als eine Form leistungsabhängiger Entlohnung keineswegs ungewöhnlich. Die Regelung, dass sich Oertzens Forderungen nicht an Tochtergesellschaften des Volkswagenwerks richten durften, stellte sicher, dass dem Unternehmen keine direkten finanziellen Nachteile entstanden. Trotz der Grundüberzeugung, nur zum Wohl des Unternehmens zu handeln, schienen sich die Beteiligten der Problematik der Vereinbarung bewusst. Provisionen waren im Volkswagen Regelwerk nicht vorgesehen und angesichts der Selbständigkeit Oertzens, der ab 1955 mit der Export Division Africa Austral-Asia in Johannesburg eine reguläre Werksabteilung leitete, ungewöhnlich. Die Dehnung der Regelungen wird im Vergleich mit den Verdiensten des Führungspersonals in Wolfsburg umso deutlicher. De facto entsprach Oertzens hierarchische Position nicht einmal der eines Hauptabteilungsleiters, seine Einkünfte übertrafen jedoch die hier üblichen Gehälter um ein Mehrfaches. So verdiente etwa der stellvertretende Geschäftsführer Jensen im Jahr 1955 150.000 DM – Oertzen jedoch über 900.000 DM. Nordhoff war sich wohl bewusst, dass sich die über die Bezahlung Oertzens zum Ausdruck kommende soziale Rangordnung mit den betrieblichen Hierarchien überkreuzte. Ein hierüber vereinbartes „absolutes Stillschweigen“ war folglich eine notwendige Voraussetzung, um das

<sup>728</sup> Oefftering an die Generaldirektion des Volkswagenwerks vom 16.1.1957 (UVW, Z 174, Nr. 491/1).

<sup>729</sup> Oertzen an Marlen Jensen vom 20.9.1959 (UVW, Z 543, Nr. 51).

<sup>730</sup> Jensen an Nordhoff vom 30.11.1959 (UVW, Z 543, Nr. 53).

<sup>731</sup> Aktenvermerk von Busch vom 5.12.1959 (BA, B 115, Nr. 3426).

<sup>732</sup> Bundesrechnungshof an den Bundesminister für wirtschaftlichen Besitz des Bundes vom 22.3.1961 (BA, B 115, Nr. 3387).

Bild Nordhoffs als gerechter und allein dem Unternehmenswohl verpflichteter Herrscher nicht zu beschädigen.<sup>728</sup>

1959, als der Konflikt innerhalb der Geschäftsleitung des Volkswagenwerks eskalierte, drohten die Provisionenzahlungen publik zu werden. Jensen kündigte gegenüber Oertzen im September 1959 an, „altes (belastendes) Material“ gegen Nordhoff vorbringen zu wollen. Um möglichen Schaden vom Generaldirektor abzuwenden, versuchte Oertzen am 20. September 1959 in einem freundschaftlichen Schreiben an Marlen Jensen, ihren Mann davon abzuhalten. Er appellierte an die Frau des Geschäftsführers, dass sich Jensen nicht von Rachegefühlen leiten lassen dürfe, die „im Endergebnis zu einer Katastrophe führen müssen – und zwar nicht nur für N. [Nordhoff], sondern auch für Euch u. was das bei weitem Schlimmste ist, für das Werk!“ Neben dem dramatischen Appell führte Oertzen Marlen Jensen geschickt vor Augen, dass die Anschuldigungen gegen Nordhoff auf ihren Mann zurückfallen würden: Man könne ihm „als dem mitverantwortlichen Leiter den Vorwurf machen, dass er diese Dinge nicht sofort dem A.R. [Aufsichtsrat, CN] gemeldet, sondern bewusst verschwiegen hat“. Der einzig richtige Weg sei es, so Oertzen, sich an den Aufsichtsratsvorsitzenden des Volkswagenwerks zu wenden.<sup>729</sup>

Die Intervention Oertzens schlichtete den Konflikt keineswegs, aber führte dazu, dass Jensen dem Aufsichtsratsvorsitzenden Busch ausschließlich über angebliche Diffamierungen und Lügen Nordhoffs berichtete.<sup>730</sup> Sein Detailwissen über Transaktionen innerhalb des Netzwerks gab Jensen nicht weiter, schließlich war er für die Geschäfte, die ab 1956 in Südafrika abgewickelt worden waren, durch seine Position als ordentlicher Geschäftsführer der Volkswagenwerk GmbH haftbar. So konnte Nordhoff angesichts des weitgehenden Stillschweigens Jensens am 5. Dezember 1959 beim Aufsichtsratsvorsitzenden Busch beruhigt Stellung nehmen. Der Generaldirektor bestätigte das „sehr unerfreuliche Verhältnis zwischen den beiden Herren“, das eine weitere Zusammenarbeit nicht mehr möglich mache. „Herr Nordhoff erklärte mir“, so Busch in einer Aktennotiz vom 5. Dezember 1959, „er halte es im Interesse des Werkes für notwendig, dass Herr Jensen aus der Leitung des Volkswagenwerks ausscheide; denn nach den Vorfällen könne man ihm nicht zumuten, weiter mit Herrn Jensen zusammenzuarbeiten.“ Nordhoff und Busch einigten sich darauf, die Situation durch das Ausscheiden des zweiten Geschäftsführers zu bereinigen.<sup>731</sup> Jensen verließ zum 31. Januar 1960 mit einer Abfindung von 680.000 DM das Unternehmen.<sup>732</sup> Damit war er als potenzieller Unsicherheitsfaktor ausgeschlossen. Der Erfolg für das Netzwerk wurde lediglich dadurch getrübt, dass sich der Aufsichtsratsvorsitzende Busch selbst um die Berufung eines neuen Finanzchefs kümmerte, der womöglich als Kontrollinstanz und Korrektiv zum Generaldirektor fungieren sollte. Die in diesem Zusammenhang erfolgte



Wolfgang Siebert

Berufung Wolfgang Sieberts kränkte Nordhoff so sehr, dass er seinen Rückzug auf dem Unternehmen erwog.<sup>733</sup>

### Das Management der neuen Aktiengesellschaft

Der Neue war allein schon wegen seines Lebenslaufs und Alters ein Exot im Kreise der älteren Vorstandsherren. Geboren am 19. Dezember 1913 in Berlin, hatte Siebert Rechts- und Staatswissenschaften studiert und nach mehreren Auslandsaufenthalten 1940 seine Promotion abgelegt. Nach Militärdienst und Kriegsgefangenschaft arbeitete er als Rechtsanwalt, bevor er 1950 zum Finanzdirektor der Hüttenwerke Phoenix AG ernannt wurde. Auch nach der Fusion des Unternehmens mit der Rheinischen Röhrenwerke AG behielt er seine Funktion bei und übernahm zusätzlich die Verantwortung für die finanzielle Betreuung der ausländischen Tochtergesellschaften.<sup>734</sup> Durch seinen Ruf als „qualifizierter Sachkenner“ und durch sein „gewandtes Auftreten äusserlich und im Wort“ hatte Siebert den Aufsichtsratsvorsitzenden zu beeindrucken gewusst und kam, ausgestattet mit Buschs Wohlwollen und einem Fünfjahresvertrag, im August 1960 nach Wolfsburg.<sup>735</sup>

Neben der – mit Ausnahme von Siebert – gewährten personellen Kontinuität stand als formeller Abschluss des Privatisierungsprozesses noch die Verabschiedung einer Geschäftsordnung für den neuen Vorstand aus. Die Festschreibung der Kompetenzen und Zuständigkeiten innerhalb des Leitungsgremiums begriff Nordhoff als Machtfage, da sich hieraus der Aktionsradius des neuen Vorstandsvorsitzenden ableitete. Daher hatte der Generaldirektor bereits im November 1959 beim Aufsichtsratsvorsitzenden eingefordert, dass ihm auch zukünftig „die Rolle eines Primus inter pares“ zufallen solle.<sup>736</sup>

<sup>733</sup>

Nordhoff an Schilling vom 21.6.1960 (UVW, Z 174, Nr. 413/3).

<sup>734</sup>

Lebenslauf Siebert vom 22.4.1960 (ebd.); Busch an Nordhoff vom 18.6.1960 (UVW, Z 174, Nr. 493/4).

<sup>735</sup>

Busch an Siebert vom 26.5.1965 (UVW, Z 174, Nr. 499/1).

<sup>736</sup>

Nordhoff an Busch vom 3.11.1959 (ebd.).



Vorstand der Volkswagenwerk AG, 1961 (v.l.n.r.: H. Orlich, J. Paulsen, O. Höhne, K. Haaf, F. Frank, F. Novotny, H. Hiemenz, W. Siebert, H. Nordhoff)

737  
Protokoll der Vorstandssitzung vom 2.5.1961, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 455/2).

738  
Protokoll der Vorstandssitzung vom 23.1.1961, S. 3 (ebd.).

739  
Protokoll der Vorstandssitzung vom 2.5.1961, S. 2 (ebd.).

740  
Entwurf der Geschäftsordnung für den Vorstand der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft vom 21.4.1961, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 419/1); Protokoll der Vorstandssitzung vom 2.5.1961, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 455/2).

Nordhoffs Führungsanspruch stellten weder Busch noch die zu Vorstandsmitgliedern aufgerückten ehemaligen Hauptabteilungsleiter in Frage. Ebenso wenig veränderte sich die Organisationsstruktur des Volkswagenwerks. Nach wie vor untergliederte sich das Unternehmen in die sieben Bereiche Produktion, Einkauf, Verkauf, Personal, Finanz, Inspektion und Technische Entwicklung. Gleichwohl stiegen die Anforderungen an das Leitungsgremium. Durch die Expansion des internationalisierten Unternehmens erhöhte sich die Anzahl der zu treffenden strategischen und operativen Entscheidungen. Eine Sitzungsfrequenz wie bisher mit vier bis sechs Zusammenkünften pro Jahr reichte nicht mehr aus. Die junge Aktiengesellschaft drohte aufgrund fehlender Koordinationsinstanzen und Planungszeiträumen von zwölf Monaten schwerfällig zu werden. Eine weitere funktionale Differenzierung tat Not.

Diese Modernisierung war unter Nordhoff schwer durchzusetzen. Die Verlagerung von Verantwortung auf die mittlere Managementebene und eine stärkere Dezentralisierung lehnte er ab. Eine größere Autonomie der Abteilungen und Werke führte aus seiner Sicht zum Zerfall in „selbstständige Königreiche“<sup>737</sup> und zu einem „Verlust an Schlagkraft des Unternehmens“.<sup>738</sup> Statt einer seiner Meinung nach „überdemokratischen“ Organisation favorisierte Nordhoff die enge „Zusammenfassung aller Kräfte, von denen keine einzige unterdrückt oder verringert werden soll, die aber nur wirksam werden, wenn sie nach einheitlichem Plan geschlossen und gemeinsam wirken“.<sup>739</sup> Selbstredend sah sich Nordhoff als Unternehmenslenker an der Spitze des Volkswagenwerks. Seine zuvor uneingeschränkte Position gefährdete allerdings der vom Aufsichtsrat am 21. April 1961 vorgelegte Entwurf der Geschäftsordnung. Insbesondere der Passus, dass jedes Vorstandsmitglied seinen Geschäftsbereich selbstständig führen und der Vorstand nur über „Fragen von grundsätzlicher oder wesentlicher Bedeutung“ entscheiden sollte, erschien dem Wolfsburger Alleinherrscher „hyperdemokratisch“.<sup>740</sup> Im Einvernehmen mit seinen Vorstandskollegen

reichte Nordhoff im Mai 1961 eine geänderte Fassung ein. Die Satzung regelte, dass Entscheidungen innerhalb der vierzehntägig einzuberufenden Vorstandssitzung per Mehrheitsbeschluss gefasst werden mussten, bei Stimmgleichheit jedoch das Votum des Vorstandsvorsitzenden den Ausschlag gab.<sup>741</sup> Der Entwurf fand am 1. Juli 1961 die Zustimmung des Aufsichtsrats und trat mit sofortiger Wirkung in Kraft.<sup>742</sup>

Damit blieb trotz der neuen Rechtsform im Grunde alles beim Alten – wohl zur Zufriedenheit Nordhoffs. Dass 1960/61 noch nicht der passende Zeitpunkt für eine grundlegende strukturelle Neuordnung gekommen war, kann nicht überraschen. Bis dato glich die Entwicklung des Volkswagenwerks einer beeindruckenden Erfolgsgeschichte. In der öffentlichen Wahrnehmung stand der Generaldirektor als wesentlicher Faktor und Garant für den Aufstieg des niedersächsischen Wirtschaftswunderunternehmens. Solange der Erfolg anhielt, blieb die Legitimität der Bündelung von Handlungsvollmachten in seinen Händen gewahrt.<sup>743</sup> Gleichwohl darf bezweifelt werden, dass Nordhoff daran gelegen war, eine Reform der Organisationsstrukturen anzustoßen. Formal nur ein Manager, hatte er sowohl bei Opel in Brandenburg als auch bei Volkswagen fast 20 Jahre lang frei von Beschränkungen seines Aktionsradius agieren können. Aufgrund seiner Erfahrungen begriff sich Nordhoff als Unternehmer, der eigenständig und schöpferisch handelte.

Die Einführung dezentralisierter Organisationsstrukturen hätte eine tief greifende Änderung seines Tätigkeitsfeldes mit sich gebracht. Es war zu erwarten, dass eine Verlagerung des operativen Geschäfts auf die nachgeordneten Ebenen auf Nordhoff zurückwirkte, der damit einen Teil seiner Entscheidungshoheit abgegeben hätte. Weder konnte er eine Dezentralisierung mit seinem Selbstbild vereinbaren, noch besaß das Volkswagenwerk das geeignete Personal, um eine solche Struktur zu leben. Alle Vorstandsmitglieder – mit Ausnahme von Siebert – waren um die Jahrhundertwende geboren und lediglich mit auf Befehlsgewalt und Autorität beruhenden Organisationsmodellen vertraut. Zudem verfügten nur die Wenigsten über den geeigneten Bildungs- und Erfahrungshintergrund, um neue verwissenschaftlichte Methoden der Unternehmensführung adaptieren zu können: Fritz Frank (Jahrgang 1897), Hans Hiemenz (Jahrgang 1907), Julius Paulsen (Jahrgang 1903) und Frank Novotny (Jahrgang 1905) hatten kaufmännische Ausbildungen absolviert, Otto Höhne (Jahrgang 1906) eine Schlosserlehre. Josef Kales (Jahrgang 1901) und Helmut Orlich (Jahrgang 1907) hatten immerhin eine akademische Ausbildung zum Diplom-Ingenieur durchlaufen. Neben Wolfgang Siebert hob sich nur Personalchef Kurt Haaf (Jahrgang 1901) als studierter Volkswirt mit einer Promotion in Politikwissenschaft von seinen Vorstandskollegen ab.<sup>744</sup>

<sup>741</sup> Geschäftsordnung für den Vorstand der Volkswagenwerk Aktiengesellschaft vom 1.7.1961, S. 3 (UVW, Z 174, Nr. 419/1).

<sup>742</sup> Protokoll über die Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG vom 1.7.1961, S. 8 (UVW, Z 174, Nr. 494/2).

<sup>743</sup> Weber, Wirtschaft, S. 243ff.

<sup>744</sup> Lebensläufe der Vorstandsmitglieder vom 16.5.1960 (UVW, Z 174, Nr. 499).

<sup>745</sup> Protokoll der Vorstandssitzung vom 2.5.1961, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 455/2).

<sup>746</sup> Interview mit Siegfried Höhn vom 23.4.2004, S. 2ff. und 6ff (UVW, Z 300, Nr. 114).

<sup>747</sup> Aktennotiz über die Vorstands-Ausschuss-Sitzung vom 28.11.1960 (UVW, Z 174, Nr. 435).

<sup>748</sup> Protokolle der Vorstandssitzungen vom 18.10.1960, S. 3f (UVW, Z 373, Nr. 455/2).

Auch wenn unter Nordhoff und seiner Führungsmannschaft ein grundlegender Richtungswechsel 1960/61 ausblieb, war eine Neudefinition von Entscheidungsabläufen unerlässlich. Die Schwachstelle in der Organisation des Volkswagenwerks – das hatten die Erfahrungen vor der Teilprivatisierung gezeigt – lag vor allem in der Koordination der Hauptabteilungen. Hier sollte die Etablierung von bereichsübergreifenden Ausschüssen Abhilfe schaffen und eine prozessorientierte Zusammenarbeit zwischen allen an einer Aufgabe beteiligten Stellen herbeiführen.<sup>745</sup> Die Gründung dieser Ausschüsse trieb Finanzdirektor Siebert im Hinblick auf die noch in den Kinderschuhen steckende Investitionsplanung voran. In den zurückliegenden Jahren waren im Wolfsburger Unternehmen zwar hohe Summen in die Erweiterung und Neugründung von Werken geflossen. Das Schwindel erregende Wachstumstempo hatte bis dato jedoch ein differenziertes Abwägen von Investitionsentscheidungen obsolet gemacht, die oft im Hinblick auf die günstigsten Standortbedingungen gefällt wurden. Die zumeist nur dreizeiligen Investitionsbegründungen waren, das hatte Siebert erkannt, der Komplexität des internationalisierten Unternehmens in einem sich wandelnden ökonomischen Umfeld keineswegs mehr angemessen. Die Installation eines langfristigen datenbasierten Planungssystems, das die Informationen und Anforderungen aus den verschiedenen Hauptabteilungen, Standorten und Gesellschaften integrierte, war zu einem wesentlichen Desiderat geworden.<sup>746</sup>

Ebenso unbefriedigend gestaltete sich die organisatorische und finanzielle Steuerung der Tochtergesellschaften, die vermutlich durch Sieberts Initiative eine strukturelle Änderung erfuhr. Auf der Sitzung des Vorstands vom 28. November 1960 erfolgte die Gründung des Vorstandsausschusses für Tochtergesellschaften im Ausland und Montagewerke (TUM), dem zunächst die Vorstandsmitglieder Siebert, Höhne und Frank als Vertreter der Bereiche Finanz, Produktion sowie Verkauf angehörten. Die Zuständigkeit des Gremiums erstreckte sich auf die Begutachtung von Investitionsvorhaben von ausländischen Beteiligungsgesellschaften, deren Ergebnis in Form eines Entscheidungsvorschlags dem Gesamtvorstand vorgelegt wurde.<sup>747</sup> Die parallel zur Etablierung des TUM-Komitees im Oktober 1960 veranlasste Einrichtung einer für die Tochtergesellschaften zuständigen Revisionsabteilung schuf zudem ein erstes konzerneinheitliches Kontrollinstrument.<sup>748</sup>

### Expansionswünsche aus Uitenhage

Der Zustimmung des TUM-Ausschusses sowie des Vorstandes bedurfte die SAMAD für ihr Investitionsvorhaben, das im Herbst 1960 zur Genehmigung nach Wolfsburg weitergeleitet worden war. Das neue Koordinierungsgremium legte der SAMAD zunächst keine Steine in den Weg und winkte am 12. Dezember 1960 das auf 449.315 Pfund veranschlagte kleinere Erweiterungsprojekt durch.

Somit konnten das dringend benötigte CKD-Gebäude und Ersatzteillager in Uitenhage errichtet werden.<sup>749</sup>

Ob sich eine weitere Expansion der Volkswagen Tochter rentieren würde, war zu Beginn des Jahres 1961 aufgrund der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Südafrika fraglich. Die Rassenunruhen von Sharpeville hatten das Interesse der Weltöffentlichkeit auf Südafrika gelenkt und eine Protestwelle gegen das Apartheidregime losgetreten. Deutliche Kritik an der Politik Südafrikas hatten neben der UNO auch die Staaten des Commonwealth geäußert, in dem das Land Mitglied war. Da die Regierung Verwoerd nicht einlenkte, reagierten die Premierminister des Commonwealth. Vorangetrieben durch eine Koalition der afrikanischen Staaten Ghana und Nigeria sowie Indiens, zeichnete sich der Ausschluss Südafrikas aus dem britisch dominierten Staatenbund ab. Ministerpräsident Verwoerd kam dieser Initiative durch den am 15. März 1961 proklamierten Austritt zuvor.<sup>750</sup> Das Verlassen des Commonwealth erfolgte allerdings nicht ausschließlich auf internationalen Druck, sondern ordnete sich in die intensiv verfolgten Autonomiebestrebungen Südafrikas ein. Diese gipfelten im Februar 1961 in der Einführung einer neuen Währung. Anstelle des in Parität zur britischen Währung notierten südafrikanischen Pfund zahlten die Südafrikaner fortan mit Rand.<sup>751</sup> Neben der wirtschaftlichen Weichenstellung sorgte ein weiteres Ereignis für politische Klarheit. Am 31. Mai 1961, dem Jahrestag der Niederlage der Buren im anglo-burischen Krieg von 1901/02, wurde in Südafrika die Republik ausgerufen – ein Symbol für die Emanzipation von Großbritannien.<sup>752</sup>

Die Automobilimporteure warteten gespannt, wie sich die staatlichen Autonomiebestrebungen auf die Wirtschaft des Landes auswirken würden. Auf absehbare Zeit, das stand angesichts des angespannten Devisenhaushalts außer Zweifel, blieben die 1960 erlassenen Importkontrollen weiterhin intakt. Dadurch schrumpfte der Pkw-Markt 1961 erheblich. Die für das erste Halbjahr zugelassenen Importe von 45.000 Fahrzeugen und die in den zweiten sechs Monaten nachfolgenden 30.000 Pkw führten zu einem 18-prozentigen Rückgang des Neuwagenabsatzes.<sup>753</sup>

Auf die sinkenden Produktions- und Verkaufszahlen musste sich die SAMAD einstellen. Aufgrund der geringeren Devisenzuteilungen fiel das Montagevolumen binnen eines Jahres von 63 auf 43 Einheiten pro Tag.<sup>754</sup> Die Unterauslastung der Fabrik führte im Juni 1961 erstmals zu Entlassungen. 167 Arbeiter – davon 105 Weiße und 62 Schwarze – verloren ihre Beschäftigung, hatten jedoch die Option, bei verbesserter Geschäftslage wieder eingestellt zu werden.<sup>755</sup> In der Annahme, dass die Talsohle des Abwärtstrends bald durchschritten sein würde, richtete die SAMAD ihr Hauptaugenmerk darauf, Verträge mit lokalen Zulie-

749

Aktennotiz über die Sitzung des TUM-Komitees vom 12.12.1960 (UVW, Z 174, Nr. 435); Interne Mitteilung des TUM-Komitees an Nordhoff vom 28.11.1960 (UVW, Z 174, Nr. 626/1, Mappe 1960-1961).

750

Informationen aus Südafrika, Heft Januar 1961, S. 3; Informationen aus Südafrika, Heft April/Mai 1961, S. 1f.

751

Die neue Währung basierte auf dem Dezimalsystem. Ein Rand unterteilte sich in 100 Cent. Der Umrechnungskurs von Rand zu Pfund betrug 1:2, Jahresbericht der Volkswagenwerk AG 1961, S. 281 (UVW, Z 174, Nr. 472).

752

Fisch, Südafrika, S. 359ff.

753

South African Business Report for the Year 1961, S. 16 (UVW, Z 174, Nr. 628).

754

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 30.6.1961 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

755

„Car Firm to Lay off 167 Workers“, Star vom 12.6.1961 (UVW, Z 174, Nr. 626).



Endmontage bei der SAMAD, 1961

<sup>756</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 30.6.1961 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966); Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 29.9.1961 (ebd.).

<sup>757</sup> Ebd.

ferern über die Zulieferung von Gummimatten, Teppiche, Autoglas, Federn, Sitzrahmen und Auspuffteile zu schließen. Die Integration von Teilen aus südafrikanischer Produktion stellten neue Anforderungen an die Organisation des Werks in Uitenhage. Um die Qualität der südafrikanischen Materialien und Komponenten zu kontrollieren, bedurfte es eines neuen Laboratoriums und des Ausbaus der internen Inspektionsabteilung. Ebenfalls waren zusätzliche Lagerkapazitäten vonnöten, damit die wachsende Zahl von Teilen und CKD-Sets vorgehalten werden konnten. Angesichts der neuen Produktionsabläufe und des Facharbeitermangels erwies sich außerdem die Etablierung einer innerbetrieblichen Weiter- und Ausbildungsstätte als erforderlich.<sup>756</sup>

Mit Blick auf die erwarteten staatlichen Vorgaben, die binnen kurzer Zeit eine deutliche Zunahme der Fertigungstiefe erfordern würden, begann die SAMAD inmitten der Absatzkrise mit Planungen für die Expansion. Um beim Typ 1 einen Local Content von 30 Prozent zu erzielen, musste die Teilfabrikation von Komponenten wie etwa Bremsstrommeln oder Tanks aufgenommen werden. Da die SAMAD ihre Abhängigkeit vom Hauptumsatzträger Käfer lockern wollte, drängte sie auf eine Erweiterung der Produktpalette. Mit einem Marktanteil im Kleinwagensegment von knapp 50 Prozent hatte der Typ 1 den Gipfel der Popularität erreicht. Um den erwarteten Absatzrückgang des Käfer ausgleichen zu können, plädierten die Direktoren aus Uitenhage für die Markteinführung des VW 1500, der neuen Mittelklasse-Limousine. Die Forderung nach Einführung des so genannten Typ 3 zog kapitalintensive Modifikationen und Anschaffungen von Anlagen und Montageeinrichtungen nach sich. Das Board der SAMAD bezifferte in seiner Sitzung vom 29. August 1961 den finanziellen Aufwand auf 4,2 Millionen Rand, finanzierbar durch eine Kapitalerhöhung und Kredite.<sup>757</sup> Obgleich der

Einsatz solch hoher Mittel angesichts der unsicheren Lage riskant war, sahen die Direktoren keinerlei Alternative zum Expansionsprogramm: „SAMAD has no option in the matter that failure to conform to the present policy of the South African Government would mean the eventual elimination of Volkswagen from South Africa.“<sup>758</sup>

Die Grobplanungen für beide Projekte leitete die SAMAD an die Muttergesellschaft in Wolfsburg weiter und bat am 21. Dezember 1961 um die Genehmigung der Maßnahmen. Die Forderungen aus Uitenhage lösten beim Vorstandsvorsitzenden Ratlosigkeit aus.<sup>759</sup> Sein einstiger Optimismus hinsichtlich des größten afrikanischen Exportmarktes war starken Vorbehalten gewichen. Die Regierung betreibe dort eine „schwer verstehbare Politik“, so hatte Nordhoff am 4. Mai 1961 dem Volkswagen Aufsichtsrat erläutert, die eine zunehmende Isolierung des Landes bewirke. Das Kabinett um Ministerpräsident Verwoerd in seiner „den Buren eigenen Starrsinnigkeit“ leiste dieser Entwicklung durch Autarkiebestrebungen noch Vorschub. Da sich Südafrika nach wie vor im Stadium einer „Rohstoff-Wirtschaft“ befinde, könne das industrielle Nationalisierungsexperiment keineswegs so schnell erfolgreich sein, wie im Lande erhofft.<sup>760</sup>

Trotz aller gebotenen Skepsis waren die Argumente, die Oertzen und Hurd schriftlich als auch in Gesprächen im Januar 1962 in Wolfsburg vorbrachten, nicht von der Hand zu weisen. Die SAMAD-Vertreter hielten es für ausgeschlossen, dass die Regierung von ihrem Kurs abrückte, die Produktion von Fahrzeugen in Südafrika durch gesetzliche Vorgaben zu erzwingen. Bereits für das laufende Jahr zeichnete sich ab, dass Hersteller, die einen hohen Local Content erreichten, mit zusätzlichen Importgenehmigungen belohnt würden, wogegen Unternehmen, die bereits in Südafrika lieferbare Teile einfuhrten, mit einer Zahlung von 20 Rand pro Teil bestraft würden. Obwohl inzwischen selbst Oertzen die Etablierung einer eigenständigen Fahrzeugfertigung in Südafrika „fuer einen ausgesprochenen wirtschaftlichen Unsinn“ hielt, sah er keine Alternative zum vorgelegten Investitionsvorhaben. Andernfalls ziehe sich die SAMAD den Zorn der Regierung in Pretoria zu und leite „ein langsames aber sicheres Absinken unserer Produktions- und Verkaufsziffern“ ein.<sup>761</sup> Oertzens Darlegungen überzeugten in Wolfsburg. Einem Vorstandsbeschluss vorgehend, teilte Nordhoff dem SAMAD-Chairman am 17. Januar 1962 mit, dass das Volkswagenwerk dem Ausbau der Eigenfertigung im Werk Uitenhage zustimme.<sup>762</sup> Unter der Voraussetzung, dass der Aufsichtsrat in seiner nächsten, Ende April stattfindenden Sitzung die Genehmigung erteile, terminierte der zuständige Finanzdirektor Siebert die zur Finanzierung des Vorhabens notwendige Erhöhung des Stammkapitals der SAMAD auf Juni 1962.<sup>763</sup>

<sup>758</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 13.12.1961 (ebd.).

<sup>759</sup> Hurd an Nordhoff vom 21.12.1961 (UVW, Z 174, Nr. 626).

<sup>760</sup> Niederschrift über die 2. Sitzung des Arbeitsausschusses des Aufsichtsrats der Volkswagen Aktiengesellschaft vom 4.5.1961, o.S. (UVW, Z 174, Nr. 494/2).

<sup>761</sup> Oertzen an Nordhoff vom 15.1.1962 (UVW, Z 174, Nr. 626/1).

<sup>762</sup> Nordhoff an Oertzen vom 17.1.1962 (ebd.).

<sup>763</sup> Siebert an Oertzen vom 19.1.1962 (ebd.).

764

Nordhoff an Oertzen vom 17.1.1962 (ebd.).

765

Nordhoff an Oertzen vom 18.1.1962 (ebd.).

766

Protokoll der Vorstandssitzung vom 19.2.1962, S. 1f (UVW, Z 373, Nr. 455/2).

Das umgerechnet rund 25 Millionen DM teure Projekt ließ Nordhoff keine Ruhe. In Briefen an Oertzen formulierte er am 17. und 18. Januar 1962 eine Vielzahl von Einwänden. Die Investition stelle „die äußerste Grenze des wirtschaftlich Tragbaren“ dar, die auch in Zukunft nicht überschritten werden dürfe. Anstatt weitere Pläne zum Bau eines Presswerks oder zur Eigenfertigung von Aggregaten voranzutreiben, mahnte Nordhoff an, den negativen Trend der Verkaufszahlen in Südafrika umzukehren. Die Annahme der SAMAD, den Marktanteil von Volkswagen 1963/64 deutlich steigern zu können, hielt er allerdings für „überoptimistisch“. <sup>764</sup> Am Besorgnis erregendsten erschienen Nordhoff jedoch die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen in Südafrika. Lakonisch bemerkte er: „Wirtschaftliche Vernunft lässt sich auch mit einer parlamentarischen Mehrheit nicht ins Gegenteil verkehren (man kann das auch mit umgekehrten Vorzeichen sagen – man ist dann der Wahrheit noch etwas näher, aber es klingt unfreundlicher).“ Angesichts der politischen Isolation und der geringen Größe Südafrikas sah er in den staatlichen Autarkiebestrebungen einen ausgesprochenen „wirtschaftliche[n] Nonsens“, der einen direkten „Weg in den Abgrund“ eröffne, den Volkswagen rechtzeitig verlassen müsse. Trotzdem werde das Volkswagenwerk aber den „25 Millionen Mark-Schritt mitmachen, weil hierbei die Unvernunft in absehbaren Grenzen bleibt“. <sup>765</sup>

Um in neuer, fast kollegialer Manier die Meinung der anderen Vorstandsmitglieder einzuholen, setzte Nordhoff das Thema Südafrika auf die Agenda der Vorstandssitzung am 19. Februar 1962. In den vier Wochen, die seit dem Briefwechsel mit Oertzen vergangen waren, hatte sich der Entscheid über die 25 Millionen DM teure Investition für ihn zu einer Grundsatzfrage zugespitzt. Ausgehend davon, dass die Regierung ihren Nationalisierungskurs fortsetzte und somit einer ersten Investition bald weitere Ausgaben folgten, kündigte Nordhoff an: „Wir müssen also einen Beschluß darüber fassen, ob wir in Südafrika den Aufbau einer Volkswagenfabrik in Betracht ziehen wollen oder [...] diesen Markt in absehbarer Zeit ganz verlieren.“ Als Grundlage für den Richtungsentscheid präsentierte Nordhoff Fakten, die die Fragwürdigkeit des Vorhabens belegten. Bei einem jährlichen Absatzvolumen von 15.000 Fahrzeugen und einer Investition von 50 Millionen DM rechnete er mit einem um 1.000 DM pro Fahrzeug höheren Gestehungspreis. Aus Nordhoffs Sicht waren für die Umwandlung der Fabrik in Uitenhage in einen Produktionsstandort sogar Ausgaben von mehr als 100 Millionen DM erforderlich. Die wirtschaftliche „Sinnlosigkeit“ einer Eigenfabrikation der SAMAD lag für ihn auf der Hand. In letzter Konsequenz jedoch, das machte Nordhoff deutlich, drohte bei einem konsequenten Investitionsstopp der Verlust des südafrikanischen Marktes. Ohne weitere Alternativen zu erörtern, folgte der Vorstand den Ausführungen seines Vorsitzenden und beschloss, „in Südafrika keine Investitionen für eine Fabrikation vorzunehmen“. <sup>766</sup>

In einem von Siebert vorbereiteten Schreiben legte der Vorstandsvorsitzende am 23. Februar 1962 Oertzen die Gründe für den Widerruf der Projektbewilligung dar. Schon bei der am 17. Januar 1962 erteilten Zustimmung sei es offensichtlich gewesen, dass es sich bei der Investitionsentscheidung um eine 25 Millionen DM teure unvernünftige Kompromisslösung gehandelt hätte, der die wirtschaftliche und unternehmerische Basis fehle. Weder könne diese Ausgabe eine Anhebung der absinkenden Verkaufszahlen bringen, noch das dauerhafte Wohlwollen staatlicher Stellen sichern. Daher hielt er es für seine „Pflicht“, „die nutzlose Ausgabe eines so hohen Betrages zu verhindern“. Wohl wissend, dass der Widerruf unternehmensintern als auch in südafrikanischen Regierungskreisen große Unruhe hervorrufen würde, bat Nordhoff um Vorschläge, wie der Rückzieher dem Board der SAMAD vermittelt werden könne.<sup>767</sup>

767

Nordhoff an Oertzen vom 23.2.1962 (UVW, Z 174, Nr. 626/1).

768

Oertzen an Nordhoff vom 27.2.1962 (ebd.).

769

Interne Mitteilung Nordhoffs an den Vorstand vom 1.3.1962 (ebd.).

Oertzen zeigte Verständnis für das Dilemma des Vorstandsvorsitzenden, bedauerte allerdings die „kategorische Form“ der Ablehnung des SAMAD-Projekts. Er beklagte, dass es für ihn nun beinahe unmöglich sei, die südafrikanische Regierung „wohlgesinnt zu erhalten“. Pretoria hatte bereits auf Initiative des Chairman hin Garantien für eine Erhöhung von Importlizenzen in Aussicht gestellt, die die durch das Investitionsvorhaben zu erwartenden Kostensteigerungen ausgleichen sollten. Um die staatlichen Stellen nicht zu verprellen, war ein Kompromissvorschlag gefragt, den Oertzen umgehend präsentierte. Anstelle der Ausweitung der Fertigungstiefe in Uitenhage sollte der Vorstand des Volkswagenwerks der SAMAD gestatten, beispielsweise Bremstrommeln und Karosserierahmen von lokalen Zulieferern zu beziehen. Dadurch könnte die Investition von 4,2 Millionen Rand entfallen, der Local Content aber trotzdem gesteigert werden. Die „wirtschaftlich viel vernünftigeren Lösung“ garantiere, so Oertzen, dass die Regierungsvorgaben eingehalten werden und die SAMAD durch ausreichende Devisenzuteilungen ihre Verkaufszahlen binnen drei Jahren bis auf 20.000 Volkswagen steigern könne.<sup>768</sup>

Der Vorschlag zeigte bei Nordhoff Wirkung. Gegenüber seinen Vorstandskollegen nahm er am 1. März 1962 erneut zur Ablehnung des Investitionsvorhabens der SAMAD vom 19. Februar 1962 Stellung. Der getroffene Beschluss sei „bei aller sachlichen Richtigkeit wenig befriedigend, als er eine rein negative Feststellung enthält“. Vielmehr sei es geboten, einen Mittelweg zwischen der vermeintlichen Marktaufgabe und einer „Investition großen Stiles“ zu finden. Ein solcher könne, so schlug Nordhoff unter Bezug auf Oertzen vor, im Zukauf von Teilen und Aggregaten aus südafrikanischer Herstellung liegen. Allerdings ziehe das eine „fast unvermeidliche Qualitätsverschlechterung“ nach sich, die dem Ruf des Volkswagen abträglich sei. Aufgrund seiner Bedenken wies Nordhoff die Vorstände für Inspektion und Produktion, Orlich und Höhne, an, das Vorhaben zu prüfen und alsbald eine Aussage über die Umsetzbarkeit zu treffen.<sup>769</sup>

770

Beer an Höhne vom 16.3.1962 (ebd.).

771

Siebert und Höhne an Beer vom 26.3.1962 (ebd.); Siebert und Höhne an Nordhoff vom 27. April 1962 (ebd.).

772

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 30.3.1962 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

Auf die Veranlassung Nordhoffs hin liefen im Frühjahr 1962 intensive Beratungen zwischen den Produktionsabteilungen in Wolfsburg und Uitenhage an. Am 16. März lieferte der SAMAD-Produktionschef W. C. Beer – anscheinend zum ersten Mal seit Beginn der Diskussionen um das Erweiterungsprogramm – detaillierte Informationen nach Wolfsburg. Grundlage der Planungen war der aktuelle Local Content von 21,22 Prozent des Fahrzeugwerts beim Volkswagen Typ 114, dem Basismodell des Käfer als Rechtslenker. Dieser Anteil wurde durch die Verwendung von in Südafrika gefertigten Sitzfedern und -rahmen, Stoßstangenklammern, Polsterungen, Teppichen, Dekorteilen, Felgen, Batterien und Autoglas erreicht. In Übereinstimmung mit der von der Regierung 1960 verabschiedeten Liste der lokal zu beziehenden Teile strebte die SAMAD an, auf Stoßdämpfer, Scheibenräder, Bremsstrommeln, Bremsklötze und -belege, Kabel sowie Spiegel von südafrikanischen Zulieferern zurückzugreifen. Die Verwendung der im Lande gefertigten Teile erhöhte den Local Content des Typ 1 auf 30 Prozent. Zusätzlich prüfte Uitenhage die Möglichkeit, den Chassisrahmen extern pressen zu lassen.<sup>770</sup>

Die Idee der SAMAD, Volkswagen Karosserieteile bei externen Unternehmen fertigen zu lassen, rief in Wolfsburg schieres Entsetzen hervor. Produktionsvorstand Höhne und Finanzchef Siebert befürchteten, dass die SAMAD Konstruktionszeichnungen weitergab und sich auf verbindliche Zusagen gegenüber Dritten einließ, bevor die Regierung das Nationalisierungsprogramm für die Automobilindustrie verabschiedet hatte. Daher waren Sieberts und Höhnes Anweisungen an Beer streng und unmissverständlich. Der SAMAD wurde verboten, mit südafrikanischen Firmen über die unternehmensexterne Fertigung von Bremsstrommeln und Chassisrahmen zu verhandeln oder Kaufverträge für Montageteile abzuschließen.<sup>771</sup> Zunächst zur Untätigkeit verurteilt, blieb Beer im März 1962 nichts anderes übrig, als die Ergebnisse einer bereits im Vorfeld angeschobenen Studie abzuwarten. Hierin wurde der finanzielle Aufwand abgeschätzt, den eine Steigerung des Local Content auf 65 Prozent durch den Bezug einheimisch produzierter Teile und Komponenten mit sich brachte. Wie die Untersuchung aufzeigte, erforderte das Vorhaben Investitionen in den Ausbau der Produktionsanlagen der SAMAD. Ebenso ergab sich die Notwendigkeit, die externen Hersteller finanziell zu unterstützen, die die Lizenzfertigung von Volkswagen Komponenten aufnehmen würden. Insgesamt, so das Fazit der Studie, sei ein Finanzierungsbedarf von etwa 2,3 Millionen Rand erforderlich – umgerechnet rund 11 Millionen DM.<sup>772</sup>

Auf diesem Sachstand wurde das SAMAD-Expansionsvorhaben am 30. März 1962 erneut dem Vorstand der Volkswagenwerk AG vorgelegt. Die vorgestellte Option einer Lizenzfertigung von Volkswagen Teilen durch Zulieferer rief große Skepsis hervor. Aus der Weitergabe von Konstruktionszeichnungen und

-unterlagen resultierte die Gefahr eines unfreiwilligen Technologietransfers an Wettbewerber. Deshalb entschied der Vorstand, dass Externen weder durch die SAMAD noch durch eine andere Volkswagen Tochtergesellschaft Konstruktionsunterlagen zur Verfügung gestellt werden durften. Die Vorgabe unterband die Möglichkeit einer ausgedehnten Lizenzfertigung in Südafrika. Alternative Vorschläge kamen nicht zur Sprache. Stattdessen nahm der Vorstand eine passive Haltung ein. Er wollte abwarten, welche Weichenstellungen von staatlicher Seite vorgenommen wurden und vorerst keinen Verpflichtungen eingehen: „Das Volkswagenwerk sollte der letzte sein, der einem Regierungsdruck in dieser Beziehung nachgibt.“<sup>773</sup>

773  
Protokoll der Vorstandssitzung vom 30.3.1962, S. 7  
(UVW, Z 373, Nr. 455/2).

Die von der SAMAD angestrebte Verabschiedung des 4,2 Millionen Rand teuren Expansionsprogramms ging somit aus wie das sprichwörtliche Hornberger Schießen. Deutlich lassen sich hieran die Schwachpunkte des noch wenig differenzierten Entscheidungsprozesses bei der Volkswagenwerk AG und ihrer südafrikanischen Tochtergesellschaft ablesen. Bereits die Vorbereitung der Planungen bei der SAMAD verlief in Bezug auf die baulichen Kosten sicherlich exakt, hinsichtlich der wirtschaftlichen Implikationen aber wohl blauäugig. Weder scheint es in Uitenhage eine Abschätzung der finanziellen Rückwirkungen auf die Produktionskosten gegeben zu haben, noch war der Zeitpunkt gut gewählt. Durch die Tatsache, dass die Grundzüge der zukünftigen Regierungspolitik noch unbekannt waren, fehlten exakte Bezugsgrößen für die bis dato größte Investition in der SAMAD-Geschichte.

Der Fall demonstriert deutlich, dass weder bei Volkswagen noch bei der SAMAD Entscheidungsprotokolle existierten, die die Unsicherheit über die finanziellen Folgen der Investitionen reduzierten. In Uitenhage hatten sich die Direktoren an das stetige Wachstum der vergangenen Jahre gewöhnt, als Kapazitätserweiterungen steigende Gewinne brachten. Ende 1961 gestaltete sich die Ausgangssituation erstmals so komplex, dass die Investitionsentscheidung nicht mehr ohne eine gründliche Wirtschaftlichkeitsprüfung getroffen werden konnte. Die Möglichkeiten, eine solche finanzielle Bewertung vorzunehmen, waren auch in Wolfsburg begrenzt. Bislang hatte Oertzen einige übergeordnete Informationen nach Wolfsburg geliefert, auf deren Basis Nordhoff ein Vorhaben genehmigte oder ablehnte. Dieses Verfahren hatte versagt und mit ihm das Netzwerk als strategische Entscheidungsinstanz.

### Grünes Licht für das Investitionsprogramm

Das Frühjahr 1962 brachte endlich Klarheit über die vom Staat gesetzten Rahmenbedingungen. Mit einiger Verzögerung veröffentlichte die südafrikanische Regierung im März 1962 die Bestimmungen für die zweite Phase des Nationalisierungsprogramms. Um die lokale Produktion von Komponenten und

774

Swart, Motor Industry, S. 222; Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 8.3.1963 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

Teilen zu fördern, wurde fortan auf gleichartige Importprodukte ein Schutz-zoll von 20 Prozent des Werts erhoben. Anfang 1963 erweiterte Pretoria die Bestimmungen: Ab 1964 wurden die importierten Fahrzeuge zwei Kategorien zugeordnet, an denen sich die Höhe der Zölle und Steuern sowie die Gewährung von Einfuhrgenehmigungen bemaßen. Zu den „manufactured models“ zählten von der Regierung anerkannte Fahrzeugtypen, deren Local Content sich auf mindestens 45 Prozent belief und binnen dreieinhalb Jahren auf mindestens 55 Prozent gesteigert wurde. Im Gegenzug wurde den Herstellern zugesichert, benötigte Komponenten frei und ohne Beschränkung einführen zu können. Außerdem reduzierte sich die Steuer je nach erreichtem Local Content. Wies ein Modell beispielsweise einen nationalen Wertschöpfungsanteil von 25 Prozent des Gewichtes auf, winkte ein 15-prozentiger Steuernachlass, bei einem Fertigungsanteil von 55 Prozent betrug die Steuerersparnis bereits 48 Prozent. Alle Pkw, die nicht der ersten Kategorie angehörten, galten als „assembled models“. Deren Einfuhr unterlag nach wie vor den halbjährlich von der Importbehörde ausgegebenen Devisenbudgets. Jedoch konnten die Hersteller von Autos, die als „assembled“ klassifiziert wurden, durch die Vergrößerung des nationalen Fertigungsanteils ihre Einfuhrgenehmigungen vermehren. Wurde für ein Fahrzeug zum Beispiel ein Local Content von 25 Prozent des Gewichtes erreicht, erhöhten sich die Importpermits um 17,5 Prozent, bei einem lokalen Fertigungsanteil von 35 Prozent sogar um 41 Prozent.<sup>774</sup> Die Stoßrichtung der Bestimmungen war offensichtlich. In Zukunft konnten nur noch die Unternehmen im Wettbewerb bestehen, deren Produkte einen hohen inländischen Wertschöpfungsanteil aufwiesen. Die Fahrzeuge von Herstellern, die diesen Forderungen nicht nachkamen, drohten durch die steuerlichen Benachteiligungen, die hohen Zollkosten und die geringen Importvolumina für Kunden unattraktiv zu werden.

Trotz des auf der Automobilindustrie lastenden politischen Drucks gab die ökonomische Entwicklung Südafrikas Anlass zu Optimismus: Nachdem sich die wirtschaftlichen und politischen Turbulenzen der Vorjahre gelegt hatten, kehrte 1962 wieder Ruhe und Zuversicht in die südafrikanische Wirtschaft ein. In dem Maße, in dem sich die Handelsbilanz des Landes ausglich, verschwanden die rigiden Importkontingentierungen für Konsum- und Luxusgüter. Gleichzeitig entfaltete das dirigistische Eingreifen des Staates die angestrebte Wirkung: Die Bandbreite der Maßnahmen aus Schutzzöllen, Steuererleichterungen und Finanzhilfen sowie die Ankündigung von Expansionsplänen bei öffentlichen Unternehmen, wie den ISCOR-Stahlwerken, im Energiesektor sowie bei der Eisenbahngesellschaft, stellten ein günstiges Investitionsklima her. Kapital ausländischer Großunternehmen floss vermehrt in den Auf- und Ausbau von Fertigungsstandorten in Südafrika. Die Produktionsmenge der als Gradmesser dienenden verarbeitenden Industrie wuchs zwischen 1958/59 und 1961/62 um 20 Prozent. Während das Beschäftigungsniveau in diesem Zeitraum annähernd



Werk Uitenhage, 1962

<sup>775</sup> Steinberg, Südafrika, S. 207; Coleman, Secondary Industry, S. 227ff.; Jahresbericht der Deutschen Botschaft in Pretoria über die Wirtschaft der Republik Südafrika im Jahre 1961 vom 30.3.1962 (PAA, B 34, Nr. 368).

<sup>776</sup> NAAMSA Annual Report 1969, S. 39.

<sup>777</sup> Übersicht Volkswagen of South Africa 1959-1968 (UVW, Z 174, Nr. 621).

<sup>778</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk AG 1962, S. 304 (UVW, Z 174, Nr. 473).

<sup>779</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 11.5.1962 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966); Jahresbericht der Abteilung Produktion Ausland 1962, S. 5f (UVW Z 174, Nr. 2038).

<sup>780</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 11.5.1962 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

<sup>781</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 20.11.1962 (ebd.).

gleich blieb, stieg die Summe der gezahlten Löhne und Gehälter um 15 Prozent an. Das Zusammenspiel von stabilen Preisen und erhöhter Kaufkraft bewirkte einen sichtbaren Nachfrageanstieg nach Konsumartikeln und feuerte das Wachstum weiter an.<sup>775</sup>

Die gesetzlichen Bestimmungen setzten einen eindeutigen Handlungsrahmen für alle Unternehmen und gaben in Kombination mit den verbesserten wirtschaftlichen Aussichten den Startschuss für die lang erwartete Wiederbelebung des südafrikanischen Automobilmarkts. Nach den mageren Jahren zuvor erreichten die Absatzzahlen 1962 mit 106.172 verkauften Pkw und Lkw erstmals wieder das Niveau von 1959.<sup>776</sup> Am Aufschwung partizipierte auch die SAMAD. Im Vergleich zu den insgesamt nur 13.523 Volkswagen und Studebakers, die das Unternehmen im Vorjahr an die Kunden bringen konnte, verzeichnete die SAMAD 1962 mit 16.500 verkauften Wagen ein mehr als zwanzigprozentiges Absatzplus.<sup>777</sup> Geringere steuerliche Belastungen durch die Einhaltung der Local-Content-Vorschriften ermöglichten in Verbindung mit dem höheren Umsatzvolumen einen Gewinnsprung von 487.072 Rand im Vorjahr auf nunmehr 972.483 Rand. Erfreulich entwickelte sich auch die Umsatzrendite, die von mageren 2,78 auf 4,83 Prozent anstieg.<sup>778</sup>

Die Trendwende stimmte zuversichtlich und erhöhte den Handlungsbedarf. Zwar hatte Wolfsburg rund 200.000 Rand für die Errichtung eines neuen Ersatzteile- und CKD-Lagers genehmigt, sich der notwendigen Richtungsentscheidung aber bislang enthalten.<sup>779</sup> Die Notwendigkeit einer grundlegenden Weichenstellung nahm mit Beginn des Jahres 1963 zu. Die Luft für den sich auf dem Höhepunkt seiner Popularität befindenden Käfer wurde zunehmend dünner, da mit dem Ford Cardinal, dem Opel Kadett und dem Austin Mini starke Wettbewerber im Marktsegment des Volkswagen auftauchten. Um somit nicht allein vom Absatz des Typ 1 abhängig zu sein, wiederholte das Board der SAMAD mit Nachdruck die Forderung nach schnellstmöglicher Einführung der VW 1500 Limousine und des VW 1500 Variant.<sup>780</sup> Zudem drängten die Direktoren auf den Übergang von der Montage zur Teilproduktion. Angesichts des erheblichen Zeitaufwands für die Umsetzung eines solchen Vorhabens war eine baldige Entscheidung vonnöten, um gegenüber investitionsfreudigeren Wettbewerbern nicht ins Hintertreffen zu geraten.<sup>781</sup>

Da mit der Verabschiedung des staatlichen Local-Content-Programms eine wesentliche Voraussetzung gegeben war, sperrte sich Wolfsburg nicht mehr gegen die Argumente der SAMAD. Das Produktionsressort von Hönne prüfte in Kooperation mit Finanzchef Siebert und Ingenieuren aus Uitenhage 1963 verschiedene Optionen, um den Local Content der südafrikanischen Volkswagen zu steigern. Der Vorstandsvorgabe folgend, keine Lizenzfertigung an externe

Zulieferer zu vergeben, wurden die Anforderungen aus der Montage von lokal bezogenen Komponenten und dem Ausbau der Fertigungstiefe diskutiert. Folgender Ablaufplan wurde im April 1963 vorgestellt: Dem Expansionsprogramm vorgeschaltet, sollte die SAMAD mit dem Bezug und der Montage von in Südafrika produzierten Teilen und Komponenten beginnen.<sup>782</sup> Den Kern des Vorhabens bildete die unter der Bezeichnung „Projekt D“ gefasste Errichtung eines Presswerks. Hier sollten Karosserie- und Rahmenteile, Front- und Heckklappe sowie Kotflügel und Tanks gepresst werden.<sup>783</sup> Allein diese Fertigungsschritte steigerten den Local Content des Typ 1 um 15,4 Prozent.<sup>784</sup> Obwohl die SAMAD hierfür keine neuen Maschinen anschaffen, sondern überholte Werkzeuge und Pressen aus Wolfsburg einsetzen wollte, beliefen sich die Kosten für Gebäude und Anlagen auf insgesamt 3,7 Millionen Rand – umgerechnet etwa 21 Millionen DM.<sup>785</sup>

Eine weitere Anhebung des nationalen Fertigungsanteils um 6,5 Prozent brachte die in den Projekten „C1“ und „C2“ aufgeführte Montage der Vorder- und Hinterachsen sowie die Produktion von Bremstrommeln ein.<sup>786</sup> Dem standen Kosten von insgesamt 153.791 Rand gegenüber. Alles in allem addierte sich die durch die lokal gepressten Teilen, die Produktion von Bremstrommeln sowie die Montage der Achsen erzielte Steigerung des Local Content auf 23,6 Prozent. Bei Anlauf aller Fertigungsprozesse und unter Hinzuziehung der lokal bezogenen Teile konnte die SAMAD für den Typ 1 einen Local Content von 56,1 Prozent vorweisen.<sup>787</sup> Als dritten möglichen Schritt nahm die SAMAD im „Projekt E“ die Montage des 1,2-Liter-Motors für die Typen 1 und 3 ins Visier. Der Investitionsbedarf für dieses Vorhaben wurde auf 1,6 Millionen Rand, etwa acht Millionen DM, geschätzt. Die Finanzierung der Expansion war ebenfalls geklärt: In Vorverhandlungen hatte die Barclays Bank bereits signalisiert, einen Kreditrahmen von etwa 6 Millionen Rand für die Umsetzung der Projekte zur Verfügung zu stellen.<sup>788</sup>

Ende 1963 lagen in Wolfsburg und Uitenhage konkrete Zahlen auf dem Tisch. Jetzt musste eine Entscheidung getroffen werden. Erstmals genehmigte Nordhoff diese Vorhaben nicht mit einem einfachen Federstrich, sondern übertrug der Wolfsburger Finanzabteilung die Prüfung des Vorhabens. Deren Berechnungen zeigten, dass sich die Investitionen in die Projekte „D“ und „E“ mit 20,58 Rand auf den Gestehungspreis pro Fahrzeug niederschlugen. Diesen Mehrkosten standen Vergünstigungen von 15,5 Rand gegenüber, so dass sich die Fertigung des Typ 1 effektiv um 5,08 Rand verteuerte.<sup>789</sup> Dieses Ergebnis war akzeptabel. Der 1963 andauernde Aufschwung am südafrikanischen Automobilmarkt gab reichlich Argumente für das Investitionsprogramm der SAMAD. Der Jahresabsatz war um enorme 39 Prozent auf 147.932 verkaufte Pkw und Nutzfahrzeuge gestiegen. Die SAMAD legte ebenfalls zu. Wurden im Vorjahr

782

Die hierunter fallenden Planungen und Kosten wurden zunächst unter den Namen Projekt „B“ gefasst, später jedoch nicht extra ausgewiesen, sondern gingen dann in das Projekt „C 1“ ein.

783

Jahresbericht Produktion Ausland 1963, S. 7f (UVW, Z 174, Nr. 2038).

784

Phase II Development Plan in Respect of the 1200 Sedan vom November 1963, S. 7 (NASA, RHN 668, 60/5, Vol. 13).

785

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 29.7.1963 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

786

Jahresbericht Produktion Ausland 1963, S. 7f (UVW, Z 174, Nr. 2038).

787

Protokoll der Diskussion zwischen der SAMAD, dem Department of Commerce and Industries und dem BTI vom 27.11.1963, S. 1 (NASA RHN 668, 60/5 Vol. 13).

788

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 29.7.1963 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

789

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 4.2.1964 (ebd.).

<sup>790</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk AG 1963, S. 285 (UVW, Z 174, Nr. 474).

<sup>791</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 29.7.1963 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966); Übersicht Volkswagen of South Africa 1959-1968 vom 4.3.1969 (UVW, Z 174, Nr. 621); NAAMSA Annual Report 1969, S. 39.

<sup>792</sup> Erdmann an Nordhoff vom 21.11.1963 (UVW, Z 174, Nr. 624/1).

<sup>793</sup> David Duncan: Foreign and Local Investment in the South African Motor Industry, in: The South African Journal of Economic History 7 (1992), Nr. 2, S. 53-81, hier S. 60; Kenneth W. Grundy: On Domesticating Transnational Corporations: South Africa and the Automotive Industry, in: Journal of Commonwealth and Comperative Politics 19 (1981), Nr. 2, S. 157-173.

<sup>794</sup> Protokoll der Diskussion zwischen der SAMAD, dem Department of Commerce and Industries und dem BTI vom 27.11.1963, S. 2 (NASA RHN 668, 60/5 Vol. 13).

<sup>795</sup> Siebert an Theunissen vom 22.1.1964 (UVW, Z 174, Nr. 624/1).

15.037 Volkswagen an den Kunden gebracht, stieg ihre Zahl 1963 auf 18.426. Die Auslieferungen der Studebaker-Fahrzeuge hatten sich um 11 Prozent auf 1.641 Wagen erhöht. Durch den größeren Umsatz kletterte der Jahresgewinn der SAMAD auf 1,13 Millionen Rand bei einer Umsatzrendite von 4,37 Prozent.<sup>790</sup>

Ganz so rosig wie diese Bilanz verhieß, war die Position der Volkswagen Tochter allerdings nicht. Durch die starke Konkurrenz japanischer Fabrikate, die schwache Motorisierung und die limitierten Einfuhrgenehmigungen war der Marktanteil des Typ 1 von knapp 21 Prozent im Jahr 1959 auf 7,9 Prozent 1963 gesunken.<sup>791</sup> Der Marktanteil von Volkswagen war von 15,3 Prozent im Vorjahr auf 14 Prozent abgesunken – trotz der 1963 erfolgten Einführung des VW 1500. Neben der zunehmenden Zahl der Wettbewerber machte der SAMAD vor allem der niedrige Local Content der Volkswagen Modelle zu schaffen. Insbesondere im VW 1500 kamen nur wenige lokal bezogene Komponenten und Teile zum Einsatz, so dass seine Einfuhr das Devisenbudget der SAMAD erheblich belastete. Gleiches galt für den Hauptumsatzträger, den Typ 1. Eine Trendumkehr war erst zu erwarten, wenn ab Mitte 1965 das Presswerk und die Motorenmontage in Uitenhage anliefen.<sup>792</sup> Die SAMAD stand dabei unter Zeitdruck, hatten doch GM, Ford und die British Motor Corporation Ende 1963 die Erweiterung ihrer Werke um eine Motorenfertigung angekündigt.<sup>793</sup> Wollte die Volkswagen Tochter den Anschluss nicht verlieren, schien der Übergang zur lokalen Fabrikation von Fahrzeugen unvermeidbar.

Angesichts des boomenden südafrikanischen Marktes, auf dem die Wachstumsoptionen der SAMAD limitiert waren, gab das Volkswagenwerk seiner Tochtergesellschaft 1963 grünes Licht, die Expansionspläne mit der südafrikanischen Regierung zu diskutieren. Das Anliegen der SAMAD-Vertreter, für die Übergangszeit bis zum vollen Anlauf des Presswerks, der Achsenfertigung und Bremsstrommelproduktion genügend Importpermits zu erhalten, um die Absatzzahlen stabil zu halten, traf im südafrikanischen Wirtschaftsministerium und beim BTI auf offene Ohren.<sup>794</sup> Gute Nachrichten kamen auch aus Wolfsburg. Die Betriebswirtschaftliche Abteilung legte am 8. Januar 1964 eine positive Prüfung des Vorhabens vor, auf deren Grundlage der TUM-Ausschuss und nachfolgend Siebert im Namen des Vorstands der Volkswagenwerk AG am 17. Januar 1964 den rund 30 Millionen DM teuren SAMAD-Projekten „C1“, C2“, „D“ und „E“ zustimmten.<sup>795</sup> Am Ende eines fast vierjährigen konfliktreichen Entscheidungsprozesses hatte die Wolfsburger Muttergesellschaft somit den Startschuss für den Umbau ihres südafrikanischen Tochterunternehmens von einem Montagewerk zu einem Produktionsstandort gegeben.

### 4.3 Das Ende des Freundschaftsnetzwerks

Am 13. April 1960 feierte Oertzen seinen 66. Geburtstag. Die Zeit war gekommen, Maßnahmen zur finanziellen Absicherung seines Ruhestandes zu treffen. Diesem Wunsch folgte Nordhoff in Wolfsburg und brachte das Thema in die am 10. Juni 1960 stattfindende Sitzung des Aufsichtsrats ein. Der Antrag verursachte insbesondere beim IG-Metall-Chef Otto Brenner Erstaunen, hatte doch Oertzen offiziell den Status eines Selbständigen inne, die üblicherweise keinerlei Pensionsansprüche stellten. Nordhoff konterte die Nachfrage Brenners mit der Versicherung, dass es sich um einen einmaligen Sonderfall und eine verdiente Würdigung der Leistungen Oertzens handele. Da dessen Verantwortungsbereich dem eines Prokuristen entspreche, empfahl der Generaldirektor eine Rente, die den für diese Positionen üblichen Ruhestandsgeldern gleichkam. Der Aufsichtsratsvorsitzende Busch genehmigte die Zahlungen, wies jedoch darauf hin, dass eine solche Regelung die Ausnahme bleiben solle.<sup>796</sup> Auch wenn ein formeller Rahmen für das Ausscheiden und die Altersversorgung gezogen war, dachte Oertzen Mitte 1960 keineswegs daran, sich aus dem Geschäft zurück zu ziehen. Vielleicht bewogen ihn im März 1960 die Geschehnisse um den Exportleiter Hinke, die Zügel noch nicht aus den Händen zu geben.

Die seit Ende der 1950er Jahre schwelende Diskussion um die Steuerung der Tochtergesellschaften zeigte die akute Notwendigkeit, untere Hierarchieebenen in die Vorbereitung von strategischen Entscheidungen einzubeziehen. Deshalb hatte Nordhoff zu Beginn des Jahres 1960 neben den Hauptabteilungsleitern erstmals auch deren Stellvertreter zu den monatlichen Lagebesprechungen geladen. Gleich in der zweiten Sitzung des Jahres am 22. Februar 1960 gab der Generaldirektor einen ausführlichen Bericht über die Verkaufssituation und den Entwicklungsstand des neuen Modells VW 1500, das im Herbst 1961 an den Start gehen sollte.<sup>797</sup> Angesichts des Vertrauens, das Nordhoff den Stellvertretern seiner Bereichsleiter durch die Einladung zu den Leitungsrunden entgegengebracht hatte, war er umso schockierter, als er am 27. März 1960 vernahm, dass Journalisten der Agentur United Press Details der Produktplanung zugetragen worden waren. Urheber der unerwünschten Pressemeldungen war Hinke. Als Begründung für seine Auskunftsbereitschaft gab Hinke eine tiefe „Sorge wegen des Zusammenbrechens der Verkaufsposition des Volkswagenwerks“ an.<sup>798</sup>

Wie Nordhoff wohl richtig einschätzte, waren die, wie der Spiegel am 6. April 1960 titelte, „Winke von Hinke“ Zeichen einer weit verbreiteten Nervosität im Volkswagenwerk. Diese wurden durch die Veränderungen der Automobilmärkte ausgelöst. Erstmals hielten sich in der Bundesrepublik 1960 Angebot und Nachfrage die Waage; der Kampf der Hersteller um die Kunden lief an.<sup>799</sup> Die Unternehmensspitze von Volkswagen musste einsehen, dass sich die von Rekord

796

Niederschrift über die 12. Sitzung des Arbeitsausschusses des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk GmbH am 10.6.1960, S. 11 (UVW, Z 174, Nr. 492/2); Anmerkungen zum Protokoll über die Aufsichtsratsitzung am 13.6.1960, S. 12f. ebd.; Nordhoff an Busch vom 21.6.1960 (UVW, Z 165, Nr. 19).

797

Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 22.2.1960, S. 2f. (UVW, Z 174, Nr. 412).

798

Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 28.3.1960, S. 1ff (ebd.).

799

Jahresbericht der Volkswagenwerk AG 1960, S. 13 (UVW, Z 174, Nr. 470).



Manuel Hinke

Fritz Frank

<sup>800</sup>  
Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom  
22.2.1960, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 412/1).

<sup>801</sup>  
Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom  
28.3.1960, S. 3 (ebd.).

<sup>802</sup>  
Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom  
4.4.1960, S. 2 (ebd.).

zu Rekord eilende Erfolgsgeschichte des Käfer wohl nicht ewig fortschreiben ließ.<sup>800</sup> Insbesondere in der Verkaufsabteilung löste die Erkenntnis, wie es der Generaldirektor beschrieb, einen „Defaitismus und die Angst, dass eines Tages die raue Wirklichkeit an die einzelnen herantritt“, aus.<sup>801</sup> Mit der Ankündigung, dass das Volkswagenwerk seine Modellpalette nach oben erweitern werde, hoffte Hinke die nervöse Stimmung zu beruhigen.

Negative Konsequenzen des unautorisierten Handelns von Hinke waren für das Unternehmen kaum zu erwarten. Viel schwerer wogen in den Augen des Generaldirektors die Folgen des „so eindeutigen Vertrauensbruches und Verstosses gegen die Disziplin dieses Hauses“. Sogar den Verlust jeglicher Autorität befürchtete Nordhoff, wenn die Insubordination Hinkes ungeahndet bliebe. Allerdings herrschte unter den Hauptabteilungsleitern Unklarheit, wie sie sich am klügsten verhalten sollten. Wie Personalchef Haaf in martialischem Vokabular formulierte, hatten sich „inzwischen ‚Hilfstruppen‘ um Herrn Hinke gesammelt, die ihm Sympathie-Kundgebungen machen“, so dass ein vorsichtiges Vorgehen angebracht schien. Die anwesenden Ressortchefs schwankten dabei zwischen einer möglichen Suspendierung und einer sofortigen Versetzung zu einer Tochtergesellschaft. Da der Vorstand keine Entscheidung ohne den abwesenden Chef des Bereichs Verkauf und Kundendienst, Frank, treffen wollte, beließ man es bei einer vorläufigen Beurlaubung und einem Personalgespräch, das Nordhoff, Haaf und Steinmeier mit Hinke führen wollten.<sup>802</sup>

Die Nachrichten über die Wolfsburger Geschwätzigkeit drangen bis nach Südafrika und riefen eine rege Anteilnahme beim dortigen Exportmanager hervor. In einem privaten Brief an Nordhoff äußerte Oertzen am 12. April 1960 Entsetzen über die Suspendierung Hinkes. Der sei zwar kein „idealer Exportleiter“, weil ihm vor allem „die innere Schwungkraft“ fehle, eine Organisation wie die des Volkswagenwerks aufzubauen. Jedoch hielt es der SAMAD-Chairman für

„schade, wenn das Werk diesen hochbegabten Menschen ganz verlieren wuerde“. Angesichts des Fehlverhaltens, das aus seiner Sicht symptomatisch für die Unzulänglichkeit der Männer in der zweiten Reihe war, sorgte sich der Deutsch-Südafrikaner um die Zukunft des Unternehmens: „Im Fuehrungsstab des Werks sind so jammervoll wenige echte Koepfe, dass einem nur angst und bange werden kann.“<sup>803</sup> Nordhoff teilte Oertzens Auffassung. Die derzeitigen Stellvertreter der Hauptabteilungsleiter – das hatte der Fall Hinke bewiesen – besaßen offensichtlich nicht das Potenzial, in die Fußstapfen der alten Führungsriege zu treten. Im Kreise seiner Ressortchefs formulierte Nordhoff die „schmerzliche Feststellung“, „dass die allgemeinen menschlichen Qualitäten in diesem Bereich offenbar nicht ausreichen, um ihnen solche Belastungen, wie das Wissen um die Zusammenhänge, zuzumuten“.<sup>804</sup> Gleichwohl schlug Oertzen Nordhoff vor, Hinke durch eine Versetzung nach Australien oder Neuseeland aus dem Schussfeld zu nehmen.<sup>805</sup>

Der Wolfsburger Manager meldete sich wenige Tage später, am 14. April 1960, selbst zu Wort und bedankte sich für die Unterstützung aus Südafrika. Offensichtlich hatte das Eingreifen des zurückgekehrten Verkaufschefs Frank die Wogen in Wolfsburg geglättet und Hinke das Verbleiben auf seinem Posten gesichert. Da rasch zum „business as usual“ übergegangen werden sollte, beabsichtigte Hinke in seiner „Eigenschaft als Exportleiter“ Ende April 1960 eine Auslandsreise anzutreten und dabei einen Zwischenstopp in Südafrika einzulegen.<sup>806</sup> Hinkes Ankündigung empörte Oertzen. Dabei ging es ihm weniger darum, dass Hinke sein Amt behalten hatte, sondern um eine Formalität. Die Selbstbezeichnung Hinkes als „Exportleiter“ brachte den Chef der Export Division Africa Austral-Asia so sehr in Rage, dass er den Wolfsburger Manager am 20. April 1960 wissen ließ: „Wenn Sie jetzt hier auf einmal in Ihrer Eigenschaft als Exportleiter aufzukreuzen beabsichtigen, so muessen Sie und Herr Frank wissen, dass ich daraus sofort die Konsequenzen ziehen werde.“<sup>807</sup>

Am selben Tag machte Oertzen seinem Ärger in einem persönlichen Brief an Nordhoff Luft. Ein Mann, der „nie das Geringste zum Aufbau der Exportdivision beigetragen hat, jetzt aber plötzlich nach 10 Jahren als der grosse Obermotz auftreten will“, fehle ihm in Südafrika noch. Er könne nur davor warnen, „die Tochtergesellschaften unter die Fittiche der Kombination Frank-Hinke zu bringen“.<sup>808</sup> Die geäußerte Besorgnis über die Besetzung von Leitungspositionen im Volkswagenwerk scheint nicht allein die Ursache für Oertzens Protest gewesen zu sein. Vielmehr verweist dessen heftige Reaktion darauf, wie wichtig es ihm war, als alleinverantwortlicher Exportmanager für die Märkte im südlichen Afrika, für Neuseeland und Australien anerkannt zu werden.

803

Oertzen an Nordhoff vom 12.4.1960 (UVW, Z 174, Nr. 626/1).

804

Protokoll der Hauptabteilungsleiterbesprechung vom 4.4.1960, S. 1 (UVW, Z 174, Nr. 412).

805

Oertzen an Nordhoff vom 12.4.1960 (UVW, Z 174, Nr. 626/1).

806

Hinke an Oertzen vom 14.4.1960 (ebd.).

807

Oertzen an Hinke vom 20.4.1960 (ebd.).

808

Oertzen an Nordhoff vom 20.4.1960 (ebd.).

<sup>809</sup> Interne Mitteilung von Nordhoff vom 8.7.1953 (UVW, Z 174, Nr. 427/1).

<sup>810</sup> Vgl. Korrespondenz zwischen Oertzen und dem Vorstand der Auto Union AG 1937-1939 (StAC, Auto Union, Nr. 680 und 2296).

<sup>811</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1951-1955, Anlage 4 (UVW, Z 174, Nr. 465); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956-1960, Anlage 3a und S. 187f (UVW, Z 174, Nr. 471).

<sup>812</sup> Ebd.; Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1958, S. 255f. (UVW, Z 174, Nr. 468); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 269 (UVW, Z 174, Nr. 469); Volkswagen Chronik, S. 46.

<sup>813</sup> Campell an Gossow vom 15.7.1965, S. 11ff.; Notiz Krüger zur Errichtung der VW Australasia vom 1.2.1965 (UVW, Z 165, Nr. 19).

### Oertzen und das Australien-Geschäft

Die Zuständigkeit für die Koordination der Aktivitäten der Volkswagenwerk GmbH auf dem fünften Kontinent hatte Oertzen 1953 übernommen.<sup>809</sup> Seine Beauftragung passte sich in die Netzwerkstrategie Nordhoffs ein, die den zeitintensiven und teuren Aufbau unternehmensinterner Strukturen durch eine Kooperation mit einflussreichen Bekannten oder ehemaligen Geschäftspartnern obsolet machte. Dadurch verschaffte sich das Volkswagenwerk einen schnellen und kostengünstigen Zugang zu ausländischen Märkten. Auch für Australien galt Oertzen als der richtige Mann. Als Exportmanager der Auto Union hatte er von 1937 bis 1939 wesentlich am Aufbau des Vertriebsnetzes und der CKD-Montage von DKW-Fahrzeugen durch lokale Händler mitgewirkt.<sup>810</sup> Auf seine Kontakte griff Oertzen zurück, als 1953 die Strukturen für den Volkswagen Export nach Australien geschaffen wurden. Aufgrund der Regierungspolitik, die die Etablierung einer eigenständigen Automobilindustrie förderte, ergab sich für Volkswagen die Notwendigkeit, einen hohen Anteil lokaler Materialien und Teile in die CKD-Montage der Fahrzeuge einfließen zu lassen. Aufgrund des staatlichen Drucks und der rasant wachsenden Vertriebszahlen, die von 4.370 Wagen im Jahr 1954 auf 14.519 Exemplare 1957 emporschnellten, übernahm das Volkswagenwerk am 6. Dezember 1957 durch die Gründung der Volkswagen (Australasia) Pty. Ltd. das Australien-Geschäft in eigene Regie.<sup>811</sup>

Ziel der neu gegründeten Gesellschaft war es, einen Produktionsstandort aufzubauen und die dort hergestellten Fahrzeuge über ein eigenes Händlernetz zu vertreiben. Unter dem Dach der Volkswagen (Australasia) trat die am 18. Juni 1958 übernommene Volkswagen Distributors Pty. Ltd. als Vertriebsgesellschaft auf. Die am 1. Oktober 1959 erworbene Allied Iron Founders Pty. Ltd. fungierte fortan unter der Bezeichnung Volkswagen Manufacturing (Australia) Pty. Ltd. als Montageunternehmen. Als Generalimporteur und Plattform für die Beschaffung der notwendigen Materialien trat in diesem Firmenverbund die Holdinggesellschaft Volkswagen (Australasia) auf.<sup>812</sup>

Die Volkswagenwerk GmbH hielt zunächst 51 Prozent an der Volkswagen (Australasia). Die Großhändler und Montageunternehmen Regent Motors (Holding) Ltd. und LNC Industries Ltd. beteiligten sich zu je 12,25 Prozent. Die Firma Clyde Industries Ltd. hielt einen Anteil von 24,5 Prozent an der neuen Volkswagen Tochter. Die Hinzunahme weiterer Eigentümer erwies sich als kluger Schachzug: Über den einflussreichen australischen Industriellen und Eigentümer der Clyde Industries, Ray Purves, verschaffte sich Volkswagen den Zugriff auf das ebenfalls im Purves' Besitz befindliche Montagewerk Martin & King.<sup>813</sup> Die Streuung der Anteile an der Volkswagen (Australasia) sicherte das Volkswagenwerk rechtlich ab. Eine am 16. Dezember 1957 zwischen dem zweitgrößten Anteilseigner Clyde Industries und dem Volkswagenwerk vereinbarte Zusatz-

klausel regelte, dass beide Unternehmen zwischen dem 6. Dezember 1959 und dem 6. Dezember 1962 den jeweils anderen Vertragspartner zum Verkauf seiner Aktien an der Volkswagen (Australasia) auffordern konnten.<sup>814</sup> Die vereinbarte Ausstiegs- bzw. Übernahmeoption minimierte für das Volkswagenwerk das Investitionsrisiko und eröffnete die Möglichkeit, flexibel auf den Geschäftsverlauf zu reagieren.

<sup>814</sup> Krüger an Nebelung vom 19.1.1965 (ebd.).

<sup>815</sup> Fünf-Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1951-1955, Anlage 4 (UVW, Z 174, Nr. 465); Fünf-Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1956-1960, Anlage 3a und S. 187f. (UVW, Z 174, Nr. 471); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1961, S. 272 (UVW, Z 174, Nr. 472); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1962 (UVW, Z 174, Nr. 473); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1963 (UVW, Z 174, Nr. 474), Jahresbericht Export 1964, S. 4a (UVW, Z 174, Nr. 1044); Jahresbericht Export 1966, S. 21 (ebd.).

TABELLE 3: VOLKSWAGEN ABSATZ IN AUSTRALIEN, 1953-1966<sup>815</sup>

Jahr	Absatz
1953	32
1954	4.370
1955	8.598
1956	12.473
1957	14.519
1958	18.788
1959	22.738
1960	30.776
1961	15.889
1962	24.941
1963	27.861
1964	41.998
1965	25.633
1966	18.836

Am 17. Dezember 1959 machte das Volkswagenwerk von der Übernahmeklausel Gebrauch und forderte Clyde Industries auf, den 24,5-prozentigen Anteil an der Volkswagen (Australasia) zu verkaufen. Die positive Entwicklung der australischen Tochter legte den Schritt nahe. Auf dem boomenden Automobilmarkt des fünften Kontinents hatte das Unternehmen 1959 durch die Aufnahme der Montagetätigkeit seinen Marktanteil gesteigert und verzeichnete insgesamt 22.738 verkaufte Fahrzeuge. Der bei einer Umsatzrendite von 2,14 Prozent erwirtschaftete Gewinn von 313.945 Pfund und die guten Zukunftsaussichten

<sup>816</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 272 (UVW, Z 174, Nr. 469).

<sup>817</sup> Krüger an Nebelung vom 19.1.1965 (UVW, Z 165, Nr. 19).

<sup>818</sup> Die Beträge wurden auf Grundlage des Gesellschaftskapitals von 2,5 Millionen Pfund ermittelt, an dem die vier Unternehmen die oben aufgeführten Anteile hielten. Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 267 (UVW, Z 174, Nr. 469).

<sup>819</sup> Notiz von Krüger vom 1.2.1965 (UVW, Z 165, Nr. 19).

<sup>820</sup> Campell an Gossow vom 15.7.1965, S. 10ff. (ebd.); Spieth an Hiemenz vom 11.12.1962, S. 2 (ebd.).

<sup>821</sup> Oertzen an Siebert vom 17.2.1961 (UVW, Z 174, Nr. 626/1).

schiene hinreichende Gründe für das Vorhaben zu bieten, die Volkswagen (Australasia) unter die alleinige Kontrolle der Muttergesellschaft zu bringen.<sup>816</sup> Purves, Inhaber der Clyde Industries und seit Ende 1959 auch der Firma Regent Motors, hatte angesichts seiner rentablen Beteiligung an der Volkswagen (Australasia) wenig Interesse an einem Verkauf seiner Aktien. Er versuchte, den Preis für seinen mittlerweile 36,75 Prozent umfassenden Anteil an der Volkswagen Tochter in die Höhe zu treiben. In den Verhandlungen über den Verkauf seines Aktienpakets forderte Purves 600 Prozent des Nominalwerts der Wertpapiere, wogegen die Buchprüfer der Volkswagen (Australasia) einen Preis von 150 Prozent anboten.<sup>817</sup> In Zahlen ausgedrückt: Volkswagen war bereit, etwa 918.000 Pfund für die Aktien auszugeben, Purves verlangte 3,67 Millionen Pfund.<sup>818</sup>

In die bald fest gefahrenen Verhandlungen griff Oertzen vermittelnd ein. Anfang 1960 gestand er Purves zu, den unabhängigen Wirtschaftsprüfer K. N. Stonier einzuschalten. Dieser schätzte den Wert der Aktien der Volkswagen (Australasia) auf 283,5 Prozent des Nominalwertes. Die Verantwortlichen im Volkswagenwerk gingen mit dieser Bewertung keineswegs konform. Einerseits wurde diese Schätzung als zu hoch erachtet, andererseits hatte Oertzen kein offizielles Mandat zur Beauftragung Stoniers. Da jedoch ein neutrales Gutachten vorlag, sah sich Wolfsburg verpflichtet, auf den Vorschlag einzugehen und den gutachterlich ermittelten Preis zu zahlen.<sup>819</sup> Für den Verkauf der durch Clyde Industries gehaltenen 24,5 Prozent an der Volkswagen (Australasia) erzielte Purves Anfang 1961 einen Preis von 1,73 Millionen Pfund, umgerechnet etwa 19 Millionen DM. Allerdings bestand in Australien der Verdacht, eine im Sommer 1958 von Purves veranlasste Zahlung über 50.000 Pfund auf ein Schweizer Konto Oertzens stehe im Zusammenhang mit der Beteiligung des australischen Industriellen an der Volkswagen Tochter. Oertzen wies die Vorwürfe stets zurück, brachte aber selbst keine schlüssige Erklärung für die Transaktion vor.<sup>820</sup>

Das eigenmächtige Vorgehen Oertzens schürte das Misstrauen Sieberts gegenüber dem SAMAD-Chef. Ein offener Konflikt brach Anfang 1961 bei der Auszahlung der noch verbliebenen Anteilseigner Regent Motors und LNC Industries aus, die jeweils 12,5 Prozent an der Volkswagen (Australasia) hielten. Angesichts des hohen Preises, den das Volkswagenwerk an Clyde gezahlt hatte, war Siebert daran gelegen, die Einigung nicht zu kommunizieren. Oertzen hielt dagegen, dass das rechtlich nicht zulässig und ohnehin nicht zu verhindern sei, da Purves Eigentümer der Clyde Industries als auch der Regent Motors war.<sup>821</sup> Die Argumente überzeugten Siebert nicht; er verlangte weiterhin Stillschweigen. Oertzen, der sich keineswegs kampflos beugen wollte, wandte sich am 20. Februar 1961 mit einem vertraulichen Brief an den Vorstandsvorsitzenden. Nordhoff schien ohnehin der perfekte Verbündete zu sein, hatten sich dessen Vorbehalte gegen Siebert keineswegs verringert. Dazu mag auch beigetragen haben, dass

in bundesdeutschen Wirtschaftskreisen angeblich abfällige Bemerkungen des Finanzleiters über den Vorstandsvorsitzenden des Volkswagenwerks kursierten.<sup>822</sup> Somit trafen die Beschwerden über den knapp 20 Jahre jüngeren Manager bei Nordhoff auf offene Ohren. Sieberts Anordnungen, so Oertzen in einem Brief an den Generaldirektor vom 20. Februar 1961, zwängen ihn Entscheidungen zu verantworten, die er aufgrund seiner langjährigen Erfahrungen „sachlich fuer nicht richtig“ und „hoechst ungluecklich“ halte. Der Baron warb um Verständnis, dass ein solches Vorgehen „meiner ganzen Natur zuwiderläuft und dass es gegen mein Pflichtgefuehl [...] verstoest“. „Aus diesem inneren Konflikt heraus“ schlug er Nordhoff vor, die „Verantwortung fuer das Wohl und Wehe unseres australischen Konzerns“ abzugeben.<sup>823</sup>

Das zunächst unkommentiert bleibende Rückzugsangebot Oertzens änderte nichts daran, dass das Volkswagenwerk die Folgen seines unautorisierten Handelns ausbaden musste. Am 13. April 1961 erwarb Wolfsburg die Aktienpakete der noch verbliebenen Anteilseigner Regent Motors und LNC Industries an der Volkswagen (Australasia). Angesichts des Übernahmepreises, der zuvor Clyde Industries zuerkannt worden war, musste sich die Bewertung der von LNC und Regent Motors gehaltenen Unternehmensanteile in einem ähnlichen Rahmen bewegen. Aufgrund der stark gesunkenen australischen Aktienkurse erfolgte zwar eine beachtliche Kurskorrektur. Dennoch wurde der Preis der Wertpapiere der Volkswagen (Australasia) mit 237,5 Prozent des Nominalwertes angesetzt, was Wolfsburg eine nochmalige Investition in Höhe von etwa 2,9 Millionen Pfund bzw. 32 Millionen DM abverlangte.<sup>824</sup> Mit der nunmehr abgeschlossenen Umwandlung der Volkswagen (Australasia) in eine 100-prozentige Tochtergesellschaft änderte sich deren organisatorische Anbindung: Zum 1. Januar 1962 gab Oertzen die Zuständigkeit für die Betreuung des australischen Marktes ab, der fortan direkt von Wolfsburg aus bearbeitet wurde.<sup>825</sup>

Ungeachtet seiner fragwürdigen Rolle in Australien, behielt Oertzen einen klaren Blick für die strukturellen Anforderungen, die aus der fortschreitenden Internationalisierung des Unternehmens resultierten. Am 10. Dezember 1961 stellte er in einem vertraulichen Brief an Nordhoff die Frage, wie die Volkswagen Töchter in Südafrika und Australien in Zukunft in die Organisationsstruktur der Muttergesellschaft integriert werden konnten. Bislang hatte Oertzen fast alle strategischen Entscheidungen vorbereitet und viele operative Aufgaben übernommen. Er befürchtete, dass sein abzusehendes Ausscheiden eine Lücke hinterlassen werde, und fragte Nordhoff: „Glaubst Du aber wirklich, dass der Vorstand dies selbst zu tun auch nur zeitlich in der Lage ist?“ Um sein Ausscheiden zu kompensieren, schlug Oertzen vor, das TUM-Komitee aufzuwerten. Seiner Ansicht nach sollte der Ausschuss als „Zentralstelle“ in Wolfsburg fungieren, „die alle Töchter vollamtlich betreut u. dem Vorstand gegenüber

822

Busch an Siebert vom 26.5.1965 (UVW, Z 174, Nr. 499).

823

Oertzen an Nordhoff vom 20.2.1961 (UVW, Z 174, Nr. 626/1).

824

Notiz Krüger zur Errichtung der VW Australasia vom 1.2.1965 (UVW, Z 165, Nr. 19); Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1961, S. 293 (UVW, Z 174, Nr. 472).

825

Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG vom 25.10.1961, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 455/2). Die Abgabe der Zuständigkeit für den australischen Markt schlug sich in der Benennung der Johannesburg Export Division nieder, die ab 1962 unter der Bezeichnung "Export Division Africa" firmierte.

<sup>826</sup> Oertzen an Nordhoff vom 10.12.1961 (UVW, Z 174, Nr. 626, Mappe Oertzen).

<sup>827</sup> Geschäftsbericht der Volkswagenwerk AG 1961, S. 29; Volkswagen Chronik, S. 61.

<sup>828</sup> Vgl. Werner Plümpe: 1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49 (2004), Nr. 1, S. 45-66; Christian Kleinschmidt: Das „1968“ der Manager: Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren, in: Jan-Otmar Hesse/Christian Kleinschmidt/Karl Lauschke (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, Essen 2002, S. 19-32.

<sup>829</sup> Edelmann, Nordhoff, S. 252f.

<sup>830</sup> Oertzen an Nordhoff vom 11.1.1962 (UVW, Z 174, Nr. 626/1).

verantwortlich zeichnet“. Dazu sei die Einrichtung eines „mit tüchtigen Leuten“ besetzten TUM-Sekretariates vonnöten, „das genügend Vollmachten haben müsste, prompte Entscheidungen [...] herbeizuführen, wenn eins der TUM-Vorstandsmitglieder wegen Abwesenheit ausfällt“.<sup>826</sup> Oertzens Feststellung, dass sich trotz der Vielzahl der Tochtergesellschaften in Wolfsburg noch kein „Konzerndenken“ ausgebildet habe, war eine zutreffende Zustandsbeschreibung.

1961 verfügte das Volkswagenwerk über 14 Tochtergesellschaften im In- und Ausland. 57 Prozent aller Fahrzeuge wurden im Ausland abgesetzt.<sup>827</sup> Dass sich aufgrund der gestiegenen Komplexität des internationalisierten Geschäfts die bestehende Organisationsstruktur ändern musste, war inzwischen vielfach festgestellt, aber nicht umgesetzt worden. Zum Großteil stand wohl die kulturelle Prägung der Manager der notwendigen Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse im Wege. Nordhoff übertrug zwar – bedingt durch die Überlastung und seinen sich verschlechternden Gesundheitszustand – die Bearbeitung einiger Themen nachgeordneten Stellen und Ausschüssen, hielt jedoch die Zügel weiterhin straff in der Hand. Andererseits herrschte beim Vorstandsvorsitzenden die Annahme vor, dass die jüngeren Manager weder die fachliche noch charakterliche Eignung besaßen, um mehr Verantwortung zu übernehmen.<sup>828</sup> Der Fall Hinke sowie die Erfahrungen mit Siebert vertieften Nordhoffs Vorbehalte gegen die nachrückende Managergeneration vermutlich noch und änderten nichts an seinem Machtwillen.<sup>829</sup> Ähnlich mag es Oertzen ergangen sein. Obgleich er die Notwendigkeit für strukturelle Änderungen sah und diese selbst anregte, endete sein Verständnis an der Stelle, wo die jüngeren Manager Einfluss auf seinen Zuständigkeitsbereich nahmen. Gleichwohl deutete sein freiwilliger Verzicht auf die Betreuung des Australien-Geschäfts darauf hin, dass die Kampfeslust des nunmehr 66-Jährigen zusehends schwand.

Obwohl Oertzen durch den Rückzug aus dem Australien-Geschäft etwas aus dem Fokus der Aufmerksamkeit gerückt war, kündigten sich zu Beginn des Jahres 1962 neue Probleme an. Mit Schreiben vom 11. Januar 1962 informierte der SAMAD-Chairman aus Johannesburg den Vorstandsvorsitzenden in Wolfsburg darüber, dass das Board in seiner Sitzung vom 9. Januar 1962 den Vertrag mit der Firma Beachway Motors, der Volkswagen Vertretung in Durban, mit dreißigtägiger Frist gekündigt hatte. Wegen der Auflösung des Vertrages drohte deren Inhaber, T. J. Lawrence, der SAMAD mit erheblichen Schadensersatzforderungen. Zudem erhob er den Vorwurf, 1951 die Zulassung als Volkswagen Händler nur nach einer Überschreibung von Aktien seines damaligen Unternehmens Windsor Motors an Oertzen erhalten zu haben.<sup>830</sup>

### Der Fall Lawrence

Die Querelen um Lawrence' Händlerbetrieb dauerten schon länger an. Dessen Unternehmen gehörte dabei zu den ältesten Volkswagen Vertretungen in Südafrika. Bereits 1948 hatte er Verbindung zur Südafrikanischen Militärmission und zur JEIA aufgenommen, um sich als Generalimporteur für die Wagen aus Wolfsburg zu bewerben.<sup>831</sup> Durch den verzögerten Anlauf des Exports nach Südafrika im August 1951 erhielt Lawrence mit seiner Firma Windsor Motors erst nach dreijähriger Wartezeit die erwünschte Zulassung für Kroonstad, Durban und Johannesburg. Seine Ernennung als Volkswagen Händler war von Oertzen vorangetrieben worden, der damals die Südafrika-Vertretung für die Lkw- und Traktorenhersteller Büssing und Hanomag innehatte. Eigennützig hatte er die Zusage für eine Volkswagen Händlerkonzession an die Auflage geknüpft, dass Lawrence parallel zu Volkswagen auch Lkw des Braunschweiger Herstellers Büssing vertrieb.

Mit den Nutzfahrzeugen aus Deutschland machte Lawrence allerdings kein gutes Geschäft. Die roten Zahlen summierten sich bei Windsor Motors bis 1956 auf 400.000 Pfund und zogen die Aufgabe der Filialen in Johannesburg und Kroonstad nach sich. Die Vertretung in Durban wurde anschließend unter dem neuen Namen Lawrence-Motors profitabel weitergeführt. 1960 kam erneut Unruhe auf, da staatsanwaltschaftliche Ermittlungen gegen Lawrence als einem der ehemaligen Direktoren von Windsor Motors eingeleitet worden waren. Das folgende Gerichtsverfahren veranlasste die SAMAD, die Durbaner Vertretung treuhänderisch zu übernehmen, Lawrence die Geschäftsführung zu entziehen und den Händlerbetrieb unter der Bezeichnung Beachway Motors weiter zu betreiben. Lawrence wurde im Oktober 1960 freigesprochen und versuchte in der Folgezeit erfolglos, wieder als Geschäftsführer seiner Firma eingesetzt zu werden. Im Juli 1961 wollte die SAMAD den Händlervertrag mit Beachway Motors endgültig kündigen. Das Board ließ sich aber auf den Vorschlag von Lawrence ein, die Kündigung aufzuschieben, bis er das Unternehmen verkauft habe. Da Lawrence nach Ablauf der sechsmonatigen Frist noch keine ernsthaften Kaufinteressenten vorweisen konnte, setzte das Board der SAMAD am 9. Januar 1962 seine Anündigung um und entzog Lawrence die Zulassung als Händler.<sup>832</sup> Als Begründung gaben die Direktoren der SAMAD an, dass Lawrence zu niedrige Preise für Gebrauchtwagen gezahlt und diese mit zu hohem Gewinn wiederverkauft habe. Außerdem sei die Firma finanziell instabil und habe einen schlechten Ruf in Durban.<sup>833</sup>

In einem vertraulichen Brief an den Vorstand der Volkswagenwerk AG erläuterte Oertzen am 11. Januar 1962 den Sachverhalt. Er bestätigte, am 7. Juni 1952 insgesamt 5.000 Aktien der Firma Windsor Motors mit einem Nominalwert von je einem Pfund erhalten zu haben. Die Aktienüberschreibung habe in keinem

831

JEIA an das Volkswagenwerk Wolfsburg vom 14.6.1948 (UVW, Z 263, Nr. 387/1).

832

Aktennotiz von Hiemenz über den Sachverhalt SAMAD/Lawrence vom 10.7.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/2); Übersetzung des Berichtes über die von Lawrence unterzeichnete Abtretungserklärung vom 20.8.1962 (ebd.).

833

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 9.1.1962 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966); Aktennotiz von Hiemenz über den Sachverhalt SAMAD/Lawrence vom 10.7.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/2).

<sup>834</sup>  
Oertzen an den Vorstand der Volkswagenwerk AG vom 11.1.1962 (UVW, Z 345, Nr. 10).

<sup>835</sup>  
Frank und Hinke an Oertzen vom 30.1.1962 (ebd.).

<sup>836</sup>  
Hinke an Oertzen vom 2.2.1962 (UVW, Z 174, Nr. 626/1).

<sup>837</sup>  
Oertzen an Nordhoff vom 5.2.1962 (ebd.).

<sup>838</sup>  
Nordhoff an Oertzen vom 6.2.1962 (ebd.).

Zusammenhang mit der Vergabe der Volkswagen Vertretung gestanden und sei der Geschäftsführung in Wolfsburg bekannt gewesen. Er appellierte eindringlich an den Vorstand, nicht an der von der SAMAD ausgesprochenen Kündigung zu rütteln, da es sich „um einen klaren Erpressungsversuch“ handele.<sup>834</sup> Mit einem Besuch in Wolfsburg am 30. Januar 1962 versuchte Lawrence seinerseits Einfluss zu nehmen. Entgegen der von Oertzen geforderten harten Linie signalisierten Frank und Hinke Verhandlungsbereitschaft, befürchteten sie doch, dass die Vorwürfe gegen die SAMAD öffentlich werden könnten. In einem am gleichen Tag nach Johannesburg abgehenden Telegramm baten sie Oertzen, zwei Kompromissvorschläge zu prüfen. Anstelle einer Kündigung sei zu erwägen, ob Lawrence 20 oder 25 Prozent seiner Unternehmensanteile an einen Trust übertragen und neben Beachway Motors ein zweiter Direkthändler in Durban eingesetzt werden könne. Gleichzeitig empfahlen Frank und Hinke, durch eine Fristverlängerung von 30 Tagen Lawrence zusätzliche Zeit für den Verkauf seiner Firma einzuräumen.<sup>835</sup>

Das Entgegenkommen von Frank und Hinke löste bei der SAMAD große Empörung aus. Auch wenn Hinke Oertzen am 2. Februar 1962 zu beschwichtigen suchte und um Verständnis warb, dass sich das Volkswagenwerk als Hauptaktionär der SAMAD verpflichtet sehe vermittelnd einzugreifen, war die Verstimmung beachtlich.<sup>836</sup> Wie Oertzen am 5. Februar 1962 nach Wolfsburg kabelte, nahmen die Direktoren der SAMAD auf einer Sondersitzung des Board zur Intervention des Volkswagenwerks Stellung, da sie dadurch „ihre Stellung und Entscheidungsfreiheit gegenüber Lawrence unterminiert“ sahen. Die ohnehin angespannte Situation verschärfte sich durch einen Anruf von Lawrence, der Oertzen aufforderte, den Wolfsburger Weisungen zu folgen und über die Vertragskündigung nochmals zu verhandeln. Erneut ersuchte Oertzen Nordhoff eindringlich um eine endgültige Zurückweisung aller Ansprüche, da sonst „die Stellung des gesamten Board, der Fabrikleitung und meine eigene unhaltbar gemacht wird“. <sup>837</sup> Oertzens Wunsch kam der Generaldirektor nach und ließ Lawrence am selben Tag wissen, dass die Entscheidung des Board der SAMAD nicht mehr revidierbar sei.<sup>838</sup>

Nordhoffs Erklärung brachte indes keineswegs Ruhe in die Angelegenheit. Am 19. Februar 1962 nahm sich das Board der SAMAD nochmals der Thematik an. Die Auswertung der Geschehnisse veranlasste die Direktoren der südafrikanischen Volkswagen Tochter zu einer Kritik am Vorgehen der Muttergesellschaft, die in bislang unbekannter Schärfe vorgebracht wurde. Auf ihre Entscheidungsfreiheit verweisend, stellten Oertzen, Gilfillan, Dolley, Louw und Hurd heraus, „that they were not prepared to sit on the Board as figure heads“. Zudem wurde die Einmischung des Volkswagenwerks mit deutlichen Worten verurteilt und Wolfsburg gewarnt: „VW personnel should familiarize themselves with South



Board der SAMAD, 1960 (v.l.n.r.): G. Dolley, N. Gilfillan, R. Hurd, C. Payne, M.S. Louw, K. von Oertzen, W. van Deventer (Sekretär)

African Company Law, before interfering in such a matter.”<sup>839</sup> Die ungewöhnliche Stellungnahme des Board blieb in Wolfsburg nicht ungehört. Siebert, dem als Finanzvorstand turnusgemäß alle Sitzungsprotokolle der Tochtergesellschaften zugeleitet wurden, war keineswegs gewillt, die Dinge auf sich beruhen zu lassen. Er wies Nordhoff am 2. März 1962 darauf hin, dass die SAMAD-Direktoren am 19. Februar eine „nicht zu billigende Kritik“ an den Entscheidungen des Volkswagenwerks geäußert hatten, die nicht unwidersprochen bleiben sollte. Darüber hinaus zeigt Sieberts Bemerkung zur „Angelegenheit Lawrence“, dass Oertzens Rückhalt in Wolfsburg sichtlich geschrumpft war: Der Finanzchef stellte gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden heraus, dass trotz der Tragweite der von Lawrence vorgetragenen Anschuldigungen die Angelegenheit in „außergewöhnlich schonender Weise“ für Oertzen behandelt worden war.<sup>840</sup> Auch wenn sich Nordhoff am 2. März 1962 entgegen der Stellungnahme Sieberts förmlich für das Vorgehen des Volkswagenwerks entschuldigte und dem Board der SAMAD das Vertrauen aussprach, konnte er Oertzen nicht mehr lange in Schutz nehmen.<sup>841</sup>

<sup>839</sup> Minutes of a Meeting of the Board of SAMAD Directors vom 19.2.1962, S. 2 (VWWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

<sup>840</sup> Siebert an Nordhoff vom 2.3.1962 (ebd.).

<sup>841</sup> Nordhoff an Oertzen vom 2.3.1962 (ebd.).

Im Frühjahr 1962 schien es so, als sei die Aufregung abgeklungen. Lawrence hatte inzwischen seine Firma Beachway Motors an eine Interessengemeinschaft aus südafrikanischen Unternehmern verkauft und einen Preis von 60.000 Pfund

<sup>842</sup> Bericht von Gilfillan vom 24.8.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/2); Übersetzung des Berichtes über die von Lawrence unterzeichnete Abtretungserklärung vom 20.8.1962 (ebd.).

<sup>843</sup> Lawrence an die Direktion der Volkswagenwerk AG vom 6.6.1962 (UVW, Z 345, Nr. 10); Aktennotiz von Hiemenz über den Sachverhalt SAMAD/Lawrence vom 10.7.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/2).

<sup>844</sup> Aktenvermerk vom 25.6.1962 (UVW, Z 174, Nr. 415/1).

<sup>845</sup> Aktennotiz Hiemenz vom 23.9.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/1).

<sup>846</sup> Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG vom 8.6.1962, S. 14 (UVW, Z 373, Nr. 455/2); Campell an Gossow vom 15.7.1965, S. 9 (UVW, Z 165, Nr. 19).

<sup>847</sup> Zwischenzeugnis der Volkswagenwerk AG für Spieth vom 14.5.1963 (UVW, Z 836, Nr. 2/1).

<sup>848</sup> Aktennotiz Hiemenz vom 23.9.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/1); Spieth an Hiemenz vom 16.7.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/3).

<sup>849</sup> Aktennotiz Hiemenz vom 17.7.1962 (ebd.).

erzielt.<sup>842</sup> Wie sich aber am 6. Juni 1962 herausstellte, wog die Kränkung bei Lawrence zu schwer, als dass er klein begeben wollte. Er wandte sich an den Volkswagen Aufsichtsrat, dem er die im Volkswagenwerk leidlich bekannten Argumente präsentierte. Im gleichen Zuge forderte er die Einsetzung eines unparteiischen Ausschusses, der die Vertragskündigung untersuchen sollte. Andernfalls drohte er die deutsche Presse einzuschalten.<sup>843</sup> Für Nordhoff war es damit unmöglich, den Fall unter den Teppich zu kehren. Der Vorstand musste dem Aufsichtsrat schlüssige Beweise vorlegen, die die Anschuldigungen von Lawrence entkräfteten. In die Zwickmühle aus seiner Verbundenheit zu Oertzen und der Berichtspflicht gegenüber dem Kontrollgremium des Volkswagenwerks geraten, verhielt sich Nordhoff zunächst neutral und griff nicht aktiv ins Geschehen ein. Am 25. Juni 1962 ließ er den Vorstandsmitgliedern Hiemenz, Höhne, Novotny und Siebert durch seine Sekretärin mitteilen, dass er „sich mit der Angelegenheit nicht direkt befassen möchte“. Gleichzeitig schlug der Vorstandsvorsitzende eine Überprüfung des Sachverhalts durch die Revisionsabteilung vor.<sup>844</sup>

Diesem Prozedere stimmte der Aufsichtsratsvorsitzende Busch zu und beauftragte den Revisionsleiter Hiemenz am gleichen Tag, die nötigen Schritte einzuleiten.<sup>845</sup> Allerdings verfügte Hiemenz kaum über Möglichkeiten, die angewiesene Revision bei der Export Division in Johannesburg einzuleiten, da Oertzen eine Prüfung mit dem Hinweis auf seine Tätigkeit als Selbstständiger abschmettete.<sup>846</sup> Um sich dennoch einen Überblick über die Lage zu verschaffen, nutzte Hiemenz informelle Kanäle. Als eine äußerst auskunftsfreudige und gleichermaßen glaubwürdige Quelle erwies sich Oertzens Assistent in Johannesburg: Walter Spieth, geboren am 22. April 1921, war am 1. August 1952 in die Dienste des Volkswagenwerks getreten. Zunächst in der Exportabteilung in Wolfsburg für die englischsprachigen Märkte zuständig, wechselte er im März 1955 in die Export Division Africa Austral-Asia. Am 1. Februar 1957 wurde er zum persönlichen Assistenten Oertzens und gewann somit einen differenzierten Einblick in dessen Aktivitäten.<sup>847</sup> Aus seiner Kenntnis über Oertzens Geschäftspraktiken heraus bestätigte Spieth nicht nur, dass Oertzen im Zusammenhang mit der Büssing-Vertretung Aktien der Händlerfirma Windsor Motors überschrieben wurden. Er unterrichtete Hiemenz ebenfalls darüber, dass Lawrence 5.000 Pfund für die Ernennung als Volkswagen Händler an Oertzen entrichtet habe und derartige Zahlungen Usus im gesamten afrikanischen und australischen Raum gewesen seien.<sup>848</sup> Mitte Juli 1962 setzte Hiemenz Finanzvorstand Siebert und Nordhoff von seinen Feststellungen in Kenntnis. Um Zeit für weitere Untersuchungen zu gewinnen und das Eintreffen Oertzens abzuwarten, einigten sich die Vorstandsmitglieder darauf, die Angelegenheit sechs Wochen zu vertagen. Lawrence sollte zunächst einen Zwischenbescheid erhalten. Zudem regte Nordhoff an, Spieth „möglichst umgehend“ aus dem Umfeld Oertzens zu entfernen und aus Johannesburg abzuziehen.<sup>849</sup>



Hans Hiemenz

Die Beauftragung Sieberts und Hiemenz' mit der Untersuchung des Sachverhalts brachte eine Vielzahl belastender Indizien zu Tage, die weit über die von Lawrence erhobenen Vorwürfe hinausgingen. Neben der Gewissheit, dass Oertzen Provisionszahlungen für die Überlassung von Volkswagen Vertretungen eingefordert und erhalten hatte, tauchten Hinweise auf fragwürdige Geschäfte der SAMAD auf. So meldete die Betriebswirtschaftliche Abteilung Ende Juli 1962, dass es bei der SAMAD-Tochter SAMAC zu zahlreichen Ungereimtheiten gekommen war, die sich negativ auf die Bilanz der Finanzierungsgesellschaft niederschlugen. Das hierbei aufscheinende Spektrum reichte von fragwürdigen Methoden bei der Kreditgewährung über Korruptionsvorwürfe gegen den Geschäftsführer, Unregelmäßigkeiten bei der Buchprüfung bis zu undurchsichtigen Grundstücksgeschäften.<sup>850</sup> Tiefrote Zahlen schrieb ebenfalls die 1959 gegründete Versicherungsgesellschaft Volkswagen Insurance Service Pty. Ltd., deren Verluste bislang durch Zuschüsse der SAMAD ausgeglichen wurden.<sup>851</sup> Die alarmierenden Befunde nahm der Vorstand zur Kenntnis, seine Interventionsmöglichkeiten waren jedoch aufgrund der exponierten Stellung des Board der SAMAD bescheiden. Einer Prüfung der Vorwürfe durch eine Revision bei der SAMAD war ohne Aussicht auf Erfolg, weil das mit den Tochtergesellschaften abgestimmte Verfahren vorsah, dass die Buchprüfer aus Wolfsburg nur auf Wunsch des Board of Directors beratend zum Einsatz kommen sollten. Ein solcher Antrag war aus Uitenhage kaum zu erwarten.<sup>852</sup>

### Die unkontrollierbare Tochter

Mit Blick auf die bestehende Konstellation machte sich bei Siebert und Hiemenz die Gewissheit breit, dass der Vorstand in Wolfsburg kaum Einfluss auf die SAMAD nehmen konnte. Bedingt durch das angloamerikanische Gesellschaftsrecht, verschwamm in Südafrika die klare Trennung von kontrollierenden und ausführenden Organen. So nahm das dortige Board de facto operative Aufgaben wahr, verwies jedoch gegenüber der Muttergesellschaft auf seine Autonomie

<sup>850</sup>

Nebelung an Siebert vom 27.6.1962 (ebd.); Oertzen an den Vorstand der Volkswagenwerk AG vom 5.6.1961 (UVW, Z 174, Nr. 624/1).

<sup>851</sup>

Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1959, S. 264ff. (UVW, Z 174, Nr. 469); Christian C. Holler an den Vorstand der Volkswagenwerk AG vom 7.3.1962 (UVW, Z 174, Nr. 624/1).

<sup>852</sup>

Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG vom 8.6.1962, S. 14 (UVW, Z 373, Nr. 455/2).



Walter Spieth

<sup>853</sup>  
Siebert an Krüger vom 27.8.1962 (UVW, Z 345, Nr. 10).

<sup>854</sup>  
Spieth an Hiemenz vom 4.10.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/3).

<sup>855</sup>  
Nordhoff an Deventer vom 24.2.1960 (UVW, Z 174, Nr. 626/1, Mappe 1960-1961).

bei der Ausübung von Kontrollfunktionen. Von daher kam der Besetzung des Board große Bedeutung zu, wobei sich die in der Vergangenheit getroffenen Personalentscheidungen, wie Siebert im August 1962 feststellte, aus Wolfsburger Perspektive als hochproblematisch erwiesen.<sup>853</sup> Die Angaben, die Oertzens ehemaliger Assistent Spieth über die prekäre Personalsituation bei der südafrikanischen Tochter machte, verstärkten den vorherrschenden Eindruck noch.

Das SAMAD-Board bestand 1962 außer dem Chairman Oertzen und dem Managing Director Hurd aus den Herren Dolley, Payne und dem stellvertretenden Direktor Gilfillan, die entweder branchenfremd oder wie Nordhoff und Siebert betriebsfremd waren. Zudem beschränkte die geringe Tagungsfrequenz die Handlungsfähigkeit des Gremiums. Das Board versammelte sich monatlich abwechselnd in Uitenhage oder Johannesburg, so dass die Direktoren nur alle zwei Monate die Fabrik besuchten. Eine zusätzliche Verzögerung von Entscheidungen ergab sich laut Spieth dadurch, dass der Chairman Oertzen im Schnitt fünf bis sechs Monate außer Landes weilte.

Weitaus schwerer wog Spieths Kritik an der sozialen Verflechtung der Board-Mitglieder. Payne und Gilfillan waren verschwägert, Oertzen Patenonkel der Kinder von Gilfillan. Da sich eine beschlussfähige Versammlung bereits aus drei Direktoren herstellen ließ, bestehe das Board, so spitzte Spieth zutreffend zu, „lediglich aus Herrn von Oertzen allein“. Eine Einflussnahme der Muttergesellschaft, die durch Nordhoff und Siebert vertreten war und nur zwei Sitze einnahm, sei kaum möglich. Das Unternehmensstruktur gewordene Netzwerk um Oertzen stellte ein ernstes Problem dar. Zudem war die politische Ausgewogenheit innerhalb des Gremiums nicht mehr gegeben.<sup>854</sup> Standen 1957 mit Louw und Pirow noch zwei prominente Vertreter burischer Interessen für gute Regierungsbeziehungen ein, hatte der Tod Pirows 1960 zu einem Ungleichgewicht geführt.<sup>855</sup> Erschwerend kam hinzu, dass Gilfillan und Payne nach Spieths

Angaben „aktiv regierungsfeindlichen Interessengruppen“ angehörten. So stand Gilfillan als Vorsitzender der „1820 Settlers Association“ und Direktor der „UNESSA“ zwei Organisationen vor, die sich für die Wiederannäherung Südafrikas an Großbritannien stark machten. Vermutlich als Reaktion auf das politische Engagement seiner Board-Kollegen stellte Louw im Juni 1962 seinen Posten zur Verfügung.<sup>856</sup> Die offizielle Begründung für sein Ausscheiden, das Louw durch Oertzens Intervention noch bis zum Ende des Jahres 1962 aufschob, lag indessen in der Berufung in die Coloured Development Corporation – einer Organisation, die sich im Rahmen der Apartheidpolitik mit der Förderung der Homelands befasste.<sup>857</sup>

Die Personalprobleme beschränkten sich indessen nicht allein auf das Board der SAMAD. Ein Großteil des Top-Managements kehrte im Sommer 1962 der Volkswagen Tochter den Rücken – nach Spieths Aussagen aus fehlendem Vertrauen in das Board und die Zukunft des Unternehmens. Zu den Ausgeschiedenen zählten u.a. der Verkaufsleiter J. A. Goodall, der Chefinspektor A. H. Cherry, der Kundendienstleiter I. H. McGrouther, der PR-Chef N. K. Hardenbergh, der Works Manager<sup>858</sup> sowie der in Oertzens Einschätzung glücklose und träge Managing Director Hurd, der zum 15. Juli 1962 das Unternehmen verließ.<sup>859</sup> Seinen Posten übernahm zum 1. September 1962 der 47-jährige Albert Bernard Theunissen. Der Südafrikaner konnte Hochschulabschlüsse in Mathematik, Geschichte und Wirtschaftswissenschaften vorweisen und hatte zwischen 1953 und 1956 als General Manager der ICH fungiert. Anschließend stand er als Administrative Manager in den Diensten der südafrikanischen Niederlassung der französischen Firma Total Oil.<sup>860</sup> Insgesamt, so Spieth, sei bei der SAMAD eine „Verwüstung“ großen Ausmaßes angerichtet worden, für die der Fall Lawrence symptomatisch und die zu spät in Wolfsburg bemerkt worden sei. Spieth betrachtete es angesichts der Fülle und Tragweite der Geschehnisse nur als eine Frage der Zeit, bis diese Vorgänge in Südafrika publik wurden.<sup>861</sup>

Zu einem ähnlichen Ergebnis kam Exportchef Hinke auf seiner Dienstreise nach Südafrika im Sommer 1962. Angesichts der ungünstigen personellen Besetzung des Board und nach dem Ausscheiden vieler Manager hielt Hinke eine weitreichende Neuordnung des Südafrika-Geschäfts für unumgänglich. Eine Reorganisation würde durch den SAMAD-Chairman erschwert, der durch die Fülle der Vorwürfe nicht mehr haltbar war. Gleichwohl musste sein Ausschluss mit viel Taktgefühl erfolgen. Nach wie vor, so Hinkes Einschätzung, besaß Oertzen sehr gute Kontakte zu einflussreichen Finanz-, Industrie- und Regierungskreisen. Erschwerend kam hinzu, dass das Board der SAMAD bereits signalisiert hatte, sich in Konflikten solidarisch hinter seinen Chairman zu stellen. „Das ist kein guter Zustand für V.W.W. [Volkswagenwerk]“, urteilte Hinke besorgt. Deshalb gelte es, Oertzen „einen Abgang zu schaffen, der jeden geschäftsschädigenden

856

Spieth an Hiemenz vom 4.10.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/3).

857

Oertzen an Nordhoff vom 15.6.1962 (UVW, Z 174, Nr. 626/1, 1961-1962).

858

Spieth an Hiemenz vom 4.10.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/3); SAMAD Annual Report 1959, 1. Umschlagseite (UVW, Z 319, Nr. 22998); SAMAD Annual Report 1962, 1. Umschlagseite (UVW, Z 319, Nr. 23001).

859

Oertzen an Nordhoff vom 25.6.1962 (UVW, Z 174, Nr. 626/1, 1961-1962); Oertzen an Nordhoff vom 29.11.1963 (UVW, Z 174, Nr. 624/1).

860

Oertzen an Theunissen, Curriculum Vitae Theunissen vom 22.6.1962 (UVW, Z 174, Nr. 626/1, 1961-1962).

861

Spieth an Hiemenz vom 4.10.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/3),

862

Aktennotiz von Hinke vom 29.8.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/2);  
 Aktennotiz von Hinke vom 30.8.1962 (ebd.).

863

Protokoll über die Sitzung des Vorstandes der Volkswagenwerk AG vom 24.6.1962, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 455/2).

Eklat vermeidet“. Hinke schlug vor, dem Chairman den Abschied mit einem Beratungsvertrag und einer Altersversorgung für seine Ehefrau zu erleichtern.

Damit, so der Exportchef, werde der Weg für eine Auflösung der Export-Division Africa frei. Die Geschäftsbeziehungen des Volkswagenwerks zur SAMAD wollte Hinke neu regeln. Er benannte drei Optionen, wie die Kontrolle über das aus dem Ruder gelaufene Südafrika-Geschäft wieder erlangt werden konnte. Als ersten Weg präsentierte Hinke eine Regelung, die auf eine Trennung von Vertrieb und Montage setzte. So sollte in Südafrika eine Vertriebsgesellschaft als hundertprozentige Volkswagen Tochter gegründet werden, die sich als Großvertrieber im südafrikanischen Raum betätigte, während die SAMAD ausschließlich Fabrikationsaufgaben erfüllte. Alternativ war eine komplette Übernahme der SAMAD denkbar, die dann direkt und ohne externe Einflüsse von Wolfsburg aus gesteuert würde. Als dritte, aber „sehr extreme“ Variante konnte das Volkswagenwerk die Abstoßung der SAMAD-Anteile in Erwägung ziehen und sich aus dem südafrikanischen Markt zurückziehen. Der Exportchef favorisierte die Trennung von Montage und Vertrieb und regte an, durch die Besetzung der Produktions- und Verkaufsleitung mit Wolfsburger Managern die SAMAD enger mit der Muttergesellschaft zu verzahnen.<sup>862</sup>

Wie die Ausführungen Hinkes belegen, erschien es erstmals notwendig und möglich, die organisatorische Gliederung und Anbindung der SAMAD zu ändern – ein Hinweis auf eine Veränderung innerhalb des Netzwerks zwischen Uitenhage und Wolfsburg. Aufgrund der Vielzahl der zu verhandelnden Sachverhalte und der Komplexität der avisierten Investition zum Ausbau der SAMAD zur Produktionsgesellschaft standen einige Wolfsburger Vorstandsmitglieder mit dem Managing Director bzw. mit den zuständigen Bereichsleitern der SAMAD in intensivem Kontakt. Wie die Unübersichtlichkeit der Netzwerkstruktur anzeigt, besetzte Oertzen keineswegs mehr eine Brückenposition. Die Anbindung der SAMAD an die Muttergesellschaft war auch gewährleistet, wenn der Chairman durch eine andere Person ersetzt wurde. Funktionale Hierarchien hatten sich ausgebildet und machten damit die bestehenden Netzwerkstrukturen obsolet. Ein Ausschluss des ehemals einflussreichen Akteurs war strukturell möglich.

Ungeachtet der Frage, welchen Weg das Volkswagenwerk in Südafrika zukünftig beschreiten sollte, harrte der Fall Lawrence noch eines Abschlusses. Der ehemalige südafrikanische Volkswagen Händler hatte sich durch einen Brief am 1. September 1962 in Erinnerung gebracht, so dass Nordhoff das Thema auf die Agenda der am 24. September 1962 stattfindenden Vorstandssitzung setzte. Dabei hielt sich der Vorstandsvorsitzende an die selbst auferlegte Neutralität und beauftragte Siebert mit der Federführung und Abwicklung der Angelegenheit.<sup>863</sup> Abgestimmt mit Nordhoff, legte der Finanzvostand am 16. Oktober 1962

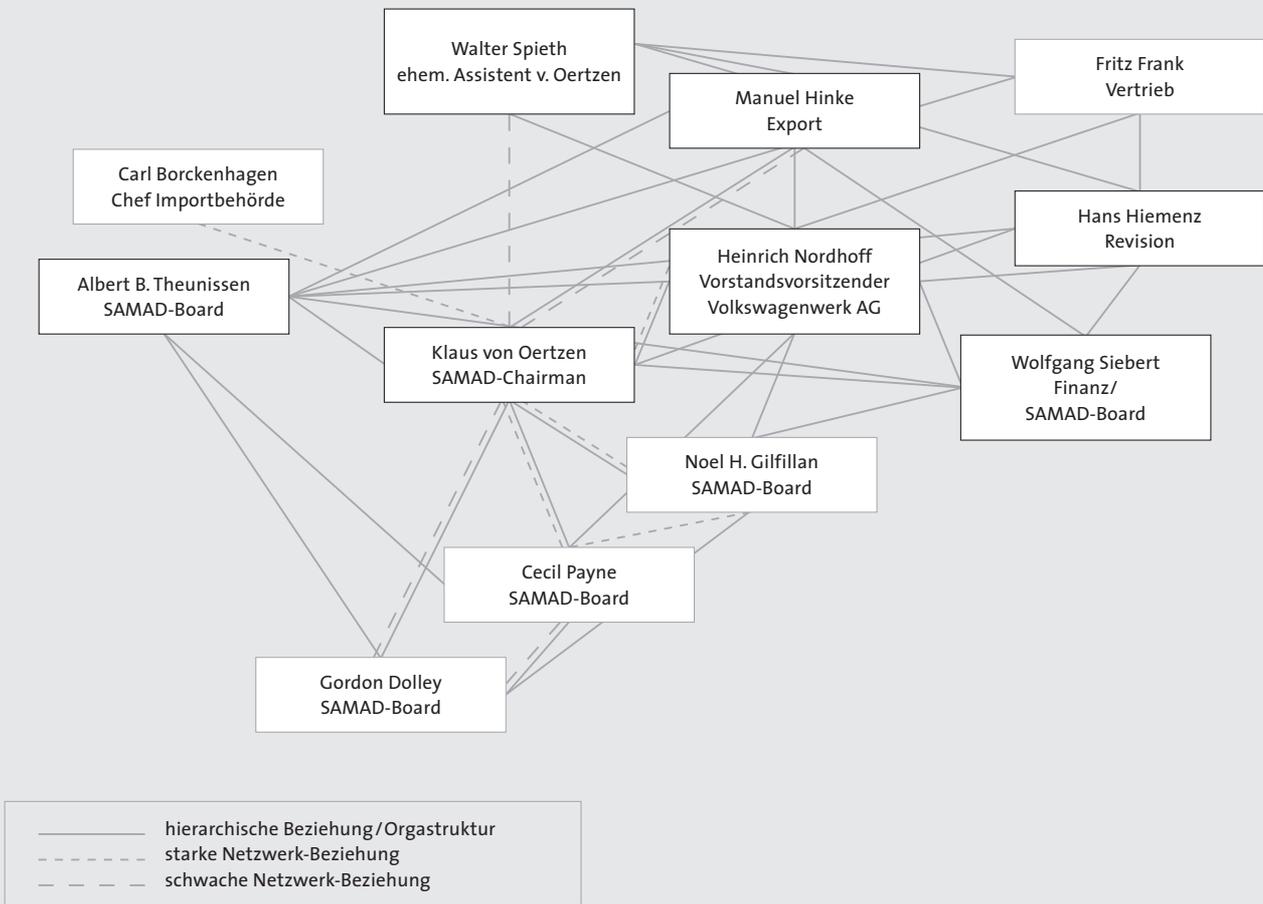


ABBILDUNG 7: STRUKTUR DES DEUTSCH-SÜDAFRIKANISCHEN NETZWERKS, 1963/64

<sup>864</sup>  
Nordhoff und Frank an Lawrence vom 1.11.1962 (ebd.).

<sup>865</sup>  
Im Nachgang verklagte Lawrence die Sekretärin Oertzens im Jahr 1964 wegen Beleidigung und Geschäftsschädigung. Um das Thema nicht nochmals aufzurollen, einigten sich die Parteien auf einen Vergleich, dessen Kosten vom Volkswagenwerk übernommen wurden, Krüger an Siebert vom 27.8.1964 (UVW, Z 345, Nr. 10); Lawrence an Nordhoff vom 8.11.1962 (UVW, Z 174, Nr. 415/1).

<sup>866</sup>  
Hiemenz an Haaf vom 19.3.1963 (UVW, Z 836, Nr. 2/2); Klageschrift Spieth gegen die Volkswagenwerk AG vom 20.9.1963, S. 3ff (UVW, Z 836, Nr. 2/1).

<sup>867</sup>  
Spieth an Hiemenz vom 6.12.1962 (UVW, Z 836, Nr. 2/3).

<sup>868</sup>  
Klageschrift Spieth gegen die Volkswagenwerk AG vom 20.9.1963, S. 39f (UVW, Z 836, Nr. 2/1).

<sup>869</sup>  
Krüger an Nordhoff vom 17.5.1963 (UVW, Z 174, Nr. 624/1); Aktennotiz Siebert vom 13.6.1963 (ebd.).

eine Marschroute fest, wie die Ansprüche von Lawrence abgewehrt werden konnten, ohne dass dem Volkswagenwerk oder Oertzen juristische Konsequenzen drohten. Der findige Plan sah vor, dass Oertzen eine schriftliche Darstellung zu den Vorwürfen einreichte, deren Richtigkeit zuvor durch einen Rechtsanwalt bestätigt worden war. Hierfür bot sich der Rückgriff auf das Netzwerk an: Gilfillan legte in seiner Eigenschaft als Mitglied des Board der SAMAD im Oktober 1962 eine Erklärung ab, die Oertzens Ausführungen stützte. Nachdem die Aussagen und Dokumente vollständig waren, teilten Nordhoff und Frank dem Aufsichtsrat und dem wartenden Lawrence am 1. November 1962 mit, dass nach erneuter Prüfung der Anschuldigungen der Bescheid vom 2. Februar 1962, in dem der Volkswagen Vorstand die Entscheidung der SAMAD bestätigte, nicht korrigiert werden könne.<sup>864</sup> Lawrence reagierte darauf mit der folgenlosen Androhung rechtlicher Schritte.<sup>865</sup>

Die Untersuchungen des Falles Lawrence hatten Eruptionen ausgelöst. Nach wie vor war die zukünftige Verwendung Spieths unklar, dessen Einsatzort durch die Intervention Nordhoffs ab September 1962 nach Wolfsburg verlegt worden war. Dort wurde der ehemalige Assistent Oertzens im Rahmen einer „Sonderausbildung“ für sieben Monate in der Organisationsabteilung eingesetzt.<sup>866</sup> Spieth hoffte zu diesem Zeitpunkt, bald wieder nach Südafrika zurückkehren zu können. Während seines Besuchs im Dezember 1962 bei seiner Familie, die ihren Wohnsitz 1959 in das Land am Kap verlegt hatte, schlug Spieth indessen ein eisiges Klima entgegen. Nach eigenen Angaben führte sein einstiger Vorgesetzter Oertzen seit Bekanntwerden der Beschuldigungen, die sein Assistent gegen ihn erhoben hatte, eine Verleumdungs- und Diffamierungskampagne.<sup>867</sup> Die Situation eskalierte aus Spieths Sicht, als ihm im Januar 1963 sowohl aus der Export-, als auch der Personalabteilung signalisiert wurde, dass eine Rückkehr nach Südafrika nicht anstehe. Daraufhin drohte Spieth Rechtsmittel einzulegen, war ihm doch vertraglich am 26. Juni 1962 zugesichert worden, dass Südafrika für die Dauer von drei bis vier Jahren sein Dienort bleiben werde.<sup>868</sup>

Im Mai 1963 machte die Personalabteilung Spieth ein neues Angebot: Er sollte den Posten des alleinigen Geschäftsführers der Automobile Marketing Services Pty. Ltd. einnehmen, einer Umgründung der defizitären SAMAD-Tochter Volkswagen Insurance Services. Die Aufgaben der Gesellschaft wurden auf die Marktbeobachtung und -forschung in Südafrika festgeschrieben.<sup>869</sup> Für die neue Tätigkeit nach Johannesburg zurückgekehrt, prüfte Spieth im Handelsregister Pretoria den Eintrag des neuen Unternehmens, das dort nur mit einem Gesellschaftskapital von 100 Rand, also umgerechnet 560 DM, und ohne die Benennung von Board-Mitgliedern verzeichnet war. In seiner Erkenntnis bestärkt, als Überbringer schlechter Botschaften bestraft und auf ein Abstellgleis abgeschoben worden zu sein, verweigerte Spieth die Unterzeichnung des

Anstellungsvertrages bei der Automobile Marketing Services und reichte am 20. September 1963 vor dem Arbeitsgericht Braunschweig Klage ein.<sup>870</sup> Ein Verfahren resultierte daraus nicht. Spieth und die Volkswagenwerk AG einigten sich am 22. Oktober 1963 auf einen außergerichtlichen Vergleich und die Zahlung einer Abfindungssumme.<sup>871</sup>

### Die Auflösung des Netzwerks

Im Laufe des Jahres 1963 schienen somit alle belastenden Zeugen der Angelegenheit Lawrence von der Bildfläche verschwunden zu sein. Eine Beibehaltung des Status quo war aber durch eine Vielzahl von Faktoren gänzlich unmöglich geworden. Wie von Spieth vorausgesehen, hatten die Gerüchte um die fragwürdigen Geschäfte des Barons in Südafrika die Runde gemacht. So musste selbst Oertzens langjähriger Freund Gilfillan am 20. Juni 1963 feststellen, dass ein Fortdauern der Verbindung mit ihrem Chairman „would not be in Samad’s best interest“.<sup>872</sup> Auch für Nordhoff hatte sich der Fall seines südafrikanischen Jagdfreundes inzwischen zu einer potenziellen Bedrohung ausgeweitet. Seine Macht- und Verfügungsgewalt im Volkswagenwerk hing wesentlich von der Überzeugungskraft seines konstruierten Selbstbildes ab, durch das er sich zu einem fachlich und charakterlich tadellosen Unternehmer stilisiert hatte. Solange diese Konstruktion unbeschädigt war und das Volkswagenwerk geschäftliche Erfolge verbuchte, blieb die Legitimation seiner Ausnahmestellung unbeschädigt. Gerade in dieser Hinsicht ergaben sich aus seiner Verbindung zu Oertzen erhebliche Gefahrenmomente.

Dessen Provisionszahlungen und Nebeneinkünfte, die er zwischen 1951 und 1963 mit Wissen des Generaldirektors angehäuft hatte, beliefen sich auf 6 bis 10 Millionen DM.<sup>873</sup> Oertzens Einnahmen gingen damit weit über die Vergütungen der Prokuristen und Hauptabteilungsleiter im Volkswagenwerk hinaus, die sich Mitte der 1950er Jahre auf jährlich etwa 150.000 DM beliefen.<sup>874</sup> In der außerordentlichen Höhe der Vergütung sahen Oertzen und Nordhoff keinen Verstoß gegen geltende Normen, sondern die angemessene Würdigung einer unternehmerischen Leistung. Neben der Jagdleidenschaft und Faszination für die Exotik Afrikas bildete das durch die bundesdeutsche Gesellschaft sanktionierte Selbstverständnis als Unternehmer eine wesentliche Säule dieser Männerfreundschaft.

Nordhoffs und Oertzens Auffassung fußte auf dem Verständnis einer funktionalen Autorität, die Voraussetzung und Legitimation für die Übernahme von Führungsaufgaben war. Das deutsche Unternehmertum berief sich dabei im Wesentlichen auf ein Wertesystem, das auf den Grundpfeilern Privateigentum und Elite-Bewusstsein beruhte.<sup>875</sup> Die Auffassung, wegen außergewöhnlicher Fähigkeiten zu einer unternehmerischen Tätigkeit berufen worden zu sein, teil-

<sup>870</sup> Klageschrift Spieth gegen die Volkswagenwerk AG vom 20.9.1963, S. 46f. (UVW, Z 836, Nr. 2/1); Gisela Spieth an Bundeskanzler Adenauer vom 21.10.1963 (UVW, Z 373, Nr. 753/1).

<sup>871</sup> Großmann an Dodt vom 28.10.1963 (ebd.).

<sup>872</sup> Gilfillan an Nordhoff vom 20.6.1963 (UVW, Z 174, Nr. 624).

<sup>873</sup> Einstellungsvermerk der Staatsanwaltschaft Celle vom 2.3.1967, S. 3 (UVW, Z 836, Nr. 2/2).

<sup>874</sup> Oefftering an die Generaldirektion der Volkswagenwerk GmbH vom 16.1.1957 (UVW, Z 174, Nr. 499).

<sup>875</sup> Hartmann, Unternehmer, S. 16ff.

876

Oertzen an Nordhoff vom 12.4.1960 (UVW, Z 174, Nr. 626/1); Oertzen an Nordhoff vom 14.12.1950 (UVW, Z 263, Nr. 389/3); Vortrag Nordhoffs „Initiative und Verantwortung des Unternehmers in der freien Wirtschaft“ vor der Handelskammer in Stockholm am 13.3.1953, S. 9 und 14f (UVW, Z 69, Nr. 233).

877

Denzau/North, Mental Modells, S. 22ff.

878

Vgl. Granovetter, Embeddedness, S. 491f.; Woolcock, Social Capital, S. 163.

879

„Kübel kontra Nordhoff“, Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3.6.1967.

880

Oertzen an Nordhoff vom 7.8.1963 (UVW, Z 174, Nr. 416/1).

881

Gilfillan an Nordhoff vom 20.6.1963 (UVW, Z 174, Nr. 624).

ten beide. Ebenfalls betrachteten sie die Fähigkeit zu schöpferischem Denken und Handeln, die Orientierung am Wettbewerb sowie das Eingehen unternehmerischer Risiken als elitäre Eigenschaften, die sie von den meisten, zu bloßen Funktionsträgern abgewerteten jüngeren Managern abhoben.<sup>876</sup>

Die Bereitschaft, Oertzens hohe Einnahmen zu dulden und zu decken, war durch die Intensität der Freundschaft entstanden. Ab Mitte der 1950er Jahren pegelten sich die Treffen bei einer Frequenz von fünf bis sieben Terminen pro Jahr ein. Der Gedankenaustausch zwischen beiden Akteuren intensivierte sich, unterschiedliche Deutungsmuster glichen sich an.<sup>877</sup> Je größer das dadurch hergestellte Maß an Intimität war, desto größer wurde die Selbstreferenzialität und Exklusivität dieser Freundschaft. Durch die enge Bindung kapselten sich Nordhoff und Oertzen vom hierarchischen Netzwerk der anderen Wolfsburg-er Führungskräfte ab. Anstelle der innerhalb der Volkswagen Organisation geltenden Regeln erlangten sie Einvernehmen über individuelle Normen und Werte.<sup>878</sup>

Ihr Werteschema und die sich daraus ableitenden Handlungen wurden jedoch nicht von allen Vorstandsmitgliedern des Volkswagenwerks geteilt. Oertzens Sonderprovisionen, die durch seine Freundschaft zu Nordhoff gedeckt wurden, konnten vielmehr als persönliche Vorteilsnahme wahrgenommen werden. In dem Augenblick, in dem sich 1962 durch die Ermittlungen im Fall Lawrence der Mantel des Schweigens über Oertzens ergiebige Einnahmequellen löfnete, war der Normenverstoß offensichtlich. Die Vorstandsmitglieder Siebert, Frank und Hiemenz erlangten Kenntnis davon, was Oertzen eingenommen und was Nordhoff toleriert hatte. Damit taten sich bei ihnen vermutlich auch Zweifel an der Integrität Nordhoffs auf. Wollte der Vorstandsvorsitzende seine Glaubwürdigkeit nicht verlieren, musste er sich zwangsläufig neutral verhalten und die Untersuchungen gegen seinen südafrikanischen Freund an den außerhalb des Netzwerks stehenden Siebert übertragen. Da der Finanzchef und die anderen involvierten Vorstandsmitglieder darin übereinstimmten, die Vorwürfe nicht nach außen dringen zu lassen, war der einzige Freundschaftsdienst, den Nordhoff noch erbringen konnte, die Inszenierung eines geräuschlosen, aber würdevollen Abschieds für Oertzen.

Nach den Vorfällen der letzten Jahre war hierbei Fingerspitzengefühl gefragt. Die erteilte Pensionszusage des Aufsichtsrats hatte weiterhin Bestand.<sup>879</sup> Zudem stellte die SAMAD Oertzen einen Beratervertrag in Aussicht.<sup>880</sup> Bei den Verhandlungen über die Höhe der Vergütung nutzte Oertzen nochmals sein Netzwerk. Das Komitee, das im Namen der SAMAD einen unterschriftsreifen Vertrag ausarbeiten sollte, setzte sich aus dem Managing Director Theunissen sowie aus den Oertzen-Vertrauten Gilfillan und Payne zusammen.<sup>881</sup> Am 7. November

1963 lag eine verbindliche, mit Wolfsburg abgestimmte und unterzeichnete Regelung vor: Oertzen wurde für den Zeitraum von zehn Jahren als externer Berater der SAMAD verpflichtet, der der Gesellschaft bei Bedarf zur Seite stehen sollte. Als Gegenleistung erhielt der ehemalige Chairman eine monatliche Vergütung 700 Rand, umgerechnet über 3.900 DM. Außerdem stand ihm, wenn er sich in Südafrika aufhielt, ein Dienstwagen samt Chauffeur zur Verfügung.<sup>882</sup>

Derart abgesichert, trat Oertzen zum 31. Dezember 1963 als SAMAD-Chairman und als Volkswagen Exportmanager ab. Knapp 14 Tage zuvor leitete er Nordhoff ein offizielles Abschiedsschreiben zu. Inständig bedankte sich Oertzen hierin für das Vertrauen, das ihm durch die Übertragung des „entscheidenden u. vorgeschobenen Postens“ in der Exportorganisation in Südafrika zuteil geworden war. Er scheidet „mit dem Gefühl der inneren Genugtuung über das von mir Geschaffene, das ich nunmehr in die Hände des Werks zurücklege“ aus. Die „Erbschaft“, die er dem Volkswagenwerk hinterlasse, sei „nach menschlichem Ermessen sauber und ordentlich“. Nicht ein einziger von ihm ernannter Importeur habe enttäuscht, und die beiden unter seiner Ägide aufgebauten Werke in Melbourne und Uitenhage seien „Schmuckstücke“ geworden. Mit dem Gefühl, seine Pflicht aufs Vorbildliche erfüllt zu haben, übte sich Oertzen in Bescheidenheit. Er habe jegliche Abschiedsfeierlichkeiten oder Geschenke im Lande abgelehnt, ihm genüge die Befriedigung ob des von ihm Geschaffenen.<sup>883</sup> Mit diesen Zeilen zeigte er gekonnt seine Verbundenheit mit Werten wie Selbstlosigkeit und Pflichterfüllung – allesamt Kernbegriffe des Wertehorizontes des preußischen Adels, dem Oertzen entstammte.<sup>884</sup> Aus seiner Sicht hatte er den rechten Weg, den diese Leitsterne vorgaben, nie verlassen. Wie er die gegen ihn erhobenen Vorwürfe mit seinem Selbstbild vereinbarte, kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. Vielleicht öffnete der mehrmalige Verlust seiner beruflichen Existenz und das daraus resultierende Bedürfnis nach finanzieller Sicherheit Grenzüberschreitungen Tür und Tor. In den 1980er Jahren geführte Interviews lassen vermuten, dass Oertzen zurückblickend seine Rolle kaum kritisch hinterfragte, sondern sich im Glanze seiner zweifelsfrei außergewöhnlichen Leistungen sonnte. Klaus von Oertzen verstarb am 25. Juli 1991 im Alter von 97 Jahren.<sup>885</sup>

Trotz des leisen Abgangs hallte die Diskussion um die südafrikanischen Verflechtungen noch längere Zeit nach. Die Hauptversammlung der Volkswagenwerk AG am 4. Juli 1964 zeigte, dass die Vorwürfe gegen Oertzen keineswegs innerhalb der Unternehmensmauern geblieben waren. Der Aktionär Erich Nold konfrontierte den Vorstand mit Vorwürfen, die in der Wolfsburger Stadthalle Tumulte auslösten.<sup>886</sup> Bestens im Bilde, verlangte Nold Auskunft über geheime Konten des Volkswagenwerks im Ausland, außergewöhnliche Provisionszahlungen an Oertzen, Unregelmäßigkeiten bei der Übernahme der Volkswagen (Aus-

<sup>882</sup> Memorandum of Agreement between SAMAD and Klaus Detlof von Oertzen vom 7.11.1963, S. 2f (UVW, Z 174, Nr. 416/2).

<sup>883</sup> Oertzen an Nordhoff vom 18.12.1963 (UVW, Z 174, Nr. 624/1).

<sup>884</sup> Malinowski, Adel, S. 85.

<sup>885</sup> Seherr-Thoß, Oertzen, S. 452.

<sup>886</sup> Der Darmstädter Kohlenhändler Erich Nold setzte sich in den 1960er und 1970er Jahren als Vertreter von Kleinaktionären bei Hauptversammlungen verschiedener Unternehmen wie z.B. bei der BMW AG und der Dresdner Bank AG in Szene, „Nold vor die Tür gesetzt“, Die Zeit vom 20.10.1961; „BMW: Der dritte Mann und die Knutschkugel“, Handelsblatt vom 15.12.2006 (<http://www.handelsblatt.com/politik/wochenschau/bmw-der-dritte-mann-und-die-knutschkugel;1186568>); „Mutter war zu gutgläubig“, Die Zeit vom 24.12.1971, S. 28.

<sup>887</sup> Protokoll der Hauptversammlung der Volkswagenwerk AG am 4.7.1964, S. 166ff (UVW, Z 373, Nr. 707/1).

<sup>888</sup> Campell an Augstein vom 23.2.1965 (UVW, Z 165, Nr. 19).

<sup>889</sup> Einstellungsvermerke der Staatsanwaltschaft Celle vom 2.3.1967, S. 3 (UVW, Z 836, Nr. 2/2).

<sup>890</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk AG 1963, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 474); Volkswagen Chronik, S. 56 und 70.

traliasia) sowie das Ausbleiben einer Revision bei den Volkswagen Töchtern in Australien und Südafrika.<sup>887</sup> Parallel zu seinem Auftritt bei der Hauptversammlung leitete Nold die ihm vorliegenden Informationen an die Staatsanwaltschaft Hildesheim weiter und reichte am 3. Juli 1964 eine Strafanzeige wegen Untreue gegen Oertzen und die Verwaltung des Volkswagenwerks ein.

Das Ermittlungsverfahren wurde an das Oberlandesgericht Celle verwiesen und dort am 2. März 1967 eingestellt. Die Volkswagen Anwälte hatten im Vorfeld erreicht, dass die Staatsanwaltschaft ausgehend von einer fünfjährigen Verjährungsfrist für Untreue nur den Zeitraum zwischen August 1959 und August 1964 untersuchte. So lagen nachweisbare Unstimmigkeiten außerhalb des vom Gericht untersuchten Zeitraumes.<sup>888</sup> In der Einstellungsbegründung des Gerichts an Nold hieß es daher, dass auf Anfang 1957 datierte Untreuevorwürfe in Bezug auf die Gründung der Volkswagen (Australasia) wegen der diesbezüglichen Verjährungsfrist nicht mehr zum Tragen kämen. Die Provisionszahlungen an Oertzen in Höhe von sechs bis zehn Millionen DM bewerteten die Richter als angemessen im Vergleich zum Umsatz von insgesamt etwa 1,5 Milliarden DM, der durch seinen Einsatz erwirtschaftet werden konnte. Da diese Zahlungen außerdem von Nordhoff genehmigt worden waren, konnte das Gericht hierin keinen Straftatbestand erkennen.<sup>889</sup>

#### 4.4 Die Integration in den Konzern

Das Volkswagenwerk trat 1963/64 in eine neue Entwicklungsphase ein. Nach Jahren ununterbrochener Expansion deutete sich an, dass die wachstumsträchtige Phase der Massenmotorisierung auf dem Binnenmarkt bald abgeschlossen war. Der Übergang vom Verkäufer- zum Käufermarkt hatte Anfang der 1960er Jahre begonnen, wovon das Wachstumstempo des Volkswagenwerks zunächst nicht beeinträchtigt wurde. Durch die frühe Internationalisierung verfügte das Unternehmen in umsatzstarken Exportmärkten wie den USA über eine starke Position und konnte die geringere Nachfrage auf dem Binnenmarkt kompensieren. Daher fehlten 1963 trotz im Vergleich zum Vorjahr um 9 Prozent gesunkener Inlandsverkäufe Fertigungskapazitäten. Weil die Automatisierungsmöglichkeiten und das Arbeitskräftepotenzial der bestehenden Werke in Wolfsburg, Hannover, Braunschweig und Kassel ausgeschöpft waren, wurde mit der Errichtung eines Werkes in Emden begonnen.<sup>890</sup> Dabei hatte das in den 1950er Jahren verankerte fordistische Produktionsprinzip keinerlei Änderung erfahren. Nach wie vor liefen in der hocheffizienten Großserienfertigung an den deutschen Standorten beinahe alle für den Export bestimmten Wagen als Komplettfahrzeuge oder als CKD-Sätze vom Band, die im Bestimmungsland vom jeweiligen Generalimporteur montiert und vertrieben wurden. Das Verfahren sicherte nicht

nur die Qualität der Produkte, sondern zugleich Kostenvorteile im Vergleich zur Fabrikation der Fahrzeuge in den Auslandsmärkten sowie die Auslastung der deutschen Standorte.<sup>891</sup>

891

Chandler, Scale, S. 17f.; Pries, Konzern, S. 17ff.

892

Protokoll der Aufsichtsratsitzung der Volkswagenwerk AG vom 23.10.1964, S. 7 (UVW, Z 174, Nr. 498).

Anfang der 1960er Jahre zeichnete sich ab, dass das Volkswagenwerk dieses Produktionsprinzip modifizieren musste. In Brasilien, Mexiko, Südafrika und Australien übten die Regierungen Druck auf die Hersteller aus, die Produktion von Fahrzeugen aufzunehmen. Regulative Maßnahmen, wie die Beschränkung der Devisenbudgets oder die Erhöhung von Steuern und Zöllen für montierte Fahrzeuge mit geringem Local Content, verschlechterten die Wirtschaftlichkeit des Exports und die Wettbewerbsposition des Volkswagenwerks in den Schwellenländern erheblich. Die dortige Entwicklung wurde in Wolfsburg nicht ohne Besorgnis beobachtet. Im Oktober 1964 schätzte Nordhoff vor dem Aufsichtsrat ein, dass diese Länder zu „blossen Kapitaleinsatz-Gebieten“ würden, in denen das Volkswagenwerk aus den Investitionen in den Aufbau von Werken nur eine klägliche Rendite erwarten könne. Trotzdem sah der Generaldirektor keinerlei Alternativen zu den anstehenden Direktinvestitionen, da aus seiner Sicht andernfalls der Verlust der Exportmärkte drohte. Eine Aufgabe der Präsenz von Volkswagen in Mexiko, Brasilien, Australien und Südafrika hielt Nordhoff angesichts der drohenden „schwerste[n] wirtschaftliche[n] und psychologische[n] Konsequenzen“ für höchst problematisch. Er fühlte sich an die aus der Gründung von Tochtergesellschaften entstehende Pfadabhängigkeit gebunden und kündigte an, dass das Volkswagenwerk den Ausbau seiner ausländischen Werke so lange vorantreiben werde, „wie an anderer Stelle ein wirtschaftlicher Ausgleich gefunden werden“ könne.<sup>892</sup>

Nordhoffs Statement vor dem Aufsichtsrat verdeutlicht, dass die beginnende Internationalisierung der Produktion keineswegs Resultat einer wohl durchdachten Strategie war. Der Vorstand um Nordhoff nahm die Forderungen aus Brasilien, Mexiko, Australien und Südafrika nach Etablierung produzierender Automobilindustrien als Widerspruch zum zentralistisch-fordistischen Produktionsmodell wahr – und reagierte trotzdem mit positiven Einzelfallentscheidungen. Die bislang durch das Netzwerk entschiedene Kapitalbindung an die schon bestehenden Auslandstöchter gab den Entwicklungspfad vor. Dass ein kontinuierliches Marktwachstum die zwingende Voraussetzung für die Rentabilität dieser geographischen Expansion war, erschien in Wolfsburg mit der Erfahrung einer bereits 15 Jahre andauernden Phase ökonomischer Prosperität im Rücken unbedenklich. Aufgrund fehlender konzerneinheitlicher Planungs-, Koordinierungs- und Kontrollstrukturen, deren Entwicklung bislang durch die ökonomische Wirkungsmacht des Netzwerks behindert wurde, waren weder Alternativplanungen noch ein integratives Konzept der Konzernaktivitäten erstellt worden.

<sup>893</sup> Jahresbericht Produktion Ausland 1963 vom 3.1.1964, S. 2ff (UVW, Z 174, Nr. 2038).

<sup>894</sup> Protokoll der Vorstandssitzung vom 17.1.1964, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 455/2).

<sup>895</sup> Protokolle der Sitzungen des TUM-Ausschusses 1960 bis 1964 (UVW, Z 69, Nr. 435).

<sup>896</sup> Protokoll der Vorstandssitzung vom 17.1.1964, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 455/2).

Der bereits zurückgelegte Weg zur Internationalisierung der Produktion war beachtlich: Im Verlauf des Jahres 1963 hatte das Volkswagenwerk dem Aufbau eines Presswerks und einer Motorenmontage in Südafrika sowie dem Bau eines neuen Produktionsstandorts im mexikanischen Puebla zugestimmt. Die Volkswagen do Brasil war mit einem Local Content von 99 Prozent für Transporter und Käfer 1957 bzw. 1959 zur eigenständigen Produktion der Fahrzeuge übergegangen.<sup>893</sup> Um die Aktivitäten der produzierenden bzw. zur Eigenfertigung übergehenden Auslandstöchter zu koordinieren und zu steuern, fehlten jedoch in Wolfsburg geeignete Organisationsstrukturen. Dieses Manko erkennend, setzte der Vorstandsvorsitzende das Thema auf die Tagesordnung der Vorstandssitzung am 17. Januar 1964. In seiner Situationsbeschreibung benannte Nordhoff erhebliche strukturelle Defizite im Volkswagenwerk. Der Fluss von Informationen von den Töchtern zur Muttergesellschaft sei zu langsam und zu spärlich. Im Konzern fehlten Angaben und Zahlen sowie einheitliche Bewertungskriterien, um eine differenzierte betriebswirtschaftliche Bewertung der Investitionsvorhaben vorzunehmen. Zudem mangle es an einer konzernverbindlichen Unternehmenspolitik, die den Auslandstöchtern Handlungsrichtlinien vorgab.

Finanzvorstand Siebert bestätigte Nordhoffs Beobachtungen und eröffnete die Fehlersuche. Seine Schilderung vermittelt einen Eindruck über die Wirkungsmacht des Netzwerks rund um den Vorstandsvorsitzenden. Die „Herren der Tochtergesellschaften“ seien bislang gar nicht daran gewöhnt, „dem Vorstand über Gewinnerwartung und kommende Perioden einiges zu sagen, über ihre Investitionen zu verhandeln und Genehmigungen dazu zu erbitten“. Stattdessen, so Siebert, wandten sich die Chefs der Auslandstöchter direkt an Nordhoff, um sich für „gewisse Dinge“ mit Generalvollmachten ausstatten zu lassen. Die zuständigen Fachbereiche in Wolfsburg seien nicht mit der „notwendigen Sorgfalt“ informiert, geschweige denn in den Entscheidungsprozess einbezogen worden. Dies gelte auch für den TUM-Ausschuss, dem viele Sachverhalte nicht vorgelegt würden.<sup>894</sup> Sieberts Feststellung lässt sich durch die Sitzungsfrequenz des einst als Koordinierungsinstrument für Tochtergesellschaften geschaffenen Gremiums untermauern. In den ersten drei Jahren seines Bestehens tagte der Ausschuss lediglich zweimal. Erst 1963 nahm der TUM-Ausschuss mit sieben Sitzungen seine reguläre Arbeit auf.<sup>895</sup> Mit Blick auf die Missstände rief Siebert zur Palastrevolution auf, als er forderte, die Entscheidungsprozesse vom Netzwerk in die Hierarchien zu verlagern: „Die Entscheidungen müssen von unten nach oben erarbeitet und die Genehmigungen zum Schluß erteilt werden.“<sup>896</sup> Bis auf die Tatsache, dass der Vorstand den TUM-Ausschuss als Instanz stärkte, die das Volkswagen Leitungsgremium fortan über bestehende Probleme bei Auslandstöchtern informieren sollte, verpuffte die Kritik an Nordhoff. Die Frage der Steuerung der Tochtergesellschaften wurde erneut vertagt – ein Indiz für die Ratlosigkeit, die die Ablösung des Netzwerks im Vorstand hinterlassen hatte.

### Neue Governance-Strukturen für die SAMAD

Vordringliches Anliegen in Bezug auf die südafrikanische Tochterunternehmung war Anfang 1964 die Beseitigung des langen Schattens, den die Ära Oertzen geworfen hatte. Gerade der Anlauf des bislang größten Investitionsprogramms in der SAMAD-Geschichte, das das Unternehmen von einer Montage- in eine Produktionsgesellschaft wandelte, erforderte funktional differenzierte Organisationsstrukturen, um die technischen und finanziellen Herausforderungen bewältigen zu können. Daher galt es, funktionsfähige Entscheidungsstrukturen aufzubauen sowie deren Anbindung an die Wolfsburger Muttergesellschaft zu gewährleisten. Die Grundzüge der Neuordnung waren noch innerhalb des Netzwerks definiert worden. So hatten Oertzen und Nordhoff vereinbart, dass der zuständige Verkaufsleiter für Afrika, Wolfgang Erdmann, ab dem 1. Januar 1964 die Position als amtierender Chairman und Werksrepräsentant einnehmen sollte.<sup>897</sup>

897

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 8.3.1963 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

898

Oertzen an Nordhoff vom 29.11.1963 (UVW, Z 174, Nr. 624/1).

Das Vorhaben, die vorhandene Struktur beizubehalten und lediglich Oertzen durch Erdmann zu ersetzen, fand bei der SAMAD wenig Akzeptanz. Bereits Ende 1963, als Oertzen die Amtsübergabe an Erdmann vorbereitete, zeigte sich, dass insbesondere der Managing Director Theunissen nicht bereit war, den designierten SAMAD-Chef anzuerkennen. Das Verhältnis des zukünftigen Führungsduos beobachtete Oertzen kritisch und bewertete es im November 1963 in einem Brief an Nordhoff als „Zwangsehe“. Der scheidende Chairman schätzte ein, dass Theunissen alles daran setzen werde, Erdmann als Kontrollinstanz auszuschalten und seine Autonomie zu vergrößern. Die Gelegenheit war durchaus günstig für Theunissen. Denn mit dem Ausscheiden Oertzens wurde zum 1. Januar 1964 die Export Division Africa als Außenstelle des Volkswagenwerks in Südafrika aufgelöst und die Funktion vom Konzernsitz aus wahrgenommen. Neue Informations-, Kontroll- und Entscheidungsstrukturen mussten erst definiert werden und sich anschließend bewähren. Des Schwebezustandes wird sich Theunissen bewusst gewesen sein, als er ankündigte, nur noch direkt mit Wolfsburg kommunizieren zu wollen. Angesichts des sich abzeichnenden Konflikts riet Oertzen dem Vorstandsvorsitzenden, „von vorn herein ganz klare Verhältnisse zu schaffen“.<sup>898</sup>

Nordhoff nahm den Ratschlag an. Abgesichert durch eine Begutachtung der Wolfsburger Rechtsabteilung, schuf er am 7. Januar 1964 mit einem Schreiben an Theunissen Klarheit. In ihrer Funktion als Board-Mitglieder der SAMAD und Vorstandsmitglieder des Hauptanteilseigners wiesen Nordhoff und Siebert den Managing Director an, Erdmann über „all matters of some importance“ zu informieren. Neben der Sicherung des Informationsflusses schlug sich der stärkere Kontrollbedarf der Muttergesellschaft über die SAMAD in der Organisationsstruktur nieder. Wie seinerzeit Oertzen wurde auch Erdmann zusätzlich



Wolfgang Erdmann

<sup>899</sup>  
Nordhoff und Siebert an Theunissen vom 7.1.1964 (ebd.)

<sup>900</sup>  
Oertzen an Nordhoff vom 29.11.1963 (ebd.).

<sup>901</sup>  
Theunissen an Siebert vom 5.3.1964 (ebd.).

<sup>902</sup>  
Nordhoff und Siebert an Erdmann vom 4.6.1964 (ebd.).

<sup>903</sup>  
Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 31.7.1963 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

zu seiner Funktion als Deputy Chairman der SAMAD zum lokalen Volkswagen Repräsentanten für den Verkaufsbereich ernannt.<sup>899</sup> Diese Konstellation versetzte Erdmann in die Lage, die Händlerorganisation zu inspizieren und zu intervenieren, wenn „die Herren in Uitenhage ihre eigenen Ideen ueber Verkauf, Kundendienst oder Ersatzteilpolitik in die Tat umsetzen“.<sup>900</sup>

Das aus der Einrichtung einer Kontrollinstanz sprechende Misstrauen der Wolfsburger Führungsetage gegenüber dem Leitungspersonal bei der südafrikanischen Tochter führte in Uitenhage zu Unverständnis.<sup>901</sup> Theunissens Protest konzentrierte sich auf die Doppelfunktion Erdmanns, die aus seiner Sicht eine Duplizierung bestehender Strukturen bewirkte. Den Unabhängigkeitsambitionen des Managing Directors erteilten Nordhoff und Siebert am 4. Juni 1964 schriftlich eine deutliche Absage. Neben der Bestätigung der Doppelfunktion als Deputy Chairman und Volkswagen Repräsentant schrieb die Wolfsburger Konzernspitze die Kompetenzen Erdmanns unmissverständlich fest. Der Vorstand stattete ihn mit einer Generalvollmacht aus, die ihn zum Dreh- und Angelpunkt für alle Sachverhalte machte, die zwischen der SAMAD und dem Volkswagenwerk zu verhandeln waren. Wie Erdmann von seiner Vollmacht Gebrauch machen sollte, stellten Nordhoff und Siebert unmissverständlich klar. „Alle Vorgänge, welche für uns von Bedeutung oder sonstigem Interesse sein könnten“, habe Erdmann dem Vorstand umgehend zur Kenntnis zu bringen, um „eine Meinungsbildung und entsprechende Weisungen“ zu ermöglichen.<sup>902</sup> In der Sitzung vom 31. Juli 1964 setzte das Board der SAMAD die klaren Vorgaben aus Wolfsburg um. Erdmann wurde anstelle von Payne für den Rest des Jahres als Deputy Chairman gewählt und der Wirkungskreis Theunissens wie vorgegeben festgeschrieben.<sup>903</sup>

Revolutionär war die organisatorische Neuordnung keineswegs: Auch wenn nach dem Ausscheiden Oertzens die für ihn geschaffene Struktur mit der Auf-

lösung der Export Division Africa wegfiel, orientierten sich die neu gestaltete Organisationsstruktur der SAMAD sowie deren Anbindung an die Muttergesellschaft an den Erfahrungen der Vorjahre. Die Bündelung von Kontroll- und Leitungsfunktionen beim Chairman der SAMAD wurde beibehalten, der gleichzeitig als Volkswagen Repräsentant fungierte. In diese alte Struktur setzte der Vorstand einen neuen Mann. Nach den Querelen der Vorjahre wurde mit Erdmann jedoch ein als nicht sonderlich durchsetzungsfähig geltender Manager installiert. Er genoss nicht das Vertrauen Nordhoffs wie zuvor Oertzen. Folglich wurde Erdmann von Wolfsburg an die kurze Leine genommen und lediglich mit einer Vollmacht versehen, die den Informationsfluss nach Wolfsburg sicherte und so die Voraussetzung schuf, die strategische Entscheidungsfindung in die Organisationsstrukturen der Muttergesellschaft zu verlagern.

Auch der Vorstand forderte mit Blick auf die Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen differenzierte Informationen über die SAMAD ein. Im Gegensatz zum autoritären Oertzen, der sich eine Einmischung in Angelegenheiten der SAMAD stets verboten hatte, eröffnete die Einsetzung Erdmanns die Möglichkeit, einen deutschen Revisor nach Südafrika zu schicken. Nachdem der deutsche Deputy Chairman formell „organisatorische und revisionstechnische Unterstützung“ aus Wolfsburg angefordert hatte, begab sich der Chef der Organisationsabteilung, Friedrich Lenz, vom 16. bis 22. Juni 1964 nach Uitenhage.<sup>904</sup> Dessen achtseitiger Bericht vom 30. Juni 1964 lieferte belastbare Angaben über die Verkaufssituation, die Umsetzung der Local-Content-Bestimmungen und den organisatorischen Zustand der SAMAD. Im Hinblick auf den bevorstehenden Übergang von der CKD-Montage zur Eigenfertigung betonte Lenz die Notwendigkeit einer Organisationsreform, in deren Zentrum die Bereinigung dysfunktionaler Strukturen sowie die engere Verzahnung operativer Bereiche mit dem Stammwerk stehen sollten. Um die Kooperation zu erleichtern, sollte die SAMAD die funktionale Gliederung der Konzernmutter in die Bereiche Finanzen, Verkauf, Personal, Produktion, Inspektion und Einkauf übernehmen. Neuralgische Stellen wie die Produktionsplanung und Organisationsabteilung sollten mit SAMAD-Managern besetzt werden, die eine Ausbildung im Mutterhaus durchlaufen hatten, oder durch deutsche Kräfte verstärkt werden. Darüber hinaus forderte Lenz dringend die Einführung von Organisationsrichtlinien ein, die Arbeitsabläufe in den verschiedenen Bereichen beschrieben und standardisierten. Ebenfalls initiierte er die Neuordnung der internen Revision bei der südafrikanischen Tochter, die fortan einmal pro Quartal die Regelgebundenheit und Transparenz der Prozesse bei der SAMAD überprüfte.<sup>905</sup>

Weniger die im Revisionsbericht getroffenen Feststellungen als vielmehr der Bericht selbst erregte Unruhe in Wolfsburg. Insbesondere Siebert wandte sich gegen dessen inhaltlichen Aufbau. Am 3. August 1964 ließ er Hiemenz als ver-

904

Nordhoff und Siebert an Theunissen vom 26.5.1964 (UVW, Z 128, Nr. 186).

905

Bericht über die Feststellungen des Herrn Lenz, Organisationsabteilung, anlässlich seines Besuches bei der SAMAD in der Zeit vom 16. bis 22. Juni 1964 vom 30.6.1964, S. 7 (ebd.).

906

Siebert an Hiemenz vom 3.8.1964 (UVW, Z 174, Nr. 436/1).

907

Protokoll der Vorstandssitzung vom 17.1.1964, S. 2 (UVW, Z 373, Nr. 455/2).

908

Hiemenz an Siebert vom 10.8.1964 (UVW, Z 174, Nr. 436/1).

909

Paulsen an Hiemenz vom 17.8.1964 (UVW, Z 128, Nr. 186).

910

Haaf an Hiemenz vom 14.8.1964 (ebd.).

911

Hahn wurde am 1. Juli 1926 in Chemnitz geboren. Er studierte in Köln, Zürich, Bristol und Paris Betriebs- und Volkswirtschaft. Seine Promotion legte Hahn an der Universität Bern in Volkswirtschaft ab. 1954 stieg er bei Volkswagen ein, zunächst als Assistent Nordhoffs. 1959 wurde Hahn zum Leiter der Volkswagen of America bestellt, bevor er 1964 als stellvertretendes Mitglied des Vorstands nach Wolfsburg zurückkehrte. 1965 übernahm Hahn von Frank die Zuständigkeit für den Vorstandsbereich Verkauf und Kundendienst, Carl H. Hahn: Meine Jahre mit Volkswagen, München 2005.

912

Frank und Hahn an Hiemenz vom 17.8.1964 (UVW, Z 174, Nr. 436/1).

913

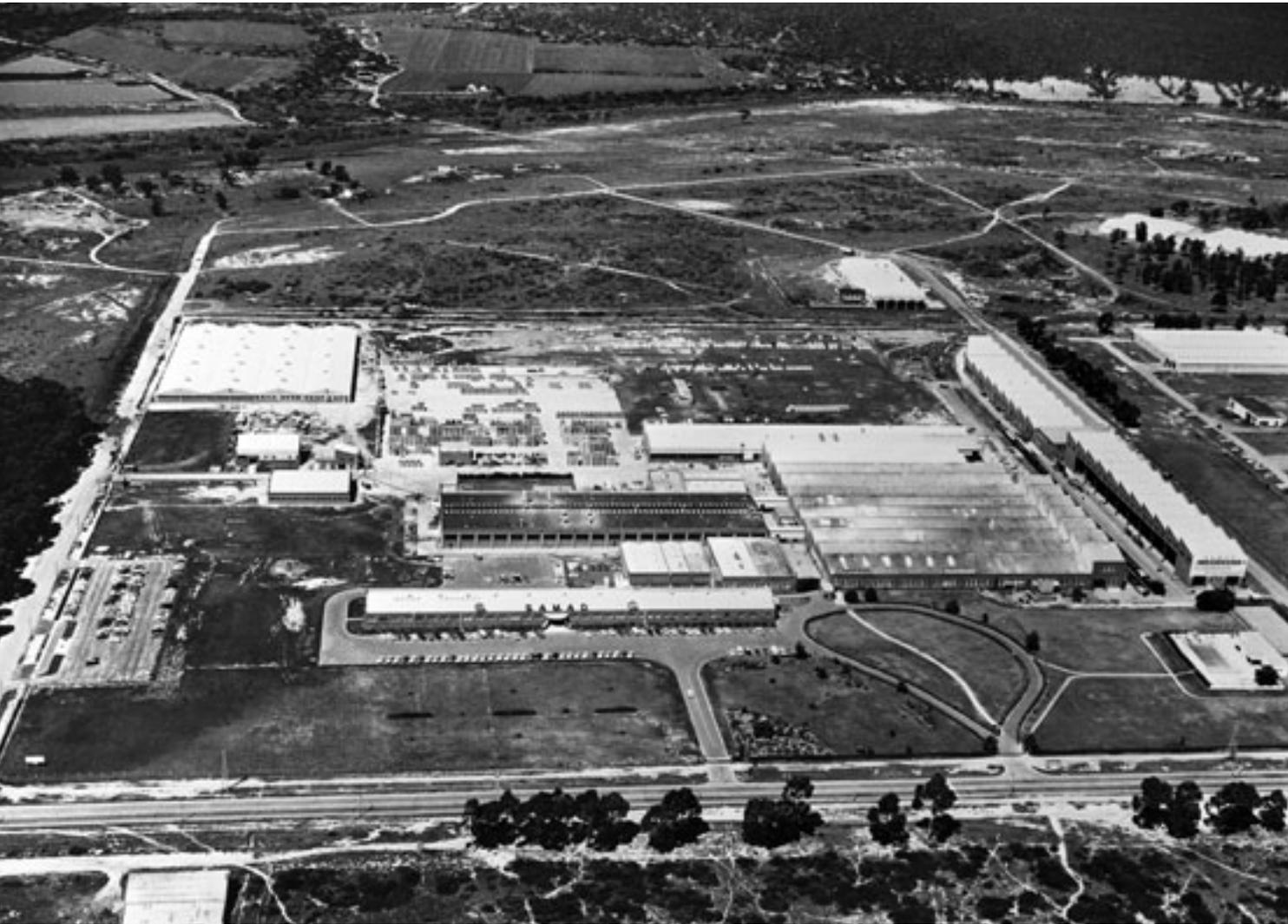
Jahresbericht Produktion Ausland 1963 vom 4.1.1964, S. 7f. (UVW, Z 174, Nr. 2038); SAMAD Cost Study on Local Content Programme for Passenger Vehicles vom März 1965, S. 1ff. (NASA, RHN 668, 60/5, Vol. 14); Jahresbericht Produktion Ausland 1964 vom 12.1.1965, S. 12 (UVW, Z 174, Nr. 2038); SAMAD Annual Report 1964, S. 11 (UVW, Z 319, Nr. 23003).

antwortlichen Leiter der Bereichs Revision und Organisation wissen, dass Feststellungen über die Verkaufssituation, die Industrialisierungspolitik Südafrikas oder betriebswirtschaftliche Vorschläge nichts im Bericht zu suchen hätten und entfernt werden sollten.<sup>906</sup> Sieberts restriktive Informationspolitik hatte sich bereits an anderer Stelle gezeigt. So wandte er sich auf der Vorstandssitzung am 17. Januar 1964 dagegen, den vertraulichen monatlichen Bericht der Betriebswirtschaftlichen Abteilung über den finanziellen Status der Tochtergesellschaften innerhalb des Vorstandes zirkulieren zu lassen.<sup>907</sup> Dies widersprach aber den Bemühungen Sieberts um eine informationsbasierte Veränderung der Entscheidungsprozesse und die Schaffung von bereichsübergreifenden Koordinationsinstanzen. Offensichtlich plante er – sei es aus mangelndem Vertrauen oder aus eigenem Machtstreben – jedoch nicht, die amtierenden Vorstände in den von ihm angestrebten Strukturwandel einzubeziehen. Hiemenz gedachte aber nicht klein beizugeben und ersuchte die anderen Vorstandskollegen um ihre Meinung.<sup>908</sup> Er fand den gesuchten Rückhalt. Paulsen, Vorstand für Einkauf und Materialverwaltung, ließ Hiemenz wissen, dass es das erste Mal überhaupt sei, dass er einen Bericht erhalte, der einen Überblick über die Aufgaben und Probleme der SAMAD enthalte.<sup>909</sup> Auch Personalvorstand Haaf hielt den Report für wertvoll, „weil sich ja immer nur ein bestimmtes Gremium des Vorstandes mit Dingen beschäftigt, aber die allgemeine Situation im Detail doch nicht so erfährt wie durch einen solchen Bericht“.<sup>910</sup> Verkaufsvorstand Frank, dessen Stellvertreter Carl H. Hahn<sup>911</sup> und schließlich Nordhoff befürworteten den Aufbau des Revisionsberichts ebenfalls, der somit unverändert blieb.<sup>912</sup>

### Fabrikusbau in Uitenhage

Anfang 1964 begann bei der SAMAD die Umsetzung des Investitionsprogramms. Die Entscheidung für den Umbau zur Produktionsgesellschaft war im Januar 1964 gefallen, als der Vorstand die Durchführung der Projekte „C1“, „C2“, „D“ und „E“ genehmigt hatte. Schnell nahmen die ersten neuen Fertigungsbereiche den Betrieb auf. Im Februar 1964 lief die Vorderachsenmontage an, die Bremsstrommelfertigung für den Typ 1 im Oktober 1964. Die Fertigstellung des Presswerks wurde auf Mai 1965 terminiert. Die Montage und spätere Teilproduktion des 1,2-Liter-Motors befanden sich in der Vorplanung; ein Starttermin stand im Januar 1964 noch nicht fest.<sup>913</sup>

Dieser Ausbauschritt des Werks Uitenhage war gleichwohl nur der Anfang. Es stand außer Zweifel, dass die Fertigungstiefe kontinuierlich steigen musste, um den Bestimmungen der am 1. Juli 1964 in Kraft tretenden zweiten Phase des staatlichen Nationalisierungsprogramms gerecht zu werden. Lediglich Fahrzeuge, die einen Local Content von mindestens 45 Prozent des Gewichts aufwiesen und diesen binnen dreieinhalb Jahren auf 55 Prozent steigerten, profitierten von Zoll- und Steuererleichterungen sowie der Aufhebung von Einfuhrbeschrän-



Werksgelände der SAMAD, 1964

914

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 2.6.1964 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966); Rede Theunissen vor dem Rotary Club Johannesburg: „The South African Motor Manufacturer's dilemma“ vom 21.6.1966, S. 5ff. (NASA, RHN 669, 60/5, Vol. 17); Bericht über die Feststellungen des Herrn Lenz, Organisationsabteilung, anlässlich seines Besuches der SAMAD in der Zeit vom 16. bis 22. Juni 1964 vom 30.6.1964, S. 3ff (UVW, Z 128, Nr. 186).

915

Jahresbericht Produktion Ausland 1964, S. 11ff (UVW, Z 174, Nr. 2038).

916

Bericht über die Feststellungen des Herrn Lenz, Organisationsabteilung, anlässlich seines Besuches der SAMAD in der Zeit vom 16. bis 22. Juni 1964 vom 30.6.1964, S. 3f (UVW, Z 128, Nr. 186).

917

SAMAD Business Report for the Year 1964, S. 12 (UVW, Z 174, Nr. 628).

kungen. Der Import aller Wagen, deren Local Content den geforderten Wert nicht erreichte, unterlag der bereits gültigen Importformel, die die im Vorjahr getätigten Verkäufe berücksichtigte und auf deren Basis halbjährliche Einfuhrmengen definierte. Um Unternehmen, die sich am Local-Content-Programm beteiligen wollten, die Investitionsentscheidung zu erleichtern, hatte sich die südafrikanische Regierung zu einem Eingeständnis bereit erklärt. 18 Monate wurden den Automobilproduzenten eingeräumt, um von der Montage zur Produktion von Komponenten überzugehen. Während dieser Übergangszeit galten montierte Komponenten bereits als lokal produziert und konnten in die Berechnung des Local-Content-Anteils des Fahrzeugs einbezogen werden. Nach Ablauf der Übergangsfrist mussten – bezogen auf das Gewicht – mindestens 70 Prozent eines Fahrzeugteils aus südafrikanischer Produktion stammen, damit es das Prädikat „Made in South Africa“ erhielt.<sup>914</sup>

Die ab dem 1. Juli 1964 gültigen gesetzlichen Vorgaben zogen den Rahmen, an dem sich die Terminierung der Produktionsprojekte der SAMAD orientieren musste. Pünktlich zum Inkrafttreten der zweiten Phase des staatlichen Local-Content-Programms ging bei der SAMAD die beantragte Klassifizierung ihrer Hauptsatzträger, der Volkswagen Typen 1 und 3, als „manufactured“ ein – eine zweideutige Ehre, entstand doch hieraus der Druck, binnen 18 Monaten von der Montage zur Produktion wesentlicher Teile und Aggregate überzugehen. Andernfalls drohten Sanktionen, wie der Verlust von Importfreiheit sowie Zoll- und Steuervorteilen.<sup>915</sup> Somit setzten im Sommer 1964 bei der SAMAD und ihrer Muttergesellschaft Überlegungen ein, welche geplanten Montageprojekte zuerst zur Produktionsreife gebracht werden sollten und welche neuen Projekte aufgesetzt werden mussten, um bis Mitte 1967 einen Local Content von 55 Prozent zu erreichen. Der Typ 1 wies zu diesem Zeitpunkt durch die Verwendung südafrikanischer Kaufteile, die Fertigung der Bremstrommeln sowie die Montage der Vorderachse einen Local Content von 35,66 Prozent auf. Schnell mussten weitere Fertigungsschritte folgen, um den lokalen Fertigungsanteil auf 45 Prozent zu steigern. Dies konnte bereits mit der genehmigten, aber noch nicht aufgenommenen Motorenmontage erreicht werden, die weitere 15,45 Prozent einbrachte. Um in einem zweiten Schritt die 55 Prozent-Hürde zu nehmen, plante die SAMAD die lokale Fertigung des Fahrzeugrahmens und die Hinzunahme zusätzlicher südafrikanischer Kaufteile. In der Summe würden diese Produktionsschritte den Local Content des Typ 1 auf 63,86 Prozent steigern.<sup>916</sup>

Die Umsetzung der Regierungsvorschriften war für den Typ 3 weitaus schwieriger, aber genauso wichtig, da das neue Modell die tendenziell rückläufigen Verkäufe des Käfer abfangen sollte. Die SAMAD hatte das Fahrzeug im November 1963 in den Markt eingeführt und bis Ende 1964 insgesamt 8.519 Exemplare abgesetzt.<sup>917</sup> Um in Zukunft genügend Importpermits für den Typ 3 zu bekom-

men, mussten die mit der Einstufung als „manufactured model“ verbundenen Vorgaben eingehalten werden. Der Weg zum vorgeschriebenen Local-Content-Eingangswert von 45 Prozent war angesichts des bislang erreichten nationalen Wertschöpfungsanteils von lediglich 16,3 Prozent weit. Eine Steigerung auf 49,58 Prozent konnte für den Typ 3 nur durch die Montage und spätere Produktion des Fahrzeugrahmens, des 1,5-Liter-Motors und der Bremsstrommeln sowie durch die Integration weiterer lokal hergestellter Zulieferteile realisiert werden.<sup>918</sup> Während die Muttergesellschaft bislang nur grünes Licht für die Anhebung des Local Content des Typ 1 gegeben hatte, stand die Entscheidung über die Fertigung des 1,5-Liter-Motors, der Bremsstrommeln sowie des Rahmens für den Typ 3 im Juli 1964 noch aus. Ein baldiges Ende dieses Schwebezustands war geboten, musste die SAMAD gemäß der staatlichen Vorgaben doch spätestens bis zum Jahreswechsel 1965/66 mit der Produktion der Komponenten und Aggregate für die Typen 1 und 3 beginnen.

Die in den Entscheidungsprozess erstmals maßgeblich einbezogene Betriebswirtschaftliche Abteilung legte dem TUM-Ausschuss schließlich am 24. August 1964 die Bewertung der Vorhaben vor. Dabei wurde auch die Fertigung des 1,2-Liter-Motors nochmals untersucht, da sie aus Rentabilitätsgründen an die Produktion des 1,5-Liter-Motors gekoppelt war.<sup>919</sup> Im Ergebnis fiel die Wolfsburger Wirtschaftlichkeitsberechnung für die Eigenfertigung des 1,2-Liter-Motors für den Typ 1 (Projekt E), die Produktion des 1,5-Liter-Motors für die Typen 2 und 3 (Projekt H) sowie die Eigenproduktion des Rahmens für den Typ 3 (Projekt G) problematisch aus. „Nur unter Bedenken“ konnten aus Sicht des Ausschusses die insgesamt 30 Millionen DM teuren Projekte vertreten werden. Grundvoraussetzung für die Rentabilität der zukünftigen Automobilproduktion in Uitenhage war die Gewährung der in Aussicht gestellten Zoll- und Steuervorteile. Allein damit konnten die durch den Ausbau der Fertigungstiefe steigenden Produktionskosten abgefangen werden. Hatten die staatlichen Subventionszusagen Bestand, haftete den von der SAMAD vorgelegten Projekten in der Einschätzung der Vorstände Frank, Höhne, Siebert, Hahn<sup>920</sup> und Hinke ein kalkulierbares Risiko an. Positiv bewertete der TUM-Ausschuss dabei, dass sich aus der geplanten Investition für das Volkswagenwerk zunächst keinerlei finanzielle Belastungen ergaben. Die SAMAD finanzierte die Summe von 30 Millionen DM mittels jährlicher Abschreibungen, Rücklagen und einer maximalen Kreditaufnahme von umgerechnet 8 Millionen DM selbst. Vor diesem Hintergrund empfahl der TUM-Ausschuss, die von der SAMAD vorgelegten Projekte „E“, „H“ und „G“ zu genehmigen.<sup>921</sup> Dem Vorschlag kam der Vorstand am 25. November 1964 nach.<sup>922</sup>

<sup>918</sup> Bericht über die Feststellungen des Herrn Lenz, Organisationsabteilung, anlässlich seines Besuches der SAMAD in der Zeit vom 16. bis 22. Juni 1964 vom 30.6.1964, S. 3 (UVW, Z 128, Nr. 186).

<sup>919</sup> Ebd., S. 4.

<sup>920</sup> Carl H. Hahn wurde am 1. August 1965 zum ordentliche Vorstandsmitglied für das Ressort Verkauf bestellt, Bericht der Volkswagenwerk AG über das Geschäftsjahr 1965, S. 5.

<sup>921</sup> Protokoll der TUM-Ausschuss-Sitzung vom 24.8.1964 (UVW, Z 174, Nr. 435/3).

<sup>922</sup> Protokoll der Vorstandssitzung vom 25.11.1964, S. 5 (UVW, Z 373, Nr. 455/2).

923

Werte zu konstanten Preisen. Stuart Jones: Real Growth in the South African Economy since 1961, in: The South African Journal of Economic History 5 (1990), S. 40-60; Steinberg, Südafrika, S. 207.

924

NAAMSA Annual Report 1969, S. 39.

925

Übersicht Volkswagen of South Africa 1959-1968 (UVW, Z 174, Nr. 621).

926

SAMAD Business Report for the Year 1964, S. 9f. (UVW, Z 174, Nr. 628).

927

Jahresbericht Produktion Ausland 1964 vom 12.1.1965, S. 12 (UVW, Z 174, Nr. 2038).

928

Aufzeichnung über die Besprechung mit Dreissen vom 11.12.1964, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 435/3).

929

Theunissen an den Director des BTI vom 31.3.1965; SAMAD Cost Study of Local Development in Passenger Vehicles vom 31.3.1965, S. 5 (NASA, RHN 668, 60/5, Vol. 14).

Die Entwicklung Südafrikas im Jahr 1964 schien die geplante Expansion abzuschern. Seit drei Jahren boomte die Wirtschaft am Kap. Das Bruttosozialprodukt wuchs jährlich um 8,8 Prozent, die Produktionsmenge des sekundären Sektors vergrößerte sich in jedem Jahr um 14,7 Prozent und das Pro-Kopf-Einkommen um durchschnittlich 7,2 Prozent.<sup>923</sup> Die daraus entstehende Konsumfreude der vornehmlich weißen Südafrikaner bescherte der Automobilindustrie Rekordjahre. Zwischen 1961 und 1964 nahm der Absatz von Neuwagen um 88 Prozent zu und erreichte 1964 mit 143.373 verkauften Pkw einen historischen Höchststand.<sup>924</sup> Vom prosperierenden Umfeld profitierte auch die SAMAD. Die Verkäufe der Volkswagen Tochter stiegen im selben Zeitraum um 69 Prozent auf 21.490 Fahrzeuge an, der Umsatz um 58 Prozent.<sup>925</sup> Getragen vom Optimismus des südafrikanischen Wachstums, verpflichteten sich neben der SAMAD auch die British Motor Company, Chrysler, Fiat, Ford, General Motors und Renault darauf, für insgesamt 14 Modelle den Local Content auf 55 Prozent zu steigern und Fertigungsstätten in Südafrika aufzubauen.<sup>926</sup>

Zum Jahreswechsel 1964/65 hatte die SAMAD bereits einen Großteil auf dem Weg zu einer Produktionsgesellschaft zurückgelegt: Die Bremstrommelbearbeitung sowie die Montage des Rahmens und des Motors für beide Volkswagen Pkw hatten ebenso begonnen wie die Achsenmontage für den Typ 1. Im Laufe des Jahres 1965 sollte der Übergang von der Montage zur Fabrikation dieser Komponenten erfolgen.<sup>927</sup> Im gleichen Zuge schritt die Errichtung des Presswerks voran, das die Aufstellung von 13 Pressen gestattete. Damit erzielte die SAMAD einen ambivalenten Fortschritt, da unklar war, wie diese Fertigungsbereiche mittelfristig ausgelastet werden konnten. Durch die getätigten Investitionen hatte sich die maximale Produktionsmenge auf 110 Fahrzeuge pro Schicht gesteigert. Wenn die SAMAD – wie zur besseren Ausnutzung der Fertigungseinrichtungen geplant – einen Zweischichtbetrieb aufnahm, wurde das Ausmaß der Überkapazitäten noch deutlicher.<sup>928</sup> Aus dem zu erwartenden Leerlauf leitete sich ein unmittelbares Kostenproblem ab. Ging die SAMAD zur Herstellung von Motoren, Rahmen, Achsen und Bremstrommeln über, steigerten sich – eine jährliche Fertigungsmenge von 10.000 Fahrzeugen zugrunde gelegt – die Produktionskosten für den Typ 1 um 178,62 Rand (etwa 890 DM) und für den Typ 3 um 139,49 Rand (etwa 697 DM). Die gewährten Zoll- und Steuervorteile reduzierten diese Mehrausgaben auf 62,16 Rand für den Typ 1 und 58,97 Rand für den Typ 3. Das Jahresergebnis der SAMAD würde unter diesen Umständen um 967.400 Rand durch gestiegene Produktionskosten belastet werden.<sup>929</sup> Nur die Erhöhung der Fertigungsmenge konnte das drohende Kostenproblem abwenden.

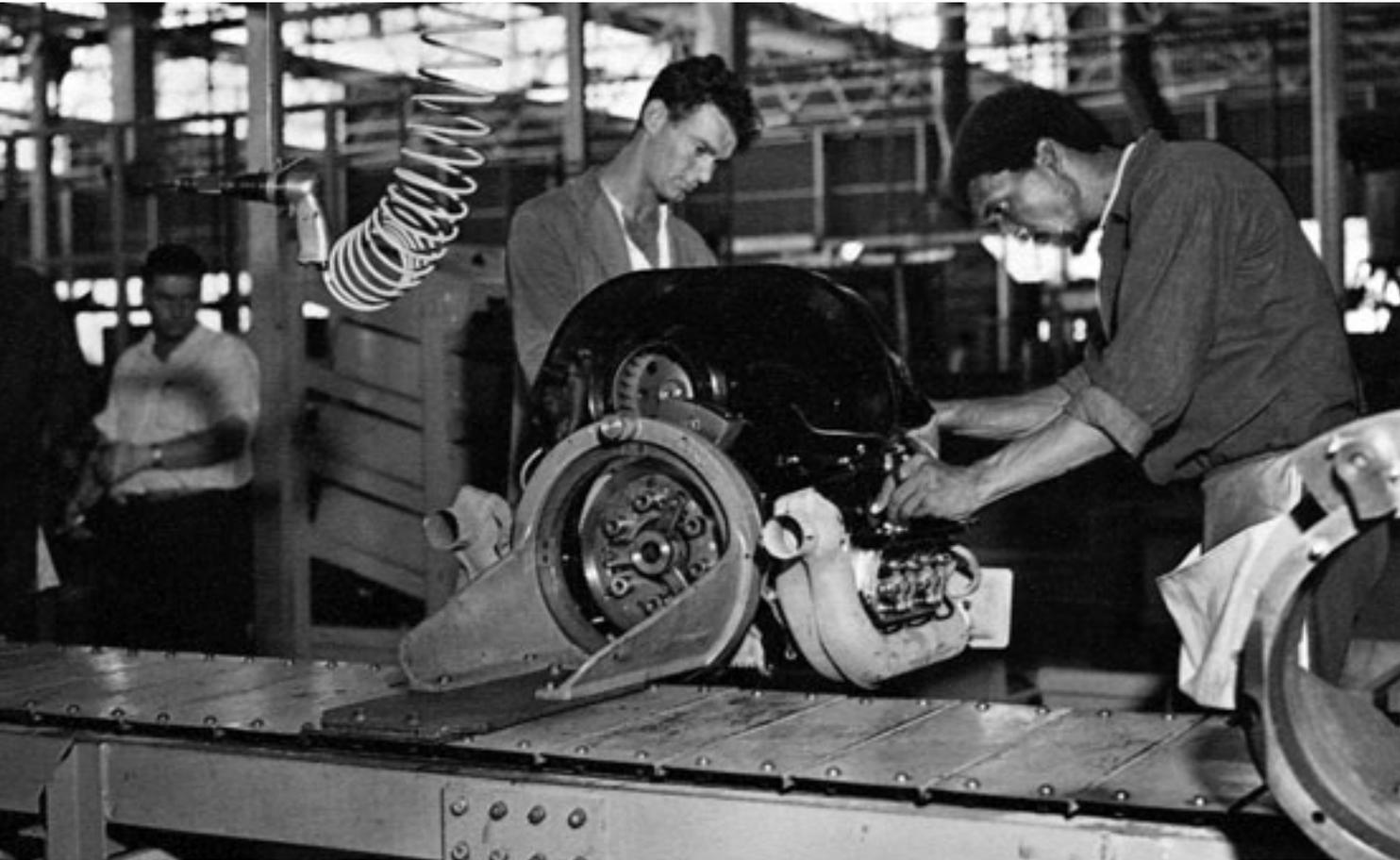


Presswerk, 1965

Parallel zum Anwachsen der Fertigungskapazitäten für die Volkswagen Modelle rückte das Ende der Studebaker-Montage in greifbare Nähe. Bei der Studebaker Corporation in den USA, für die die SAMAD 1964 noch 1.075 Fahrzeuge montierte und vertrieb, stand das Ende der Automobilproduktion unmittelbar bevor. Der Standort in South Bend war bereits im Winter 1963 geschlossen worden; lediglich im kanadischen Hamilton liefen die amerikanischen Straßenkreuzer noch vom Band.<sup>930</sup> Nach den Einschätzungen in Uitenhage und Wolfsburg war es allenfalls eine Frage der Zeit, bis die Studebaker-Montage bei der SAMAD enden würde.<sup>931</sup> Der Wegfall der amerikanischen Marke zog für die SAMAD kaum Nachteile nach sich, da die Einstufung der Studebakers als „assembled models“ deren Wettbewerbsfähigkeit ohnehin verschlechterte. Neben der Umgehung des potenziellen Absatzproblems bot die Einstellung der Studebaker-Fertigung zudem die Option, alle Fabrikbereiche auf die Volkswagen Produktion auszurichten und damit Rationalisierungspotenziale auszuschöpfen. Dies war 1964 jedoch allenfalls Zukunftsmusik, da der Volkswagen Absatz noch nicht die notwendige Höhe erreicht hatte, um das Werk in Uitenhage auszulasten. Angesichts

<sup>930</sup>  
 Critchlow, Studebaker, S. 181.

<sup>931</sup>  
 Protokoll der TUM-Ausschuss-Sitzung am 16.12.1964  
 (UVW, Z 174, Nr. 434/3).



Motorenmontage in Uitenhage, 1965

<sup>932</sup>  
 Protokoll der Vorstandssitzung vom 19.5.1964, S. 2f  
 (UVW, Z 373, Nr. 455/2).

der wachsenden Überkapazitäten sahen sich die SAMAD-Manager nach alternativen Montageaufträgen um. Eine Anfrage aus Uitenhage, die Montage und den Vertrieb eines 2-Tonnen-Lkw vom Typ Jupiter aufzunehmen, hatte der Vorstand der Volkswagenwerk AG im Mai 1964 allerdings abgelehnt. Die frei werdenden Kapazitäten sollten für den Volkswagen reserviert werden. Zudem schätzte der Vorstand in Wolfsburg ein, dass die SAMAD von den organisatorischen und finanziellen Folgen des Expansionsprogramms bereits so in Anspruch genommen wurde, dass die Abwicklung eines zusätzlichen Montageauftrags die südafrikanische Tochter überfordern würde.<sup>932</sup>

Eine alternative Option eröffnete sich im Winter 1964. Mit dem Einverständnis Nordhoffs nahm Erdmann Gespräche mit dem südafrikanischen Generalimporteur für Mercedes-Benz über eine mögliche Kooperation auf. Dieses Ansinnen ging konform mit der Entwicklung bei der Wolfsburger Muttergesellschaft. Das Volkswagenwerk hatte Ende 1964 erste Anzeichen wahrgenommen, dass sich die Wettbewerbsposition des Unternehmens abschwächte. Protektionistische

Maßnahmen in einigen Auslandsmärkten, insbesondere in Italien und Frankreich, ließen die Wachstumsquoten beim Export erstmals sinken. Zudem hatte der Käfer Konkurrenz bekommen. Große Schwankungen in der Nachfrage im In- und Ausland und das Vordringen amerikanischer und japanischer Hersteller ins Kleinwagensegment deuteten das Ende der Marktdominanz des Käfer an.<sup>933</sup> Das Volkswagenwerk versuchte gegenzusteuern. Über Friedrich Flick, Großaktionär und stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der Daimler-Benz AG, nahm Nordhoff Kontakt zum Automobilhersteller aus Untertürkheim auf, um die Möglichkeit einer Fusion beider Unternehmen auszuloten. Dieses Anliegen scheiterte. Jedoch einigten sich Volkswagen und Daimler-Benz 1964 auf eine Flurbereinigung, in deren Folge sich Daimler-Benz aus der Produktion von Fahrzeugen unterhalb der Zwei-Liter-Klasse und 10.000-DM-Grenze zurückzog. In diesem Zuge übernahm Volkswagen am 1. Januar 1964 50,3 Prozent der Daimler-Benz-Tochter Auto Union GmbH.<sup>934</sup>

Das Ingolstädter Unternehmen war erst am 24. April 1958 von Daimler-Benz mit dem Ziel übernommen worden, seine Präsenz in der unteren Mittelklasse auszubauen. Verluste, die aus dem geringen Produktivitätsniveau sowie den zu teuren und deshalb schwer absetzbaren Auto-Union-Fahrzeugen entstanden, hatten den Konzern aus Stuttgart 1964 bewogen, sich aus diesem Segment wieder zurückzuziehen und auf den Nutzfahrzeugsektor zu konzentrieren. Die Auto Union GmbH, die bis 1966 vollständig in das Eigentum der Volkswagenwerk AG übergang, brachte nicht nur die Lizenz für den Bau des 1,7-Liter-Mitteldruckmotors in den Volkswagen Konzern ein, sondern vor allem Produktionskapazitäten. Das moderne Werk in Ingolstadt verfügte über eine Jahreskapazität von 100.000 Fahrzeugen, eine qualifizierte Belegschaft und war mit einer 1.200 Stützpunkte umfassenden Verkaufs- und Kundendienstorganisation verbunden. Die Ausschaltung eines Konkurrenten, die angesichts der Auslastung der deutschen Werke notwendige Erweiterung der Kapazitäten und das technologische Know-how sprachen für die Übernahme der Daimler-Benz-Tochter.<sup>935</sup>

Angesichts der anstehenden Einigung zwischen Volkswagen und Daimler-Benz in Deutschland schien eine Kooperation der Vertragspartner in Südafrika auf der Hand zu liegen. Hier fungierte die United Car & Diesel Distributors (Pty.) Ltd. (UCDD) aus Pretoria als Generalimporteure für Fahrzeuge der Marken Mercedes Benz und DKW. Mit der Montage der als CKD-Set angelieferten Autos war das unabhängige Montagewerk Car Distributors and Assemblers (CDA) in East London betraut, in dessen Hallen 1964 circa 3.000 Pkw und 600 Lkw der Marke Mercedes Benz sowie 1.000 DKW-Fahrzeuge vom Band liefen. Aus dem Inkrafttreten des Local-Content-Programms erwuchs auch für Daimler-Benz und die UCDD Handlungsbedarf, wollte das Unternehmen nicht in den Folgejahren einen drastischen Einschnitt der Einfuhrkontingente hinnehmen. Bislang wies

<sup>933</sup> Volkswagen Chronik, S. 56; Jahresbericht Export-Verkauf 1964, S. 2f (UVW, Z 174, Nr. 1044).

<sup>934</sup> Volkswagen Chronik, S. 56f. und 210ff.; Edelmann, Nordhoff, S. 259.

<sup>935</sup> NSU GmbH (Hg.): Im Rückspiegel – 125 Jahre NSU, Neckarsulm 1998; Peter Schneider: Die NSU-Story – Chronik einer Weltmarke, Stuttgart 1997; Volkswagen Chronik, S. 210ff.

<sup>936</sup> Erdmann an Nordhoff vom 25.11.1964 (UVW, Z 174, Nr. 624); Aufzeichnung über die Besprechung mit Dreissen vom 11.12.1964 (UVW, Z 174, Nr. 435/3).

<sup>937</sup> Ebd.

<sup>938</sup> Protokoll TUM-Ausschuss-Sitzung am 16.12.1964, S. 1ff (ebd.).

<sup>939</sup> Protokoll der TUM-Ausschuss-Sitzung vom 10.3.1965, S. 10 (UVW, Z 174, Nr. 438/3); Protokoll der TUM-Ausschuss-Sitzung am 21.6.1965, S. 5 (ebd.).

<sup>940</sup> Protokoll der TUM-Ausschuss-Sitzung am 1.12.1965, S. 6 (ebd.); Jahresbericht Produktion Ausland 1965, S. 3f (UVW, Z 174, Nr. 2038).

keines der importierten und vertriebenen Fahrzeuge den notwendigen lokalen Fertigungsanteil von 45 Prozent auf, um als „manufactured model“ eingestuft zu werden. Die Local-Content-Grenze konnte nur durch einen kostspieligen Ausbau der Fertigungstiefe bei der Montagegesellschaft CDA erreicht werden. Die UCDD hatte derartige Investitionen bis dato gescheut, da bei der CDA nicht nur Daimler-Benz-Fahrzeuge, sondern auch Konkurrenzprodukte von Alfa Romeo, Renault und zwei japanischen Marken gefertigt wurden. Ausgehend von den Gegebenheiten bestanden folgende Optionen: Die SAMAD übernahm die Montage und Teilfabrikation von Daimler-Benz- und DKW-Fahrzeugen und lastete somit die Fabrik in Uitenhage besser aus. Im Gegenzug verbesserten sich für die UCDD die Marktchancen der vertriebenen Fahrzeuge, die dann den notwendigen Local Content aufwiesen, um als „manufactured“ anerkannt zu werden.<sup>936</sup>

Das Szenario für eine Kooperation hatten Dreissen, der Chairman der UCDD, und Erdmann rasch entwickelt: Die UCDD beendete die Montage bei der CDA und vergab sie an die SAMAD. In Zukunft würde die SAMAD die Planung, den Einkauf, die Produktion und den Verkauf von Daimler-Benz- und DKW-Fahrzeugen in eigener Regie fortführen. Der rechtliche Rahmen für das Vorhaben konnte mit der Übernahme der UCDD durch die SAMAD geschaffen werden. Nachdem die Marschroute für eine Zusammenarbeit in Südafrika festgelegt worden war, leitete Erdmann eine Projektskizze am 11. Dezember 1964 nach Wolfsburg weiter.<sup>937</sup> Dort befasste sich am 16. Dezember 1964 der TUM-Ausschuss mit der Angelegenheit und erteilte den Plänen der SAMAD einen deutlichen Dämpfer. Die Produktion von Daimler-Benz-Fahrzeugen stellte aus Wolfsburger Sicht ein „zusätzliches, typenfremdes Risiko“ dar, das durch umfangreiche Investitionen finanziert werden musste. Ohne eine finanzielle Beteiligung der Daimler-Benz AG sah das TUM-Komitee keinen Spielraum für die Umsetzung des Vorschlags. Weitere Planungen wurden auf Eis gelegt, bis der Vorstand Kontakt mit dem Stuttgarter Hersteller aufgenommen und die Möglichkeit einer Kostenübernahme abgeklärt hatte.<sup>938</sup>

Am 10. März 1965 rückte das Thema erneut auf die Agenda des TUM-Ausschusses. Nordhoff baute eine weitere Hürde für einen integrierten Vertrieb von Daimler-Benz und Volkswagen in Südafrika auf. Er wies an, dass die Markenexklusivität der Volkswagen Händler zu wahren sei und setzte damit den Diskussionen ein Ende. Um die Machbarkeit einer gemeinsamen Pkw-Produktion unter dem Dach der SAMAD auszuloten, ergriff Höhne die Initiative.<sup>939</sup> Während der TUM-Sitzung am 21. Juni 1965 konnte der Produktionsvorstand ein für die südafrikanische Tochter wichtiges Teilergebnis verkünden: Ab 1966 sollte die SAMAD das Pressen von Karosserieteilen sowie die Montage und Lackierung von Daimler-Benz-Fahrzeugen übernehmen.<sup>940</sup>

Die durch den Vorstand erfolgte Genehmigung der Kooperation mit Daimler-Benz war eine für Uitenhage enorm wichtige Nachricht, da sich in Südafrika seit April 1965 ein drastischer Absatzrückgang bemerkbar machte. Verzeichnete die SAMAD im Januar 1965 noch 1.574 verkaufte Fahrzeuge, ging deren Zahl bis Mai des Jahres um 25 Prozent auf 1.189 zurück.<sup>941</sup> Die Gründe für den jähen Einbruch des konjunktursensiblen Automobilmarkts waren gesamtwirtschaftlicher Natur. Der Boom der letzten vier Jahre zeigte seine Kehrseite. Wie in den vergangenen Jahren hatte das Wirtschaftswachstum die Nachfrage nach ausländischen Konsum- und Luxusgütern wie auch den Bedarf an Investitionsgütern angefeuert. Da der Warenexport und die Ausfuhr von Rohstoffen nicht im gleichen Maße wuchsen, zeigten sich – je nach Stand der Rohstoffpreise auf dem Weltmarkt – eklatante Defizite in der Leistungsbilanz Südafrikas.<sup>942</sup> Bis zum Ende des zweiten Quartals 1965 summierte sich der Fehlbetrag auf 420 Millionen Rand. Immerhin floss in großem Umfang Auslandskapital in die boomende Ökonomie am Kap und verhinderte damit, dass die defizitäre Handelsbilanz ein dramatisches Abschmelzen der Gold- und Devisenreserven induzierte. Die überbordende Liquidität, wachsende Verbraucherpreise sowie steigende Löhne und Gehälter mündeten in wachsenden Inflationsraten. Die Regierung versuchte, der überhitzten Wirtschaft durch die Erhebung von Kreditrestriktionen Einhalt zu gebieten. Auch die Wiedereinführung von Importbeschränkungen war nicht mehr auszuschließen.<sup>943</sup>

Trotz der ungünstigen Wirtschaftsentwicklung setzte die SAMAD den durch die klaren Regierungsvorgaben zur Steigerung des Local Content erforderlichen Ausbau der Fertigungstiefe fort. Umgerechnet 1,5 Millionen Rand flossen allein im Krisenjahr 1965 in neue Maschinen und Anlagen. Eine ähnlich hohe Investition sollte 1966 folgen.<sup>944</sup> Die ersten hierdurch finanzierten Projekte standen kurz vor dem Abschluss. Für die zweite Jahreshälfte 1965 war die Inbetriebnahme des neuen Presswerks geplant. Die Motorenproduktion und die Fabrikation des Fahrzeugrahmens für den Typ 3 sollten Mitte 1966 anlaufen.<sup>945</sup> Um die aus den stetig wachsenden, aber nicht ausgelasteten Kapazitäten entstehenden Mehrkosten abzufangen, erhöhte die SAMAD im April 1965 zunächst die Preise: Der Listenpreis für den Käfer stieg um 2 Prozent auf 1.365 Rand und für den Typ 3 um 5 Prozent auf 1.845 Rand.<sup>946</sup>

Diese Maßnahme genügte nicht, um die finanziellen Folgen des SAMAD-Transformationsprozesses in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld zu lindern. Insbesondere die starke Abhängigkeit vom Typ 1, auf den 52 Prozent der Verkäufe des Unternehmens entfielen, wurde für die SAMAD zu einem Problem. Die von der Regierung zur Bekämpfung der Inflation erhobenen Kreditrestriktionen trafen insbesondere Käfer Kunden, zumeist einkommensschwächere Käufer, die ihre Kleinwagen finanzierten.<sup>947</sup> Gleichzeitig verschoben sich die Kunden-

<sup>941</sup> SAMAD Business Report for the Year 1965, Anhang (UVW, Z 174, Nr. 629).

<sup>942</sup> Mohr, Payments, S. 46ff.

<sup>943</sup> SAMAD Business Report for the Year 1965, S. 3 (UVW, Z 174, Nr. 629); Jahresbericht der Volkswagenwerk AG 1965, S. 293f. (UVW, Z 174, Nr. 475).

<sup>944</sup> SAMAD Annual Report 1965, S. 3 (UVW, Z 319, Nr. 23004).

<sup>945</sup> Jahresbericht Produktion Ausland 1965, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 2038).

<sup>946</sup> Jahresbericht für den Vorstandsbereich Verkauf, Bereich Export 1965 (UVW, Z 174, Nr. 1043).

<sup>947</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 27.4.1965 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

<sup>948</sup> Bericht von Erdmann über Südafrika im 1. Halbjahr 1966 vom 11.8.1966 (UVW, Z 174, Nr. 582/1).

<sup>949</sup> Jahresbericht für den Vorstandsbereich Verkauf, Bereich Export 1965 (UVW, Z 174, Nr. 1043).

<sup>950</sup> SAMAD Business Report for the Year 1965, S. 11 (UVW, Z 174, Nr. 629).

<sup>951</sup> Jahresbericht der Volkswagenwerk AG 1965, S. 293 (UVW, Z 174, Nr. 475); NAAMSA Annual Report 1969, S. 39.

<sup>952</sup> Übersicht über die Entwicklung der Volkswagen of South Africa vom 4.3.1969 (UVW, Z 174, Nr. 621).

<sup>953</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 12./13.10.1965 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966); Jahresbericht Produktion Ausland 1965, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 2038).

<sup>954</sup> Schreiben der Deutschen Botschaft in Pretoria an das Auswärtige Amt vom 25.8.1964 (PAA, B68, Nr. 303).

<sup>955</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 28.6.1965 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

<sup>956</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 12./13.10.1965 (ebd.).

<sup>957</sup> SAMAD Annual Report 1965, S. 13 (UVW, Z 319, Nr. 23004).

wünsche. Der Trend ging zu Mittelklassewagen mit höherer Motorisierung und reichhaltigerer Ausstattung.<sup>948</sup> Dadurch schrumpfte das für die SAMAD wichtige Kleinwagensegment 1965 um 30 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Konsequenzen zeigten sich deutlich: Der Absatz des Hauptumsatzträgers Typ 1 sank 1965 im Vergleich zum Vorjahr um 20,7 Prozent auf 10.232 Fahrzeuge.<sup>949</sup> Immerhin machte der Typ 3 einen Teil der Einbußen wett. Die Verkaufszahlen des Mittelklassewagens stiegen gegen den Trend um 11,7 Prozent auf 5.768 Fahrzeuge an, was den Marktanteil in diesem Segment auf 13,3 Prozent verbesserte.<sup>950</sup> In der Summe wies die Jahresstatistik für 1965 aber eine gefährliche Entwicklung auf. Der Absatzabfall der SAMAD von 14 Prozent übertraf den Rückgang des Gesamtmarkts, der 1965 mit insgesamt 127.898 verkauften Neuwagen im Vergleich zum Vorjahr nur um 10,6 Prozent schrumpfte.<sup>951</sup> Der Verlust an Marktanteilen war aber keineswegs ein Phänomen des Krisenjahres 1965. Seit 1962, als die SAMAD einen Rekordanteil von 15,3 Prozent verzeichnet hatte, fiel die Verkaufskurve kontinuierlich ab und erreichte 1965 ein vorläufiges Rekordtief von 12,8 Prozent.<sup>952</sup>

Zusätzlich mussten unternehmensinterne Schwierigkeiten behoben werden. Ende 1965 lief die Produktion in Uitenhage alles andere als reibungslos. Der Anlauf des Presswerks vollzog sich schleppend. Zudem erwies sich insbesondere die Installation und Inbetriebnahme der gebrauchten Maschinen aus Wolfsburg für die Motorenfertigung als kompliziert und kostspielig.<sup>953</sup> Die bereits bestehende Lackiererei konnte zudem nicht mehr effizient betrieben werden, da Facharbeiter fehlten. Die Behebung des Problems war schwierig, da der Arbeitsmarkt praktisch leer gefegt war.<sup>954</sup> Und der Bedarf an Fachkräften stieg bei der SAMAD aufgrund der anspruchsvolleren Fabrikationsaufgaben noch. Ausgaben für die Anwerbung von Facharbeitern waren unumgänglich, um im Konkurrenzkampf der Unternehmen um ausgebildete Arbeitskräfte mithalten zu können.<sup>955</sup>

Die SAMAD reagierte angesichts der aus dem Ruder laufenden Kosten und des schrumpfenden Marktanteils. Im Juli 1965 wurden 118 Mitarbeiter entlassen und beim Volkswagenwerk angefragte CKD-Sätze abbestellt.<sup>956</sup> Durch die Einsparungen, die im Frühjahr vorgenommene Preiserhöhung sowie eine unerwartete Rückzahlung von Verbrauchssteuern gelang es der SAMAD, einen Jahresgewinn von 620.585 Rand auszuweisen. Die mit 2,12 Prozent niedrigste Umsatzrendite der Unternehmensgeschichte war allerdings ein klarer Indikator für die Ertragsprobleme der südafrikanischen Volkswagen Tochter.<sup>957</sup>

Die Aufgabenliste der SAMAD für 1966 fiel somit lang aus. Es galt trotz des Wegfalls der Studebaker-Montage und der Fortsetzung des Expansionsprogramms die Produktivität und Auslastung der neuen Produktionsanlagen zu verbessern. Gleichzeitig musste der Fokus auf einer stärkeren Ausgabendisziplin liegen,

wollte die SAMAD 1966 nicht zum ersten Mal in ihrer Geschichte einen Verlust einfahren.<sup>958</sup> Die Verbesserung der Finanzausstattung der Volkswagen Tochter stand ebenso auf der Agenda, da das Unternehmen seinen Kreditrahmen durch das Erweiterungsprogramm voll ausgeschöpft und somit keine finanziellen Spielräume mehr hatte.<sup>959</sup> Die Herausforderungen waren ohne die Unterstützung der Muttergesellschaft nicht mehr zu bewältigen.

### Krise und Kapitalknappheit in Wolfsburg

Auch die Wolfsburger Muttergesellschaft sah sich mit einer bislang unbekanntem Situation konfrontiert: Die Finanzmittel wurden knapp. Dabei erreichte die Volkswagen Produktion eine neue Rekordhöhe. 1.447.660 Fahrzeuge liefen 1965 in den Werken Wolfsburg, Hannover und Emden sowie bei der neuen Konzern-Tochter Auto Union GmbH in Ingolstadt vom Band.<sup>960</sup> Getragen wurde dieses Wachstum vor allem durch Absatzsteigerungen um 11 Prozent auf dem US-Markt und 14 Prozent auf dem Binnenmarkt.<sup>961</sup> Expansiv blieb die Unternehmenspolitik gleichwohl. 484 Millionen DM flossen 1965 in die Kapazitätserweiterung der deutschen Standorte des Volkswagen Konzerns. Zudem verwendete das Unternehmen 230 Millionen DM auf die Übernahme der ersten Tranche der Daimler-Benz-Anteile und die Erhöhung des Stammkapitals der Auto Union GmbH.<sup>962</sup> Die Expansion belastete das Unternehmensergebnis für das Jahr 1965 erheblich. Zusätzlich zu den Investitionen übernahm die Volkswagenwerk AG den von der Auto Union GmbH eingefahrenen Verlust in Höhe von 84 Millionen DM.<sup>963</sup> Daher vermeldete das Unternehmen 1965 trotz des im Vergleich zu 1964 um 10 Prozent auf 7,6 Milliarden DM gestiegenen Umsatzes mit 120 Millionen DM einen Gewinn, der nur auf der Höhe des Vorjahres lag. Die erzielte Umsatzrendite war auf 1,5 Prozent abgefallen.<sup>964</sup>

Ebenso wie die finanziellen Belastungen gab die Rentabilität der Produktion Anlass zur Beunruhigung.<sup>965</sup> Die Diversifizierung der Kundenwünsche und die Erweiterung der Volkswagen Modellpalette verringerten den Wirkungsgrad der fordistischen Großserienproduktion. Liefen 1960 nur der Käfer und der Transporter in verschiedenen Ausstattungsvarianten vom Band, hatte sich 1961 mit Einführung des Typ 3 als Stufen- und Fließheck-Version sowie mit dem 1962 hinzutretenden Variant die Fertigungspalette verbreitert. Zudem war 1965 für den Käfer zusätzlich zur 1,2-Liter-Motorisierung ein 1,3-Liter-Motor eingeführt worden.<sup>966</sup> Um durchschnittlich 19,5 Prozent gestiegene Herstellungskosten waren die Folge des erweiterten Modellangebots.<sup>967</sup> Die Diversifizierung der Fahrzeugpalette war mittelfristig immer weniger in Einklang mit der fordistischen Großserienproduktion zu bringen.

Im September 1965 konzentrierte sich der Vorstand in Wolfsburg zunächst darauf, den Finanzbedarf für das kommende Geschäftsjahr zu sichern. Wie die

958

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 12./13.10.1965 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966); Minutes of the Meeting of the Board of Directors am 2.11.1965 (ebd.).

959

Der Verschuldungskoeffizient – also das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital war auf 1,2:1 gesunken. Im Vergleich dazu hatte dieser Koeffizient 1963 noch 1,8:1 betragen. Bilanzübersicht über die Volkswagen of South Africa 1962 bis 1968 vom 4.3.1969 (UVW, Z 174, Nr. 621).

960

Volkswagen Chronik, S. 75.

961

Jahresbericht der Volkswagenwerk AG 1965, S. 3 (UVW, Z 174, Nr. 475); Jahresbericht Verkauf, Bereich Export 1965 (UVW, Z 174, Nr. 1043).

962

Bericht über das Geschäftsjahr 1965 der Volkswagenwerk AG, S. 33.

963

Ebd., S. 38.

964

Jahresbericht der Volkswagenwerk AG 1965, Anlage 3 (UVW, Z 174, Nr. 475).

965

Ebd., S. 36.

966

Ebd., S. 13.

967

Ebd., S. 48 (UVW, Z 174, Nr. 475).

<sup>968</sup> Protokoll der Vorstandssitzung von 27.9.1965, S. 4 (UVW, Z 373, Nr. 455/1).

<sup>969</sup> Organisationsrichtlinie Nr. 904 vom 6.7.1962 (UVW, Z 174, Nr. 2371).

<sup>970</sup> Organisationsrichtlinie Nr. 900 vom 11.1.1963 (UVW, Z 587, Nr. 19/5).

<sup>971</sup> Interview mit Siegfried Höhn am 23.4.2002, S. 2ff. (UVW, Z 300, Nr. 114); Notiz von Bruno Adelt vom 18.1.1967 (UVW, Z 587, Nr. 19/5).

Aufstellung des Investitionsprogramms für 1966 zeigte, klaffte eine 300 Millionen DM große Lücke zwischen den geplanten Investitionen von 970 Millionen DM und den verfügbaren Mitteln in Höhe von 687 Millionen DM. Die fehlenden knapp 300 Millionen sollten durch eine Kapitalerhöhung oder über Kredite beschafft werden. Auf ein Vorgehen festlegen wollte sich der Vorstand auf seiner Sitzung am 27. September 1965 indes nicht. Dass drei Monate vor Beginn des neuen Geschäftsjahres noch kein Investitionsprogramm verabschiedet worden war, stellte im Volkswagenwerk keine Ausnahme dar. Nordhoff war sogar der Auffassung, dass eine frühzeitige Aufstellung und Verabschiedung von Investitionsprogrammen „sachlich unmöglich“ sei.<sup>968</sup> Eine mittelfristige Finanzplanung und -kontrolle existierte bei der Volkswagenwerk AG nicht – aufgrund fehlender Organisationsstrukturen. Zwar regelten zwei Organisationsrichtlinien (ORL) die Bewilligung von Projekten und die Aufstellung von Investitionsprogrammen, jedoch waren die Bestimmungen als Grundlage für eine vorausschauende, transparente Finanzplanung ungenügend. So gab die ORL 904 vom 6. Juli 1962 lediglich einen Arbeitsablauf für die Erstellung von Investitionsprogrammen vor und definierte die Zuständigkeiten der einzelnen Abteilungen.<sup>969</sup> Die ORL 900 vom 11. Januar 1963 beschrieb die Unterteilung der Programme in Einzelprojekte und legte Maßnahmen zur operativen Wirtschaftlichkeitsprüfung und Projektkontrolle fest.<sup>970</sup> Auf dieser Basis wurden bislang nach übergeordneten Titeln gegliederte grobe Finanzplanungen mit drei- bis vierjähriger Laufzeit erstellt. Eine grundlegende betriebswirtschaftliche Beurteilung der Investitionstätigkeit, die mögliche Folgewirkungen abstrahierte und Maßstäbe zur späteren Evaluation der Projekte festlegte, war ohne tiefgreifende organisatorische Änderungen unmöglich.<sup>971</sup>

Die für eine mittelfristige Finanzplanung notwendige Erhebung von Unternehmensdaten bei der Muttergesellschaft sowie bei ihren Töchtern im In- und Ausland fiel ebenso wie die Schaffung von Abteilungen zur Auswertung der Informationen in das Ressort des Finanzvorstands. Siebert hatte mit der Gründung des TUM-Ausschusses 1960 ein erstes Koordinationsgremium für die Tochtergesellschaften etabliert. Dessen Funktionalität wurde aber erst 1964 hergestellt, als sich Entscheidungsprozesse vom Netzwerk um Nordhoff in die Unternehmenshierarchien verlagerten. Anschließend führte Siebert ein Verfahren ein, auf dessen Grundlage die mittelfristige Wirtschaftlichkeit der aus Mexiko, Brasilien, Australien und Südafrika eingereichten Projekte beurteilt werden konnte. Von einer Formulierung strategischer langfristiger Ziele für das sich immer stärker internationalisierende Volkswagen Produktionsnetz war jedoch der TUM-Ausschuss weit entfernt.

Die Gründung weiterer Koordinationsgremien oblag ab Mitte 1965 nicht mehr Siebert, dessen Fünfjahresvertrag ohne Verlängerung auslief. Ursache für sein

Ausscheiden war, dass weder der Vorstandsvorsitzende noch der Aufsichtsratsvorsitzende Vertrauen in den Finanzchef setzten. Der Ausgangspunkt der Entwicklung lag im Dezember 1963. Auf der Sitzung des Finanzausschusses des Aufsichtsrats war es zu Auseinandersetzungen mit Hans Busch über den zu befürchtenden Verlust einer Festgeldanlage von 5 Millionen DM bei der Hugo-Stinnes-Gruppe gekommen, die Siebert als Finanzvorstand zu verantworten hatte.<sup>972</sup> Zudem hatten angebliche abfällige Äußerungen Sieberts über Nordhoff und „Aversionen“ des Vorstandsvorsitzenden gegen seinen Vorstandskollegen die Atmosphäre vergiftet.<sup>973</sup> Daher war dem Manager bereits im Januar 1965 durch den Aufsichtsratschef Busch der Rücktritt nahe gelegt worden.<sup>974</sup> Siebert hatte diese Forderung zurückgewiesen und sein gutes Verhältnis zum Restvorstand mit Statements seiner Kollegen zu belegen versucht, die ihm wie im Falle Hahns bestätigten, dass der TUM-„Vorstandsausschuss aus Produktion, Verkauf und Finanz überhaupt das einzig Konstruktive im Vorstand“ sei.<sup>975</sup> Trotz dieser plakativen Sympathiebekundung war Sieberts Rückhalt verschwunden. Der Aufsichtsrat verlängerte den am 31. Juli 1965 auslaufenden Vertrag des Finanzchefs nicht.<sup>976</sup>

### Erste Modernisierungsschritte

Am 30. September 1965 präsentierte Aufsichtsratschef Busch offiziell einen Nachfolger für Siebert:<sup>977</sup> Friedrich Thomée, geboren am 1. Mai 1920 in Gennebreck bei Sprockhövel, hatte Volkswirtschaft in Münster, Breslau und Kiel studiert und 1954 in Bonn promoviert. Anschließend sammelte Thomée Erfahrungen bei der Rheinischen Röhrenwerke AG und lernte dort Siebert kennen.<sup>978</sup> Sein Spezialwissen auf dem Finanzsektor konnte der von Thyssen kommende Thomée ab dem 1. Oktober 1965 als Finanzvorstand bei der Volkswagenwerk AG einbringen.

Eine ordnende Hand bei der Finanzplanung des Wolfsburger Unternehmens war unverzichtbar, wie die Beratung des Aufsichtsrats am 30. September 1965 über das Investitionsprogramm für 1966 zeigte. Abweichend von den Summen, über die drei Tage zuvor beraten worden war, legte der Vorstand einen Entwurf vor, der Ausgaben von 197 Millionen DM bis zum Jahresende 1965 und von 621 Millionen DM für 1966 vorsah. Neben den Investitionen für die weitere Automatisierung der deutschen Werke sollten allein 219 Millionen DM in die Erweiterung der Fabrikanlagen bei der Auto Union in Ingolstadt sowie in den Ausbau der Fertigungstiefe bei den Tochtergesellschaften in Brasilien und Mexiko fließen.<sup>979</sup> Der hohe Investitionsaufwand konnte trotz der geplanten Kapitalerhöhung und der avisierten Preiserhöhung nicht komplett aus eigenen Mittel finanziert werden. Wie Thomée am 18. Januar 1966 vor dem Finanzausschuss des Aufsichtsrats ausführte, plante das Volkswagenwerk zur Deckung seiner Ausgaben erstmals, auf externe Kredite in Höhe von 400 Millionen DM zurück-

972

Niederschrift über die 7. Sitzung des Finanzausschusses des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 13.12.1963, S. 2ff (UVW, Z 373, Nr. 786).

973

Siebert an Busch vom 28.4.1965 (UVW, Z 174, Nr. 499); Busch an Siebert vom 26.5.1965 (ebd.).

974

Siebert an Busch vom 28.4.1965 (ebd.).

975

Busch an Nordhoff vom 19.3.1965 (UVW, Z 174, Nr. 499).

976

Busch an Siebert vom 9.7.1965 (ebd.).

977

Niederschrift über die 25. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 30.9.1965, S. 13f (UVW, Z 373, Nr. 788).

978

Interview mit Siegfried Höhn am 23.4.2002, S. 43 (UVW, Z 300, Nr. 114).

979

Niederschrift über die 13. Sitzung des Finanzausschusses des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 30.9.1965, S. 3ff (UVW, Z 373, Nr. 788/1).



Friedrich Thomée

<sup>980</sup> Niederschrift über die 14. Sitzung des Finanzausschusses des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 18.1.1966, S. 4 (UVW, Z 373, Nr. 789/1).

<sup>981</sup> Niederschrift über die 26. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 17.12.1965, S. 4 (UVW, Z 373, Nr. 788/1).

<sup>982</sup> Edelmann, Nordhoff, S. 269.

<sup>983</sup> Bericht über das Geschäftsjahr 1966 der Volkswagenwerk AG, S. 31.

<sup>984</sup> Protokoll der Sitzung des Vorstandes vom 26.8.1965, S. 5 (UVW, Z 373, Nr. 455/1).

<sup>985</sup> Volkswagen Chronik, S. 68.

<sup>986</sup> Bericht über das Geschäftsjahr 1965 der Volkswagenwerk AG, S. 22; Bericht über das Geschäftsjahr 1966 der Volkswagenwerk AG, S. 25.

zugreifen.<sup>980</sup> Die bevorstehende Verschuldung bereitete Nordhoff Kopfzerbrechen. Er hatte erkannt, dass das Automatisierungs- und Rationalisierungspotenzial der fordistischen Massenproduktion weitgehend ausgeschöpft war. Auf der Aufsichtsratssitzung am 17. Dezember 1965 formulierte er, dass fortan „Fortschritt [...] mit hohem Aufwand erkauft“ werden müsse.<sup>981</sup> Die daraus resultierende Steigerung des Investitionsbedarfs konnte aus Nordhoffs Sicht nur finanziert werden, wenn die Unternehmenserträge im gleichen Maße wuchsen.

1966 war mit keiner Abnahme des finanziellen Drucks zu rechnen. Mit den im Januar 1966 beginnenden Tarifverhandlungen, die Lohnerhöhungen erwarten ließen,<sup>982</sup> und dem Erwerb der zweiten Tranche der Auto-Union-Anteile, die einen Kapitalbedarf von weiteren 149 Millionen DM erforderte,<sup>983</sup> kündigten sich bereits große Belastungen des Jahresbudgets an. Deshalb unterzog der Vorstand alle Investitionsvorhaben Rentabilitätsprüfungen. Davon waren auch die Tochtergesellschaften im Ausland betroffen. Die getätigten großzügigen Investitionen der vergangenen Jahre überstiegen, wie Nordhoff vor dem Vorstand am 26. August 1965 bemerkte, die Möglichkeiten des Volkswagenwerks und „geraten insgesamt aus der Proportion der Unternehmen hinaus“.<sup>984</sup>

Sorgenkinder Nordhoffs waren die Volkswagen Töchter in Übersee. In Australien drehten die Regierungsvorgaben zur Anhebung des nationalen Fertigungsanteils auf 95 Prozent an der Investitionsschraube.<sup>985</sup> Umgerechnet 33,4 Millionen DM wurden 1966 für die Erweiterung der dortigen Produktionsanlagen verwendet, obwohl schon 1965 der Absatz im Vergleich zum Vorjahr um 29 Prozent auf 26.773 Volkswagen zurückgegangen war.<sup>986</sup> Probleme deuteten sich auch bei der Volkswagen de Mexico an. Die Gesellschaft war 1964 mit dem Ziel gegründet worden, die Produktion, den Import und den Vertrieb von Volkswagen in Mexiko zu übernehmen. Für die bis 1967 abzuschließende Errichtung einer neuen Automobilfabrik in Puebla mit einer Tageskapazität von 200 Fahrzeugen waren

im Jahr 1966 umgerechnet 52 Millionen DM eingeplant worden.<sup>987</sup> Aufgrund des langsam wachsenden Marktes und der dirigistischen Regierungspolitik, die ebenso wie in Südafrika mit Local-Content-Programmen und Preisvorgaben die Entwicklung der Automobilindustrie zu steuern suchte, war unklar, wann die Investitionen in Mexiko Gewinne abwarfen. Positive Ergebnisse vermeldete 1965 lediglich die größte ausländische Tochtergesellschaft, die Volkswagen do Brasil. Die Gesellschaft steigerte nach vier Krisenjahren 1965 ihre Produktionsmenge auf 75.031 Fahrzeuge und konnte dabei einen respektablen Jahresgewinn sowie eine gute Umsatzrendite einfahren.<sup>988</sup>

Durch die Erweiterung der produzierenden Werke im Ausland, die Eröffnung des Werks Emden und die Übernahme der Auto Union verringerte sich allmählich die Zentralisierung des Volkswagen Produktionsverbands. Wurden 1961 rund 71 Prozent aller im Volkswagen Konzern hergestellten Fahrzeuge in Wolfsburg gefertigt, veränderte sich in den folgenden vier Jahren die Unternehmensstruktur.<sup>989</sup> Die Konzentration der Fahrzeugproduktion am Standort Wolfsburg verringerte sich kontinuierlich. So liefen hier 1965 nur noch 59 Prozent aller Konzern-Fahrzeuge vom Band.<sup>990</sup> Im gleichen Zeitraum stieg der Anteil der im Ausland gefertigten Wagen von 4,7 auf 9,2 Prozent.<sup>991</sup> Der Reformbedarf, der aus dieser Veränderung resultierte, war groß, die Schritte zur Behebung der organisatorischen Defizite klein.

Um die Anbindung der Auslandsgesellschaften an die Konzernzentrale zu gewährleisten, brachte Nordhoff am 26. August 1965 die Frage der Besetzung der Leitungsgremien der Töchter zur Sprache, denen bislang nur er selbst und sein Finanzchef angehörten. Weder der wachsenden Komplexität des Auslandsgeschäfts noch dem Kontrollbedarf bei den Auslandstöchtern wurde diese Regelung gerecht. Eine verbesserte Steuerung der vier Produktions- und drei Vertriebsgesellschaften im Ausland erwartete Nordhoff durch eine Streuung der Verantwortung innerhalb des Volkswagen Vorstands. Der Produktionschef Hühne sollte fortan zusätzlich einen Posten im Board der produzierenden Gesellschaften und Verkaufschef Hahn im Board der Vertriebsgesellschaften einnehmen.<sup>992</sup> Auch wenn der Vorstandsvorsitzende nicht mehr wie in den 1950er Jahren im Alleingang die Lenkung der ausländischen Töchter übernahm, sondern den Produktions- bzw. Vertriebsvorstand über ein Mandat in die Leitungsgremien einband, änderte sich nichts an der stark zentralisierten Organisation des Unternehmens.

<sup>987</sup>  
Ebd.

<sup>988</sup>  
Bericht über das Geschäftsjahr 1965 der Volkswagenwerk AG, S. 23.

<sup>989</sup>  
Jahresbericht Produktion 1961, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 2037).

<sup>990</sup>  
Jahresbericht Produktion 1965, S. 3 (ebd.).

<sup>991</sup>  
Jahresbericht Produktion Ausland 1961, S. 2 (UVW, Z 174, Nr. 2038); Jahresbericht Produktion Ausland 1965, S. 11 (ebd.); Volkswagen Chronik, S. 61 und 71.

<sup>992</sup>  
Protokoll der Sitzung des Vorstandes vom 26.8.1965 (UVW, Z 373, Nr. 455/1).

TABELLE 4: VERTEILUNG DER VOLKSWAGEN PRODUKTION  
AUF INLANDS- UND AUSLANDSSTANDORTE, 1956 – 1966<sup>993</sup>

Jahr	Gesamt- produktion	Auslands- produktion	Anteil Ausland an Gesamt- produktion in %	Inlands- produktion	Produktion in Wolfsburg	Anteil WOB an Gesamt- produktion in %
1956	395.690			395.690	293.371	
1957	472.554			472.554	324.856	68,74
1958	557.088	3.689	0,66	553.399	377.258	67,72
1959	705.243	8.383	1,19	696.860	476.972	67,63
1960	890.673	24.815	2,79	865.858	621.123	69,74
1961	1.007.113	47.340	4,70	959.773	711.476	70,65
1962	1.184.675	72.251	6,10	1.112.424	817.533	69,01
1963	1.209.591	77.511	6,41	1.132.080	815.804	67,44
1964	1.410.715	93.420	6,62	1.317.295	958.508	67,94
1965	1.594.861	147.201	9,23	1.447.660	935.791	58,68
1966	1.650.487	173.978	10,54	1.476.509	849.228	51,45

<sup>993</sup> Angaben zur Produktion in Wolfsburg von 1945 bis 2009 (UVW, Z 997, Nr. 1/1); restliche Angaben nach Volkswagen Chronik.

<sup>994</sup> Ausführungen Nordhoff zum Thema „Geschäftspolitik/zukünftige Aufgaben“ vom 30.8.1966 (UVW, Z 174, Nr. 440/1).

<sup>995</sup> Protokoll der Sitzung des Vorstandes vom 23.2.1966, S. 1f (UVW, Z 373, Nr. 455/1).

Eine Begleiterscheinung der Zentralisierung war die unzureichende Zirkulation von Informationen. Nordhoff gab auf der Vorstandssitzung vom 30. August 1966 eine farbige Zustandsbeschreibung, als er ausführte, dass sich in vielen Wolfsburger Abteilungen eine „Geheimniskrämerei eingebürgert [hat], dass man auf gelegentliche Indiskretionen angewiesen ist, um zu wissen, was geschieht“.<sup>994</sup> Um diesen Missstand zu lindern, hatte der Vorstand unter Nordhoff am 23. Februar 1966 mit dem Programm-Komitee zusätzlich zum TUM-Ausschuss ein weiteres Koordinationsgremium installiert. Hier sollte über die Ausstattung der Produkte zwischen Verkauf und Technischer Entwicklung verhandelt sowie die Entwicklung neuer Fahrzeuge begleitet werden. Mitglieder des Programm-Ausschusses waren neben Nordhoff mit Hahn, Höhne, Orlich, Paulsen und Thomée die Vorstände für Verkauf, Produktion, Technische Entwicklung, Einkauf und Finanzen.<sup>995</sup> Auch wenn die beiden Ausschüsse die funktionale Managementebene nicht einbanden und damit nur einen Rahmen für ausführlichere fachspezifische Beratungen unter Vorstandsmitgliedern schufen, waren sie immerhin vorsichtige Versuche, Entscheidungsprozesse zu dezentralisieren.

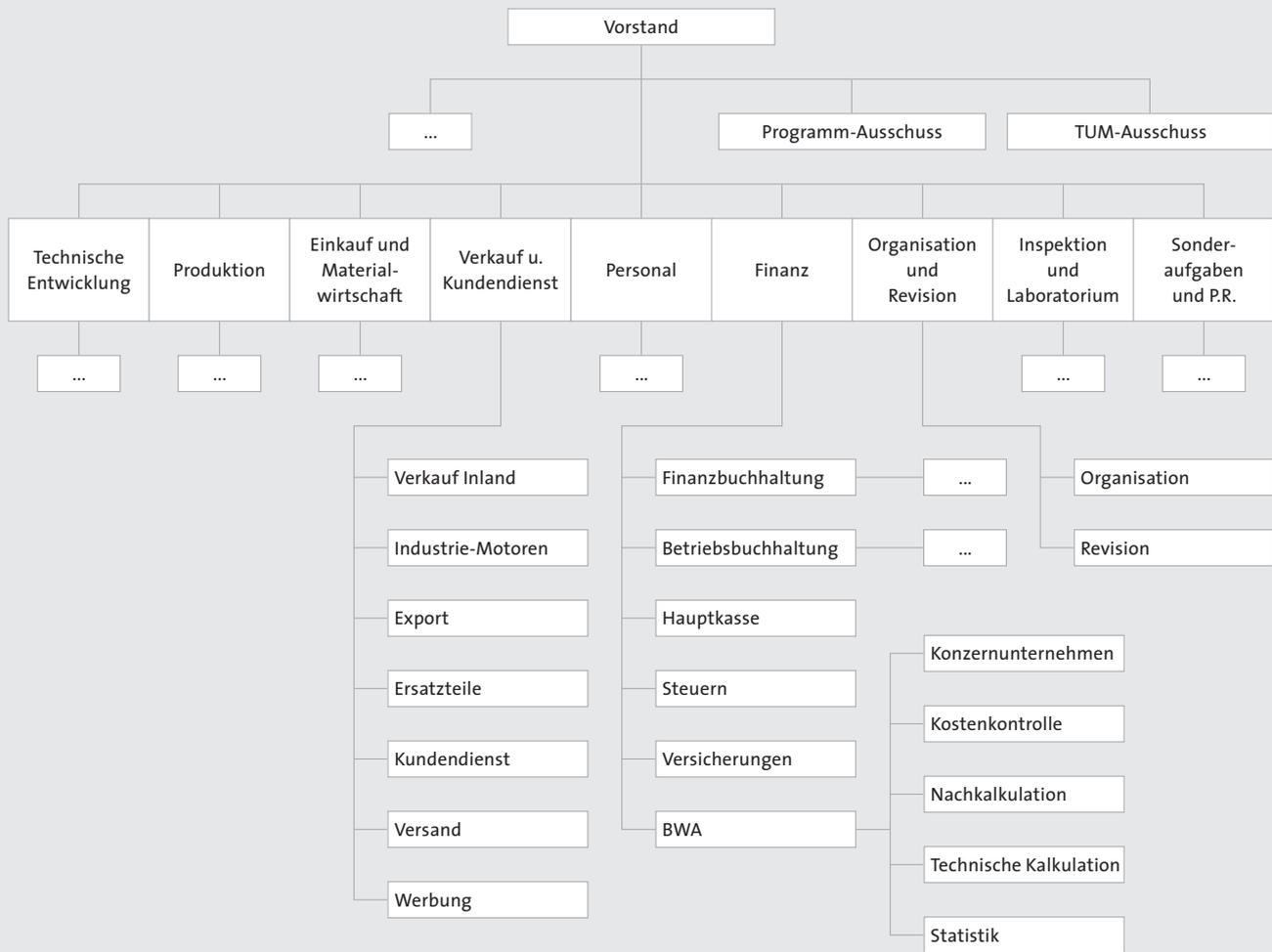


ABBILDUNG 8: ORGANIGRAMM DER VOLKSWAGENWERK AG, 1967<sup>996</sup>

<sup>996</sup> Organigramm der Volkswagenwerk AG, 1967 (UVW, Z 587, Nr. 28/8).

<sup>997</sup> Abelshauser, Wirtschaftsgeschichte, S. 288.

<sup>998</sup> Weimar, Wirtschaftsgeschichte, S. 178ff.

<sup>999</sup> Protokoll der Sitzung des Vorstandes vom 30.8.1966, S. 1 (UVW, Z 373, Nr. 455/1).

<sup>1000</sup> Referat von Thomée „Rationeller Kapitaleinsatz bei der VW AG“ vom 23.10.1967, S. 7 (UVW, Z 587, Nr. 11/39).

<sup>1001</sup> Ebd., S. 40f.

<sup>1002</sup> Niederschrift über die 29. Sitzung des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 15.4.1966, S. 15 (UVW, Z 373, Nr. 789/1).

<sup>1003</sup> Niederschrift über die 16. Sitzung des Finanzausschusses des Aufsichtsrats der Volkswagenwerk AG am 15.4.1966, S. 14 (UVW, Z 373, Nr. 789/1); Investitionsprogramm XIX vom April 1966 (UVW, Z 174, Nr. 1406).

Der Druck, Kosten zu senken, die unter anderem durch eine unzureichende Koordination und Planung der Unternehmensaktivitäten entstanden, erhöhte sich im Verlauf des Jahres 1966. Die Bundesrepublik erlebte das „Ende der Nachkriegszeit“ mit ihrem fast ungebremsten Wachstum.<sup>997</sup> Steigende Zinssätze, zurückgehende Investitionen sowie ein akuter Arbeitskräftemangel leiteten die erste Rezession in der Geschichte der Bundesrepublik Deutschland und damit den Übergang zu einer wirtschaftlichen Normalisierung ein.<sup>998</sup> Dies machte sich auch im Volkswagenwerk bemerkbar. Im April 1966 gingen die monatlichen Verkäufe drastisch zurück, so dass für das zweite Halbjahr 1966 mit einem Produktionsüberschuss von 60.000 Fahrzeugen in Deutschland gerechnet werden musste.<sup>999</sup>

Angesichts einer zunehmenden Kapitalknappheit musste ein krisenfestes, aber zukunftssträchtiges Investitionsprogramm ausgearbeitet werden. Die Schwierigkeit des Unterfangen machte 1967 Finanzvorstand Thomée deutlich, bot doch die Organisationsstruktur des Volkswagenwerks hierfür kaum geeignete Ressourcen: „Wir kranken noch daran, dass die planerischen Funktionen im Verhältnis zu unseren Problemen und zu den riesigen Aufgaben der Massenbewältigung in allen Bereichen zu schwach besetzt sind. Unsere zentralistische Organisationsform schließt darüber hinaus die Neigung ein, Entscheidungen ohne Beachtung ihrer Bedeutung im einzelnen an die Spitzen heranzutragen.“<sup>1000</sup> Da jedoch die Folgen von Produktentwicklungen oder dem Ausbau von Produktionsstätten langfristiger Natur waren, beabsichtigte Thomée die Aufstellung eines vorausschauenden Investitionsprogramms, das den bislang üblichen Planungshorizont von drei bis vier Jahren deutlich überschritt. Um dabei den Kapitaleinsatz zu minimieren, sollten fortan nur Ausgaben getätigt werden, die die Rentabilität des Unternehmens steigerten.<sup>1001</sup>

Deshalb zog Thomée die Kostenbremse und legte bereits im Frühjahr 1966 seine Planungen für 1967 vor. Das von ihm erarbeitete Investitionsprogramm, das von seinen Vorgängern sichtbar abwich, legte Nordhoff am 14. April 1966 dem Aufsichtsrat vor. „Der Vorstand ist“, so begründete er das neue Vorgehen, „bei seinen Überlegungen über die finanzielle Situation in den nächsten Jahren zu der Einsicht gekommen, dass eine langfristige Investitions- und Finanzplanung zweckmäßig sei.“<sup>1002</sup> Thomées Planung setzte für die Investitionen der Jahre 1967 bis 1975 einen Rahmen von insgesamt 1,5 Milliarden DM, die auf Kapazitätserweiterungen, Rationalisierungen und die Entwicklung von Fahrzeugen verwendet werden sollten.<sup>1003</sup> Mit der Erstellung eines langfristigen Investitionsprogramms war ein erster Schritt zu einer vorausschauenden Unternehmensplanung gemacht. Um das neue Steuerungsinstrument in der Folgezeit wirksam einsetzen zu können, waren aus der Sicht Thomées strukturelle Änderungen und eine stärkere Dezentralisierung der Organisationsstruktur

unerlässlich, um die Verantwortung für die Kostenkontrolle auf die funktionalen Managementebenen zu übertragen.<sup>1004</sup> Der Ruf nach einer organisatorischen Revolution war unüberhörbar geworden.

### Die Umfirmierung zur Volkswagen of South Africa

Die Veränderungen in der Konzernzentrale machten sich bei der SAMAD schnell bemerkbar. Um die Tochtergesellschaft auf Kurs zu bringen, hatte der Chef der Betriebswirtschaftlichen Abteilung, Hiemenz, am 27. September 1965 angeregt, „dass man geeignete Leute aus der Produktion, dem Verkauf und der Finanzabteilung in diese Länder [Südafrika und Australien, CN] schickt“.<sup>1005</sup> Seine Forderung war umgehend umgesetzt worden. Im Oktober des Jahres war ein Finanzexperte aus Wolfsburg nach Uitenhage abgesandt worden, um die Budgeterstellung zu überwachen und für die SAMAD eine Siebenjahresplanung zu erstellen.<sup>1006</sup> Weitere Unterstützung brachte der zehntägige Arbeitsbesuch des Vertriebschefs Hahn im Januar 1966. Seine Visite setzte ein deutliches Signal: Erstmals seit fünf Jahren besuchte wieder ein Vorstandsmitglied der Volkswagenwerk AG die SAMAD in offizieller Mission, die bis 1964 unter der Ägide Oertzens eher als unabhängiges Unternehmen denn als Volkswagen Tochtergesellschaft geführt worden war.<sup>1007</sup>

1966, als sich Hahn einen dezidierten Einblick in die Abläufe bei der SAMAD verschaffte, war von der einstigen Autonomie nicht mehr viel zu spüren. Wie der Verkaufsvorstand am 17. Februar 1966 an Nordhoff berichtete, hinterließ das Unternehmen in Uitenhage einen „relativ gut[en]“ Eindruck und konnte seiner Meinung nach als eine „echte VW-Tochter“ betrachtet werden. Die Auswirkungen der staatlich geforderten Expansion riefen bei Hahn gleichwohl Besorgnis hervor. Selbst eine Erhöhung der Verkäufe und eine Verbesserung des Marktanteils reichten nicht aus, die bei der SAMAD vorhandene Kapazität von 160 Fahrzeugen pro Tag auszulasten. Aus seiner Sicht führten weitere Investitionen zur Anhebung des Local Content auf 55 Prozent zwangsläufig zu einer Verschlechterung der Ertragslage. Um die Gemeinkosten zu senken, empfahl Hahn den Import von CKD-Sätzen des Volkswagen Karmann Ghia, die problemlos in Uitenhage montiert werden konnten. Mit diesen Fahrzeugen sollte die Auslastung der Fabrik als auch der Händlerorganisation verbessert und ein neues Marktsegment erschlossen werden. Eine weitere Entlastung erwartete Hahn durch den bald anlaufenden Pressauftrag für Daimler-Benz sowie durch die Steigerung der Volkswagen Produktion.<sup>1008</sup>

Konkrete Hinweise, wie die Fahrzeuge an den Kunden und die SAMAD-Vertriebsorganisation auf europäisches Niveau zu bringen waren, erteilte Hahn nach seinem Besuch. In einem fünfseitigen Schreiben an den Managing Director Theunissen hob der Verkaufsvorstand hervor, dass nach dem Wegfall des

<sup>1004</sup> Referat von Thomée „Rationeller Kapitaleinsatz bei der VW AG“ vom 23.10.1967, S. 8 und 17f (UVW, Z 587, Nr. 11/39).

<sup>1005</sup> Protokoll der Sitzung des Vorstandes vom 27.9.1965, S. 8 (UVW, Z 373, Nr. 455/1).

<sup>1006</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 2.11.1965 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

<sup>1007</sup> Offiziell reiste zuvor Nordhoff im August 1959 zur SAMAD. Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 4.8.1959 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1952-1960).

<sup>1008</sup> Bericht Hahns über seine Südafrikareise vom 23.2.1966 (UVW, Z 174, Nr. 440/1).



Carl H. Hahn

1009

Hahn an Theunissen vom 17.2.1966 (ebd.).

1010

Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 27.6.1966 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

1011

Lebenslauf Blohm vom 29.11.1963 (UVW, Z 174, Nr. 624).

Studebaker-Vertriebs das Prinzip der Markenexklusivität ausnahmslos bei allen Händlern durchgesetzt werden sollte. Ebenfalls wies er Theunissen an, dass sich die SAMAD fortan bei der Herausgabe von Kundeninformation sowie der Organisation und dem Erscheinungsbild von Händlerbetrieben an den deutschen Volkswagen Standards orientierte.<sup>1009</sup>

Die SAMAD kam den Forderungen aus Wolfsburg nach. Der Vorstandsbeschluss vom 1. November 1965 über die Board-Besetzungen von Tochtergesellschaften wurde am 27. Juni 1966 mit der Ernennung von Hahn und Höhne zu Direktoren der SAMAD umgesetzt. Neben den Vorständen für Verkauf und Produktion hielten mit Nordhoff und Thomée zwei weitere Vorstandsmitglieder der Muttergesellschaft Direktorenposten bei der SAMAD.<sup>1010</sup> Zusätzlich vertrat der von Wolfsburg aus dirigierte Deputy Chairman Erdmann die Interessen des Volkswagenwerks. Die südafrikanische Seite repräsentierte der Jurist Ernst Georg Blohm, ein 1912 geborener Deutsch-Südafrikaner, der seit dem 1. Januar 1964 den Sitz Oertzens im Leitungsgremium der SAMAD eingenommen hatte. Blohm sicherte die Beziehungen der SAMAD zur Regierung in Pretoria ab und konnte zahlreiche wertvolle Kontakte in die Wirtschaft aufweisen. So hielt Blohm unter anderem einen Direktorensitz bei der Bantu Investment Corporation inne, einem ökonomischen Arm der Regierung bei der Schaffung von Homelands für die verschiedenen Ethnien.<sup>1011</sup> Der Managing Director Theunissen, der Anwalt Gilfillan und der Wirtschaftsprüfer Payne komplettierten das Board der SAMAD. Zweieinhalb Jahre nach dem Ausscheiden Oertzens waren die dysfunktionalen Strukturen seiner Ära weitgehend beseitigt worden. Die Machtkonstellation innerhalb des SAMAD-Board gestaltete sich nach dessen Umbildung im Juli 1966 eindeutig. Im von sieben auf neun Sitze erweiterten Leitungsgremium stellte das Volkswagenwerk mit Nordhoff, der als Chairman fungierte, Thomée, Hahn, Höhne und Erdmann die Mehrheit der Direktoren. Die Voraussetzung für

eine stärkere Anbindung der SAMAD an die Wolfsburger Konzernzentrale war gegeben.

Nach der Formalisierung des Einflusses der Muttergesellschaft forderte der TUM-Ausschuss am 9. Juni 1966, die SAMAD mit den Unternehmensplanungen des Volkswagenwerks zu synchronisieren.<sup>1012</sup> Uitenhage begrüßte dies. Sinkende Gewinne, eine sich zuspitzende Kapitalknappheit sowie zurückgehende Marktanteile im Vorjahr hatten deutlich gezeigt, dass der Umbau der SAMAD zum Produktionsstandort ohne eine organisatorische Einbindung in die Muttergesellschaft nicht zu bewältigen war. Die personelle Unterstützung aus Wolfsburg auf der strategischen sowie auf der funktionalen Ebene machte sich alsbald bemerkbar.

Am 27. Juni 1966 verabschiedete das Board der SAMAD erstmals einen Siebenjahresplan zur Unternehmensentwicklung. Bereits die Zielvorgabe, „to maximize profitability and return on investment consistent with Volkswagenwerk policies“, vollzog den Schulterchluss mit dem Volkswagenwerk. Hatte die SAMAD bislang ad hoc auf staatliche Vorgaben reagiert und mit den Forderungen aus Wolfsburg in Einklang gebracht, versuchte das Unternehmen seine Aktivitäten fortan vorausschauend zu planen. Dabei strebte die SAMAD an, ihre Marktdurchdringung innerhalb von sieben Jahren zu verbessern und auf der Grundlage einer rentablen Produktion gute Ergebnisse für ihre Anteilseigner zu erwirtschaften. Die Mittel, um die durch die staatlichen Local-Content-Vorschriften initiierte Expansion zu finanzieren, wollte die SAMAD selbst generieren. Der für die kommenden Fabrikerweiterungen geltende Grundsatz leitete sich ebenso wie in Wolfsburg aus der Begrenztheit der Mittel ab: Jede weitere Investition sollte fortan nur dem Zweck dienen, die Ertragskraft der SAMAD zu steigern.<sup>1013</sup> Mit der Selbstverpflichtung war die SAMAD vollständig auf den neuen Volkswagen Kurs eingeschwenkt, die Zeit für einen symbolischen Akt schien gekommen. Am 7. Juli 1966 reichte der Managing Director Theunissen bei der Rechtsabteilung des Volkswagenwerks daher den formellen Antrag ein, das Tochterunternehmen in Südafrika von South African Motor Assemblers and Distributors in „Volkswagen of South Africa“ umzubenennen.<sup>1014</sup>

Auf die Namensänderung hatte die SAMAD bereits ein Jahr zuvor gedrungen: In einer Nordhoff am 19. Juli 1965 zugeleiteten Begründung des Vorschlags führte Theunissen aus, dass der Name SAMAD in Südafrika nie richtig populär geworden sei. Lediglich 6 Prozent aller Befragten kannten den Firmennamen, wohingegen 92 Prozent mit dem Begriff „Volkswagen“ vertraut waren.<sup>1015</sup> Neben der Außenwirkung der Umfirmierung setzte Theunissen auf die Signalwirkung innerhalb des Unternehmens: „Wir wollen damit noch mehr, naemlich die innige Verpflichtung zum deutschen Mutterwerk zum Ausdruck bringen und uns

<sup>1012</sup> Protokoll der TUM-Ausschuss-Sitzung vom 9./10.6.1966, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 441/1).

<sup>1013</sup> Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 27.6.1966 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1966-1968).

<sup>1014</sup> Theunissen an Krüger vom 7.7.1966 (UVW, Z 323, Nr. 1).

<sup>1015</sup> In der Sitzung des Board vom 27.11.1964 gab Theunissen stattdessen an, dass 48 Prozent aller Befragten der Namen SAMAD geläufig sei (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1960-1966).

<sup>1016</sup>  
Theunissen an Nordhoff vom 19.7.1965 (UVW, Z 323, Nr. 1).

<sup>1017</sup>  
Protokoll der TUM-Ausschuss-Sitzung vom 7.9.1965 (UVW, Z 174, Nr. 438/3).

<sup>1018</sup>  
SAMAD Annual Report 1965, S. 10 (UVW, Z 319, Nr. 23004).

<sup>1019</sup>  
Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 3.5.1966 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1966-1968).

<sup>1020</sup>  
Ebd.; Jahresbericht Produktion Ausland 1965, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 2038).

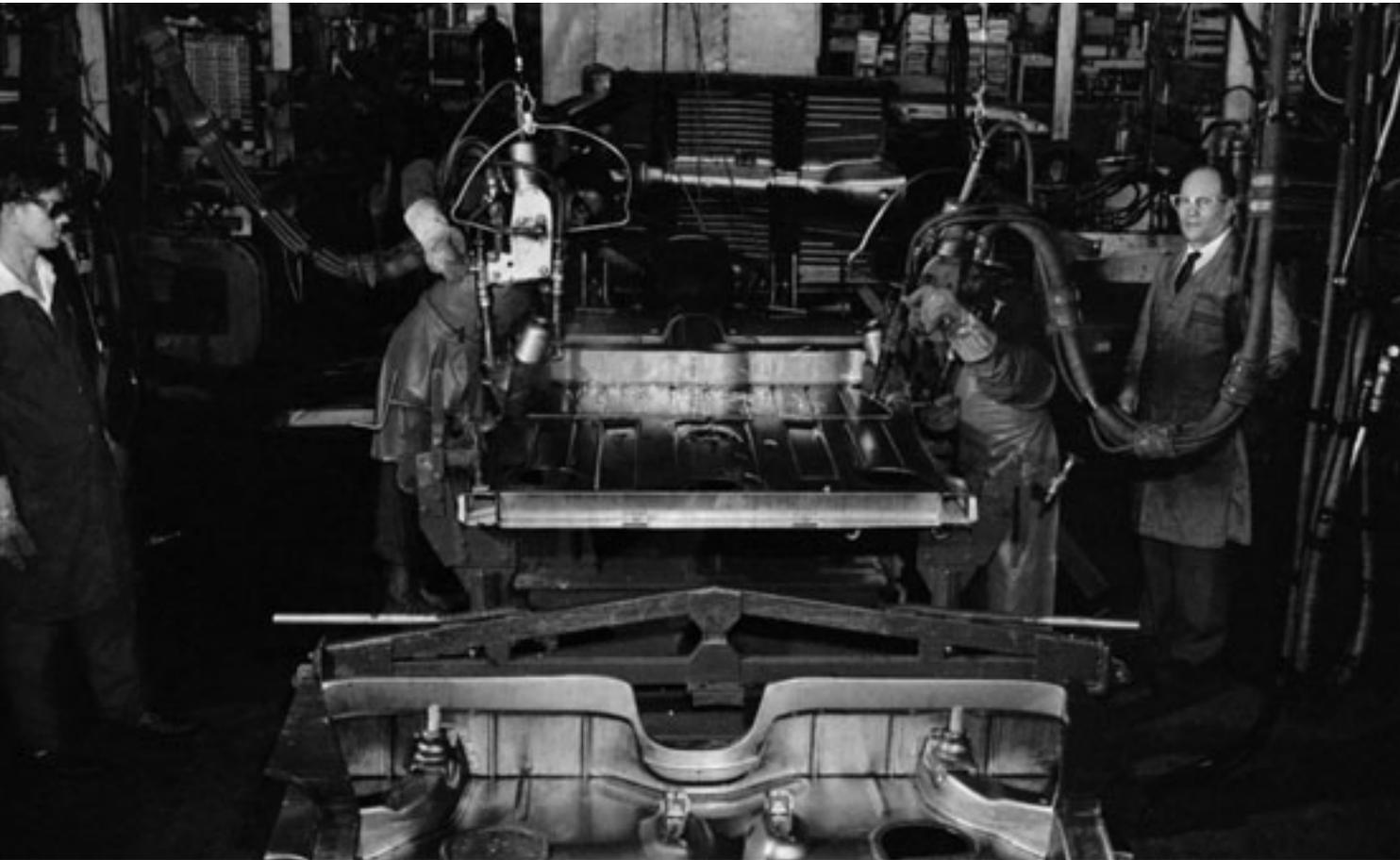
<sup>1021</sup>  
Minutes of the Meeting of the Board of Directors vom 12.9.1966 (VWSA, Secretary's Office, SAMAD Board Meetings 1966-1968); Jahresbericht Produktion Ausland 1965, S. 4 (UVW, Z 174, Nr. 2038).

<sup>1022</sup>  
Volkswagen of South Africa Business Report 1966, S. 15 (UVW, Z 174, Nr. 629).

auch in die Reihe der VW-Tochter eingliedern.“ Als möglichen Zeitpunkt für eine öffentlichkeitswirksame Umbenennung schlug Theunissen den 1. Januar 1966 vor, den Tag, an dem das neue Presswerk in Uitenhage eröffnet werden sollte.<sup>1016</sup> Der SAMAD-Antrag wurde – die neu definierten Entscheidungsprozesse berücksichtigend – an den TUM-Ausschuss weitergeleitet, der in seiner Sitzung vom 7. September 1965 darüber beriet. Das Koordinationsgremium für die Tochter- und Montagegesellschaften überstimmte den Vorstandsvorsitzenden, der vorab keinerlei Einwände gegen die Umfirmierung geäußert hatte. Der Ausschuss hielt den Zeitpunkt für verfrüht und empfahl, „die vorgesehene Namensänderung zu verwirklichen, wenn der Ausbau der Samad zu einer integrierten Produktionsgesellschaft vollzogen ist“.<sup>1017</sup>

Als die SAMAD den Namensänderungsantrag im Juli 1966 erneut stellte, war der Veränderungsprozess in Uitenhage weitgehend abgeschlossen. Im September 1965 hatte die zweite Phase der Umsetzung des Expansionsprogramms bei der SAMAD mit der Inbetriebnahme des Presswerks begonnen. 57 Presseile für Käfer und Typ 3 wurden fortan in Südafrika produziert.<sup>1018</sup> Im Mai 1966 wurde der Fertigungsbereich durch zwei 500-Tonnen-Pressen komplettiert, so dass der Daimler-Benz-Auftrag angegangen werden konnte.<sup>1019</sup> Die insgesamt 83 von der Volkswagenwerk AG gelieferten Maschinen für die Fertigung von Motorenteilen, wie Kurbelgehäusen, Zylinderköpfen, Zylindern und Schwungrädern, nahmen ebenfalls im Sommer 1966 den Betrieb auf.<sup>1020</sup> Der Beginn der Rahmenproduktion für den Typ 3 wurde für Herbst 1966 erwartet.<sup>1021</sup> Durch den Anlauf der Fertigungsprozesse steigerte sich der Local Content beim Typ 1 auf 56,9 Prozent und beim Typ 3 auf 48 Prozent.<sup>1022</sup> Das Werk in Uitenhage bestand nun aus Presswerk, Lackiererei, Motorenfertigung, Werkzeugbau, Prüflaboratorien und Endmontage. Die einstige Montagegesellschaft hatte sich zu einem Produktionsstandort entwickelt.

Parallel dazu konnte die SAMAD ihre Wettbewerbsposition stärken. Die Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Südafrika kam dabei zur rechten Zeit. Antiinflationistische Maßnahmen und Importkontrollen zeigten Mitte 1966 Wirkung: Die Zahlungsbilanz des Landes verbesserte sich, die Gold- und Devisenreserven wuchsen wieder an, und die Investitionstätigkeit im öffentlichen und privaten Sektor nahm zu. Im verbesserten ökonomischen Klima erreichte die verarbeitende Industrie Wachstumsraten, die denen zu Beginn der 1960er Jahre glichen. War die Produktionsleistung der Branche 1965 um – für südafrikanische Verhältnisse – nur magere 5,5 Prozent gestiegen, vermeldete die Statistik für das dritte Quartal 1966 ein Wachstum von 9,2 Prozent. Von der positiven Tendenz profitierte auch die Automobilindustrie, die einen Jahresabsatz von über 186.000 Neuwagen erwartete – eine Steigerung von rund 6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Erstmals wurden dabei mehr Mittel-



Rohbauarbeiten für Daimler Benz, 1965

1023

Die SAMAD konnte ihren Marktanteil, der 1965 auf den historischen Tiefstand von 12,5 Prozent gefallen war, 1966 auf 13,5 Prozent steigern und setzte 21.558 Fahrzeuge ab (ebd.).

1024

Für 1966 verzeichnete die SAMAD einen Gewinn von 1,4 Millionen Rand bei einem Umsatz von 34 Millionen Rand. Die Umsatzrendite stieg auf 4,4 Prozent an, Kennzahlen der Volkswagen of South Africa 1959-1968 vom 4.-3.1969 (UVW, Z 174, Nr. 621).

1025

Hahn an den Registrar of Companies Pretoria vom 3.11.1966 (UVW, Z 323, Nr. 1).

1026

Circular to Shareholders vom 30.11.1966 (UVW, Z 174, Nr. 582/1).

klasse- als Kleinwagen an den Kunden gebracht. Eine für die SAMAD günstige Entwicklung: Mit dem Typ 3 in der Stufenheckversion und als Variant verfügte das Unternehmen über ein erfolgreiches Modell, das sich in dem wachsenden Segment behaupten konnte. Die rechtzeitige Erfüllung der Local-Content-Vorgaben sicherte der SAMAD zudem weitgehende Importfreiheit und Steuernachlässe, die die Konkurrenzfähigkeit der Volkswagen zusätzlich stärkten. Die südafrikanische Volkswagen Tochter konnte, das zeichnete sich Mitte 1966 klar ab, verlorenes Terrain zurückgewinnen und wuchs weitaus schneller als der Gesamtmarkt.<sup>1023</sup> Mit der deutlichen Erhöhung der Fertigungsmenge und den Vertragsarbeiten für Daimler-Benz verbesserte sich zudem die Auslastung der Fabrik, so dass ein positives Jahresergebnis zu erwarten war.<sup>1024</sup>

Nach der Reorganisation und dem Ausbau zum Produktionsstandort war das Volkswagenwerk mit der SAMAD gut in Südafrika aufgestellt. Die Tochtergesellschaft hielt 1966 einen respektablen Anteil am stark fragmentierten, aber wachstumsfreudigen Pkw-Markt. Unter der Bedingung einer positiven Konjunktur in Südafrika und der fortwährenden Gewährung staatlicher Subventionen erschien ein gemäßigter Ausbau der Fertigungstiefe in Uitenhage rentabel. Die verbesserte Einbindung der SAMAD in die Organisationsstruktur der Muttergesellschaft sicherte aus Wolfsburger Sicht die Kontrolle und Steuerung der Tochtergesellschaft in Südafrika. Für die SAMAD ergaben sich hieraus Verbundvorteile, konnte das Unternehmen so besser vom technologischen und organisatorischen Know-how des Wolfsburger Konzerns profitieren. Den erreichten Entwicklungsstand honorierte die Volkswagenwerk AG mit einer Bewilligung des am 7. Juli 1966 eingereichten Antrags zur Namensänderung. Am 3. November 1966 ging daraufhin ein Schreiben der Wolfsburger Muttergesellschaft beim Register of Companies in Pretoria ein mit der formalen Erlaubnis, den Unternehmensnamen der SAMAD zu ändern.<sup>1025</sup> Seit dem 21. November firmiert die Volkswagen Tochter in Südafrika unter der Bezeichnung „Volkswagen of South Africa Limited“.<sup>1026</sup>

# 5. Vom Netzwerk zur Unternehmensorganisation

Noch bevor der Volkswagen auf dem deutschen Binnenmarkt frei verkäuflich war, rückte Südafrika in den Blick der Exportplaner im Volkswagenwerk.

Weltmarktorientierung hieß das Konzept, durch das sich die britischen Treuhänder als auch Nordhoff eine Auslastung der Kapazitäten des Wolfsburger Werks erhofften. Der Generaldirektor und ehemalige Opel-Manager hatte durch seine Erfahrungen in Rüsselsheim sowie als Leiter des Brandenburger Lkw-Werks die Vorzüge der fordistischen Großserienproduktion verinnerlicht und fand für deren Umsetzung in Wolfsburg zunächst komplizierte, aber günstige Bedingungen vor: ein neues, weitgehend intaktes Werk mit einem einsatzfähigen Maschinenpark, aber ohne funktionale Organisationsstrukturen, ein für die Breitenmotorisierung bestens geeignetes Produkt, dessen Herstellung aber viel zu teuer war, und ein Unternehmen, das nach der Übergabe an die Bundesregierung 1949 keiner strengen Kontrolle durch die öffentliche Hand unterworfen war.

Die Rahmenbedingungen in Wolfsburg waren annähernd ideal, um Nordhoffs Ehrgeiz und seine Fähigkeiten zur Geltung zu bringen. Vor dem Hintergrund einer auf die Großserienproduktion ausgerichteten Unternehmensstrategie, der Beschränkungen des Binnenmarkts und des Kostendrucks, der von der geringen Auslastung der Wolfsburger Fabrik sowie von der teuren Beschaffung von Rohstoffen und Materialien aus dem Ausland ausging, war der Schritt auf die Auslandsmärkte eine Notwendigkeit. Die Voraussetzungen für die Internationalisierung des Vertriebsnetzes waren zwischen 1948 und 1952 allerdings denkbar schlecht. Mangels deutscher Auslandsvertretungen konnten kaum Informationen über zukünftige Exportmärkte nach Wolfsburg gelangen. Zudem war das Volkswagenwerk ein Newcomer unter den exportierenden Unternehmen und verfügte über keine vor dem Zweiten Weltkrieg geknüpften Kontakte ins Ausland. Auch organisatorisch konnte das Unternehmen diese Aufgabe kaum bewältigen, da weder Organisationsstrukturen für die Abwicklung des Exports existierten noch ausreichend geeignetes Personal für deren Aufbau bereit stand.

Für die wichtigsten europäischen Absatzmärkte hatten die britischen Treuhänder im Zusammenspiel mit der JEIA und der Verwaltung für Wirtschaft eine nicht zu unterschätzende Starthilfe gegeben und Exportverträge mit den Niederlanden, der Schweiz, Belgien, Luxemburg, Dänemark und Schweden geknüpft.

Ein geregelter Fahrzeugexport nach Übersee, der unter britischer Ägide durch viele Hindernisse verstellt war, lief 1950 an. Während die Erschließung süd-amerikanischer Märkte über das Vertriebsnetz des Chrysler-Konzerns erfolgte, ließ sich das aus der General-Motors-Zeit stammende Netzwerk Nordhoffs nicht nach Südafrika spannen. Stattdessen bot sich mit Oertzen ein adliger Automobilmanager an, dem Volkswagen am Kap der Guten Hoffnung zum Durchbruch zu verhelfen. Der Generaldirektor kannte das ehemalige Vorstandsmitglied der Chemnitzer Auto Union AG nur flüchtig, schenkte ihm aber 1950 sein Vertrauen, nachdem er während einer gemeinsamen Jagd einen Eindruck von der adlig geprägten Lebenswelt seines Gastgebers gewonnen hatte. Beide Akteure profitieren von der entstehenden Bindung: Nordhoff, selbst aus bürgerlichem Hause stammend, war fasziniert vom adligen Habitus Oertzens. Dessen vielfältige Geschäftskontakte und Freundschaften, die sich bis in höchste Regierungs- und einflussreiche Wirtschaftskreise erstreckten, versprachen zudem ökonomische Vorteile für das Volkswagenwerk. Oertzen war nicht nur in finanzieller Hinsicht für die neue berufliche Perspektive dankbar, hatte doch das mehrmalige Scheitern eigener Projekte und der damit einhergehende Bedeutungsverlust tiefe Spuren hinterlassen.

Die Chance, die sich aus der Verbindung mit dem Generaldirektor des Volkswagenwerks ergab, wusste Oertzen zu nutzen. Geschickt machte er von seinen Einflussmöglichkeiten Gebrauch und erwirkte 1951 trotz bilateraler Handelsprobleme und des restriktiven südafrikanischen Lizenzierungsverfahrens für Importe die Freigabe für die Einfuhr von 300 Volkswagen. Oertzens Leistung sowie die gute Auswahl der SAMAD als Generalimporteur stellten die Reziprozität der Beziehung zum Generaldirektor her und verschafften ihm – gleichsam als Gegengabe – 1952 den Auftrag, die Märkte in Australien, Neuseeland, Japan und in Afrika südlich der Sahara für den Volkswagen zu öffnen. Die Aufgaben übernahm Oertzen trotz seiner Funktion als Volkswagen Exportmanager auf freiberuflicher Basis. Entlohnt wurde er, abgesehen von einem vergleichsweise geringen monatlichen Entgelt aus Wolfsburg, durch von Nordhoff genehmigte Provisionszahlungen.

Für die Einleitung des Südafrika-Exports war das Netzwerk die am besten geeignete Organisationsform: kostengünstig, da Oertzen ein erfolgsabhängiges Honorar erhielt und in Wolfsburg keinerlei Informations-, Such- und Überwachungskosten anfielen; schnell, weil Oertzens Kontakte in die südafrikanische Politik und Wirtschaft zuverlässige Informationen lieferten und Entscheidungswege verkürzten, und vor allem erfolgreich. Der Befund entwertet Chandlers These, dass die Schaffung funktionaler Organisationsstrukturen die Voraussetzung für die geographische Expansion sei, keineswegs. Im vorliegenden Fall koordinierten allerdings nicht betriebliche Hierarchien den Export, sondern das personale Netzwerk.

Das Exportnetzwerk erreichte Mitte der 1950er Jahre den Höhepunkt seiner Funktionalität. Die zügige Erschließung neuer Märkte bescherten dem Volkswagenwerk stetig wachsende Umsätze. Verbesserungen der innerbetrieblichen Abläufe stellten die Rentabilität des Exports allmählich her: 39,5 Prozent aller Volkswagen wurden 1954 im Ausland abgesetzt. Der Anteil des Exportgeschäfts am Jahresumsatz lag bei 37 Prozent.

Die enger werdenden geschäftlichen Kontakte und die Jagdleidenschaft des Generaldirektors, die ihn mindestens einmal im Jahr in sein exotisches Lieblingsrevier führte, intensivierten und verdichteten die Beziehung zu Oertzen zu einer Freundschaft. Deren hohe ökonomische Funktionalität wurde 1954 in die Organisationsstruktur des Volkswagenwerks überführt. Oertzen, immer noch selbständig, übernahm die Leitung der Export Division Africa Austral-Asia, einer in Johannesburg ansässigen Abteilung des Volkswagenwerks, die den Export nach Afrika, Neuseeland, Australien sowie in einige Länder Ozeaniens und Südostasiens koordinierte. Unter dem Gesichtspunkt noch bestehender strategischer Aufgaben bei der Ausrichtung des Exports war das Netzwerk nach wie vor eine sinnvolle Lösung, weil im Volkswagenwerk dafür noch kein geeignetes Personal zur Verfügung stand. Der Einsatz Oertzens, der die zu bearbeitenden Märkte größtenteils kannte, öfter vor Ort sein konnte und erfolgsabhängig entlohnt wurde, war damit aus Wolfsburger Sicht überaus effizient. Ging es jedoch um Routineaufgaben, wie etwa die Kontrolle der Händler oder die Einsatzplanung von in Afrika tätigen Bezirksingenieuren, überschritten sich Mitte der 1950er Jahre bereits die Zuständigkeiten Oertzens mit denen der Wolfsburger Zentrale. Noch kam der Strukturkonflikt allerdings nicht zum Ausbruch. Einerseits besetzte Oertzen nach wie vor eine prominente Stellung im Netzwerk, das nunmehr personale sowie hierarchische Verbindungen umfasste. Er unterhielt viele Brückenbeziehungen zu einflussreichen Geschäftspartnern in den neuen Märkten, deren Wegfall Wolfsburg nicht hätte kompensieren können. Andererseits sicherte die Machtposition, die sich aus der Freundschaft zu Nordhoff ableitete, Oertzens Autonomie.

Durch Veränderungen der Eigentümerstruktur beim Hauptanteilseigner der SAMAD eröffnete sich für die Volkswagenwerk GmbH 1956 die Möglichkeit, die Aktienmehrheit am südafrikanischen Generalimporteur zu übernehmen. Diese Option nutzte Nordhoff nach Beratungen mit Oertzen. Da sich in Wolfsburg Organisationsstrukturen, die Investitionsvorhaben prüfen und bewerten konnten, noch nicht ausgebildet hatten, beschränkte sich die Entscheidungsfindung auf das Netzwerk um Oertzen und Nordhoff. Zwingende wirtschaftliche Gründe für die 3,5 Millionen DM teure Direktinvestition gab es kaum: 1956 wurden in Südafrika lediglich 2.805 Volkswagen abgesetzt, eine im Vergleich zu anderen Märkten geringe Stückzahl. Solch eine strategische Absicherung der Marktposition hatte das Volkswagenwerk bislang nur in Kanada, Brasilien und den USA vorgenommen, wo 1956 insgesamt 70.566 Fahrzeuge abgesetzt wurden. Ob der südafrikanische Markt ein vergleichbares Absatzpotenzial barg, war mehr als unsicher.

Der Blick auf die Interessen und Motive der beiden Hauptakteure zeigt, dass der Einstieg bei der SAMAD keiner rein ökonomischen Logik folgte: Für Oertzen war mit der Übernahme eines Leitungspostens bei der potenziellen Volkswagen Tochter der Erwerb von Macht und Ansehen verbunden, die er durch die Aufgabe des Vorstandspostens bei der Auto Union verloren hatte. Für Nordhoff wiederum war das Übernahmeprojekt, dem er anfangs mehr als skeptisch gegenüberstand, in erster Linie ein Freundschaftsdienst, auch wenn er vor dem Aufsichtsrat ökonomisch argumentierte und auf die positiven Wachstumschancen in Südafrika verwies.

Nach dem Erwerb der Aktienmehrheit der SAMAD durch das Volkswagenwerk wurden Netzwerkverbindungen in Unternehmensstrukturen überführt. 1957 wurde Oertzen zum Chairman der neuen Tochtergesellschaft, behielt aber gleichzeitig seine Funktion als Volkswagen Exportmanager bei. Die im gleichen Zuge erfolgende Besetzung des Board der SAMAD mit Vertrauten Oertzens schloss einen Veränderungsprozess ab, der die Machtposition des Netzwerks sicherte. Oertzen fungierte fortan als Kontrollinstanz für ein Unternehmen, dem er selbst vorstand. Die enge Freundschaft zum Generaldirektor in Wolfsburg sicherte den Status quo.

Die Einbindung des personalen Netzwerks in die sich zwischen Tochter- und Muttergesellschaft ausbildenden Organisationsstrukturen markierte den Höhepunkt der Macht Oertzens – und leitete zugleich seinen Abstieg ein. Die strategischen Entscheidungen waren vorerst getroffen; Montage und Vertrieb wurden mehr und mehr zu Routineaufgaben, die in Kooperation mit den zuständigen Stellen des Volkswagenwerks abgewickelt wurden. Verbindungen auf der Lei-

tungs- wie auch auf der Managementebene zwischen Uitenhage und Wolfsburg bildeten sich aus. Die exklusiven Beziehungen zu Funktionsträgern in Politik oder Wirtschaft, die Oertzen Anfang der 1950er Jahren unterhielt, wurden für das Südafrika-Geschäft entbehrlich. Da auf südafrikanischer Seite Oertzen und andere Mitglieder des Netzwerks durch ihre Posten bei der SAMAD in die Organisationsstruktur des Volkswagenwerks integriert waren, galten deren Regeln und Normen auch für sie. Doch Oertzen ebenso wie Nordhoff agierten wie autonome Unternehmer, die sich im Zweifelsfall über bürokratische Normen hinwegsetzten, und sich damit vom intraorganisationalen Gesamtnetzwerk zunehmend abschotteten. Störfaktoren, wie etwa der zweite Geschäftsführer Jensen, wurden entfernt. Gleichwohl verstärkten sich die Konflikte mit den Wolfsburger Abteilungen aufgrund unklarer Zuständigkeiten und Kompetenzen.

Deutlich nahm Ende der 1950er Jahre im Volkswagen die von Chandler beobachtete Diffusion der Organisationsstruktur ihren Anfang. War das personale Netzwerk um Oertzen noch die geeignete Kooperationsform, um strategische Entscheidungen beim Aufbau von Exportbeziehungen zu treffen, erwies es sich für die nachfolgende Normalisierung des Auslandsgeschäfts als dysfunktional. Je größer hierbei der Anteil der Routineaufgaben wurde, desto störender wirkte das Unternehmernetzwerk. Gleichwohl hielt die Bündelung von Macht in den Händen Nordhoffs und Oertzens den Abstieg des Netzwerks noch auf.

Dass selbst bei strategischen Fragen das personale Netzwerk nicht mehr über das Potenzial verfügte, sich den ändernden Umweltbedingungen anzupassen, zeigte sich ab 1960. Das Programm der südafrikanischen Regierung, den Aufbau einer produzierenden Automobilindustrie zu forcieren, erzwang eine Grundentscheidung über das Südafrika-Engagement. Mit einer ähnlichen Situation sah sich das Volkswagenwerk auch in Mexiko und Australien konfrontiert. Vorausschauende Unternehmensplanungen oder eine über das Internationalisierungsnetzwerk hinausgehende Koordination der Auslandstöchter gab es bis dahin nicht. Weder waren hierfür in Wolfsburg verlässliche Informationen noch Organisationsstrukturen für deren Auswertung vorhanden. Der organisatorische Missstand hielt bis 1964 an. Währenddessen stieg der Anteil der Auslandsproduktion bei der Volkswagenwerk AG von 2,8 Prozent im Jahr 1960 auf 6,6 Prozent vier Jahre später an. Der Volkswagen Konzern setzte zu diesem Zeitpunkt 63 Prozent seiner Fahrzeuge im Ausland ab und war mit Tochtergesellschaften in den USA, Kanada, Brasilien, Australien, Südafrika, Mexiko und Frankreich vertreten.

Dem umfassenden Weltmarkt-Engagement konnte die Organisationsstruktur des Volkswagenwerks ohne die Implementierung von Steuerungs- und Koordinierungsgremien nicht gerecht werden. Die maßgebliche Blockade einer

organisatorischen Modernisierung lag überwiegend in der Machtfülle Nordhoffs. Seinem unternehmerischen Selbstverständnis entsprechend, hielt er bei strategischen Fragen wenig von institutionalisierten Entscheidungsprozessen, sondern verließ sich zumeist auf seine reichhaltigen Erfahrungen und die von seinen Netzwerken gelieferten Informationen.

Bei der Entscheidung über die zukunftssträchtige Direktinvestition bei der SAMAD zeigte sich die Überforderung der bestehenden Organisationsstruktur. Durch die unklaren Rahmenbedingungen auf dem südafrikanischen Automobilmarkt, die schlechte Geschäftsentwicklung bei der SAMAD und die Konzeptionslosigkeit der Konzernzentrale im Hinblick auf die Produktionsvorhaben und Unabhängigkeitsambitionen der Auslandstöchter, wuchs die Komplexität der Entscheidung, die durch das Netzwerk nicht mehr bewältigt werden konnte. Es kann daher nicht verwundern, dass der Entscheidungsprozess über den Ausbau Uitenhages zum Produktionsstandort in einem vierjährigen Durcheinander mündete. Erst als der 1960 gegründete Vorstandsausschuss für Tochtergesellschaften im Ausland und Montagewerke (TUM) 1964 seine Tätigkeit in vollem Umfang aufnahm und Informationen von den Auslandsgesellschaften einholte, bündelte und bewertete, verringerte sich die Konfusion. Auf einer sehr dünnen Informationsbasis, die die kurzfristige Rentabilität der anstehenden Expansion nachwies, ohne aber Alternativen oder Probleme aufzuzeigen, wurden 1963 für Mexiko sowie 1964 für Südafrika und Australien positive Investitionsentscheidungen getroffen. Hierbei galt der von Nordhoff aufgestellte Grundsatz, den Zugang zu den als Wachstumsmärkten klassifizierten Ländern mit fast allen Mitteln aufrecht zu erhalten.

Durch die Kontakte, die sich zur Bewertung des Investitionsprojekts zwischen Wolfsburg und Uitenhage ausgebildet hatten, veränderte sich die Struktur des Netzwerks, das zu einem organisatorischen Dinosaurier geworden war. Im Unterschied zu den Jahren 1950/51, als Oertzen und Nordhoff viele Brückenbeziehungen unterhielten, war die Anbindung der südafrikanischen Tochter Mitte der 1960er Jahre gesichert. Oertzen und seine Freunde im Board der SAMAD waren für die Koordination der Volkswagen Tochter nicht mehr erforderlich; ihre Aufgaben konnten von der bestehenden Organisationsstruktur wahrgenommen werden. Der Verlust an Exklusivität und Funktionalität führte zur Entmachtung des Netzwerks, als es durch das Bekanntwerden der Einkünfte Oertzens ins Zwielicht geriet.

Die Gewährung einer Provision für im südlichen Afrika, in Australien und Neuseeland verkaufte Fahrzeuge, die von den dortigen Großhändlern oder Generalimporteuren aufgebracht werden mussten, war im internationalen Geschäft nicht unüblich, verstieß jedoch gegen Volkswagen Statuten, und deren Höhe

übertraf die in Wolfsburg üblichen Gehälter beträchtlich. Die Einnahmen Oertzens, denen durch Vorwürfe aus Südafrika und Australien der Geruch von persönlicher Bereicherung anhaftete, wurden 1962 erstmals im Volkswagenwerk publik. Der durch das Netzwerk organisierte Regelverstoß war zu offensichtlich und massiv, als dass Nordhoff an Oertzen hätte festhalten können. Die geschickte, über das Netzwerk abgewickelte Entkräftung der Vorwürfe ermöglichte Oertzen Ende 1963 einen würdevollen Ausstieg.

Der erzwungene Abgang und die damit verbundene Entmachtung des Netzwerks um Oertzen kamen spät, aber rechtzeitig. Der Anteil der Auslandsproduktion im Volkswagen Konzern betrug 1964 6,6 Prozent und wuchs durch die getroffenen Investitionsentscheidungen für Mexiko, Südafrika und Australien weiter an. Die aufgrund der steigenden Anzahl von Montage- und Produktionsstandorten notwendig gewordene Differenzierung der vorhandenen Organisationsstrukturen konnte ab 1964 im Volkswagenwerk beginnen: Wolfsburger Vorstandsmitglieder wurden in die Leitungsgremien der Auslandsgesellschaften entsandt und Entscheidungswege für die Prüfung von Investitionsvorhaben der Töchter definiert. Auch wenn die strukturellen Justierungen die Anbindung und Steuerung der Auslandstöchter verbesserten, war der Weg zur Anpassung der Unternehmenspolitik an die geänderten Verhältnisse noch weit.

Bis zur ersten Absatzkrise 1966/67 gab die auf Deutschland konzentrierte fordistische Massenproduktion in Verbindung mit einer ausgeprägten Wachstumsorientierung den Pfad der Unternehmensentwicklung bei Volkswagen vor. Die Distributionsstrategie, in der Bundesrepublik produzierte Fahrzeuge weltweit zu vertreiben, enthielt gleichwohl die Option, in Märkten mit Zugangsbeschränkungen Montagefabriken zu errichten. An vier Standorten begann Mitte der 1960er Jahre ein kapitalintensiver Ausbau der Fertigungstiefe. Hatte das über 15 Jahre lang erfolgreiche Unternehmen seine Investitionsvorhaben bislang ohne eine Prüfung der langfristigen Folgewirkungen durchgeführt, war eine Fortsetzung dieses Vorgehens angesichts der sich 1965 abzeichnenden Finanzengpässe undenkbar. Eine Neudefinition der strategischen Unternehmensziele des Konzerns war dringend erforderlich.

Die mit der Etablierung von produzierenden Auslandswerken einsetzende Erosion des zentralistischen Produktionsregimes sowie die 1965/66 erstmals erfahrene Kapitalknappheit erzeugten im Volkswagenwerk den notwendigen Druck zur strukturellen Modernisierung. In deren Verlauf entstanden Abteilungen für die Erstellung von langfristigen Unternehmensplanungen sowie für deren Umsetzung und Kontrolle. Zwar wurde unter Nordhoff der Fordismus als Produktionsprinzip und der Zentralismus der U-förmigen Organisation noch nicht abgelöst. Jedoch erlangte der Konzern durch die erste langfristige Finanz-

planung und den Ausbau der Koordinationsgremien die Kontrolle über seine Aktivitäten zurück. Der Veränderungsprozess schlug sich auf die Tochtergesellschaften im Ausland nieder, die einen Großteil ihrer Autonomie einbüßten und einer stärkeren Kontrolle unterworfen wurden.

Das SAMAD-Management begrüßte die Entwicklung bei der Muttergesellschaft. Denn die mit dem Ausbau der Fertigungstiefe zunehmende finanzielle und technologische Komplexität überstieg längst das dort vorhandene Know-how. Die Einbindung in Wolfsburger Organisationsstrukturen ermöglichte auch hier eine Neuausrichtung und Präzisierung der Planungen, die nach den enormen Expansionsschritten durch das 30 Millionen DM schwere Investitionsprogramm auf eine Konsolidierung in Verbindung mit vorsichtigem Wachstum setzte. Damit war die SAMAD auf den Volkswagen Kurs eingeschwenkt, was sich in der Umbenennung in Volkswagen of South Africa manifestierte.

Den analytischen Bezugsrahmen der Untersuchung bildete das Evolutionsmodell Chandlers. Allerdings sind die von ihm definierten Wachstumsphasen in vielen Punkten zu starr und holzschnittartig, um die Entwicklung des Unternehmens Volkswagen abzubilden. So müssen sich die als Voraussetzung für ein Engagement auf dem Weltmarkt klassifizierten, funktionalen Organisationsstrukturen nicht zwingend innerhalb des Unternehmens ausbilden. Im Falle Südafrikas war mit dem personalen Netzwerk eine hybride, zwischen Markt und Hierarchie agierende Kooperationsform der entscheidende Erfolgsfaktor, der die Einleitung des Exports beschleunigte und Kosten sparte.

Die der Phaseneinteilung zugrunde liegende Annahme Chandlers, erfolgreiche Unternehmen implementierten die für ihre Strategie sinnvollste Organisationsstruktur, mag in einer makrohistorischen Bewertung zutreffen. Die tatsächliche Unternehmensentwicklung verläuft, wie der Fall des Volkswagen Engagements in Südafrika zeigt, weniger rational und gradlinig. Der Diffusionsprozess, der laut Chandler einer Modernisierung der Organisationsstrukturen vorausgeht, dauerte in Wolfsburg etwa zehn Jahre, da die weit reichende personelle Kontinuität im Top-Management dysfunktionale Governance-Strukturen konservierte. Erst massive Steuerungsprobleme bei der Tochtergesellschaft und ökonomischer Druck machten den Weg für eine organisatorische Modernisierung frei.

Die innerhalb des Netzwerks vorgenommene Weichenstellung erzeugte eine Pfadabhängigkeit und zog Direktinvestitionen in die Errichtung einer Fabrik nach sich, die über Jahre hinweg nur kleine Stückzahlen fertigte. Von daher wich die Investitionsentscheidung von der Logik des zentralistisch-fordistischen Produktionssystems ab. Im Gegensatz zu Chandlers Thesen erfolgte der Ausbau Uitenhages zum vollwertigen Produktionsstandort nicht im Rahmen einer in

Wolfsburg angestoßenen Expansionsstrategie. Entscheidend war der Druck der südafrikanischen Regierung, die auf ausländische Konzerne und besonders auf das Volkswagenwerk als Motor für den Aufbau einer nationalen Automobilindustrie setzte. Die Reaktionen auf die mit Subventionsangeboten versüßten Forderungen, den Local Content massiv zu erhöhen, fielen bei Mutter- und Tochtergesellschaft unterschiedlich aus: Fürchtete Wolfsburg eine überdimensionierte Investition mit geringer Renditeerwartung, sehnte Uitenhage die mit dem Ausbau zum vollwertigen Produktionsstandort verbundene Aufwertung herbei.

Mit Nordhoff und Oertzen standen zwei Manager der Wirtschaftswunderjahre im Mittelpunkt der Untersuchung, die mit einem großen unternehmerischen Erfahrungsschatz und einem ebenso weit reichenden Bedürfnis nach Macht, sozialer Distinktion und Anerkennung ausgestattet waren. Beide agierten als autokratische Unternehmer, die Entscheidungen oftmals aus dem Bauch heraus trafen und sich mitunter finanzielle Vorteile sicherten. Als „homo oeconomicus“ können weder Nordhoff noch Oertzen angemessen bezeichnet werden. Ihre Leistung lag in der Installation des für die Etablierung des Exports hilfreichen personalen Netzwerks, das aber der Ausbildung von für die Internationalisierung des Volkswagen Konzerns notwendigen Governance-Strukturen im Wege stand.

# Anhang

## Danksagung

Die vorliegende Studie wurde im Mai 2008 von der Kulturwissenschaftlichen Fakultät der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt/Oder als Dissertation angenommen. Allen, die mein Promotionsprojekt unterstützt haben, gilt mein herzlicher Dank. Zuerst sind hier Professor Alexander Nützenadel und Professor Anne Schwarz zu nennen, deren vielfältige Hinweise und Vorschläge für das Gelingen der Arbeit maßgeblich waren.

Ohne die Unterstützung der Historischen Kommunikation von Volkswagen wäre dieses Projekt nicht denkbar gewesen. Hier bin ich zuerst Bernd Graef zu Dank verpflichtet, dessen beharrliche Nachfragen und Aufmunterungen mir eine große Motivation waren. Großer Dank gebührt zudem Dr. Manfred Grieger und Dr. Dirk Schlinkert. Von unseren Diskussionen und Gesprächen hat die Arbeit sehr profitiert. Ebenso herzlich danke ich Angela und Siegfried Höhn, deren Zeitzeugenschaft und Fachwissen die Arbeit vorangebracht haben.

Der Rückhalt meiner Familie und Freunde war insbesondere während der letzten Jahre eine wesentliche Voraussetzung, um dieses Promotionsprojekt stemmen zu können. An sie geht mein ganz besonderer Dank. Allen voran Markus Lupa, der für das Gelingen des Projekts nicht nur in fachlicher Hinsicht unverzichtbar war. Last but not least danke ich meinen Eltern, die mir die besten Startbedingungen für das Promotionsprojekt geschaffen und mit dazu beigetragen haben, das Buch ins Ziel zu bringen.

## Abkürzungsverzeichnis

<b>BA</b>	Bundesarchiv
<b>BTI</b>	Board of Trade and Industries
<b>BWA</b>	Betriebswirtschaftliche Abteilung
<b>CDA</b>	Car Distributors and Assemblers
<b>CKD</b>	Completely Knocked Down
<b>DAF</b>	Deutsche Arbeitsfront
<b>EZU</b>	Europäische Zahlungsunion
<b>GATT</b>	General Agreement on Tariffs and Trade
<b>GM</b>	General Motors Corporation
<b>HHStA</b>	Hessisches Hauptstaatsarchiv
<b>ICH</b>	Industrial and Commercial Holding Group
<b>IDC</b>	Industrial Development Corporation
<b>JEIA</b>	Joint Export and Import Agency
<b>KdF</b>	Kraft durch Freude
<b>NAAMSA</b>	National Association of Automobile Manufacturers of South Africa
<b>NASA</b>	National Archives of South Africa
<b>ORL</b>	Organisationsrichtlinie
<b>PAA</b>	Politisches Archiv des Auswärtigen Amtes
<b>RDA</b>	Reichsverband der Deutschen Automobilindustrie
<b>SAMAC</b>	South African Motor Acceptance Corporation
<b>SAMAD</b>	South African Motor Assemblers and Distributors
<b>SANLAM</b>	Suid-Afrikaanse Nasionale Lewens Assuransie Maatskappij Beperk
<b>StAC</b>	Sächsisches Staatsarchiv Chemnitz
<b>TUM</b>	Vorstandsausschusses für Tochtergesellschaften im Ausland und Montagewerke
<b>UCDD</b>	United Car & Diesel Distributors
<b>UVW</b>	Unternehmensarchiv der Volkswagen Aktiengesellschaft
<b>VDA</b>	Verband der Automobilindustrie
<b>VfW</b>	Verwaltung für Wirtschaft
<b>VWSA</b>	Volkswagen of South Africa
<b>ZAR</b>	Südafrikanische Rand

## Abbildungen und Tabellen

### Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Organigramm der Volkswagenwerk GmbH, April 1948	23
Abbildung 2:	Struktur des deutsch-südafrikanischen Netzwerks, 1951	49
Abbildung 3:	Organigramm der Hauptabteilung Verkauf und Kundendienst, 1952	74
Abbildung 4:	Organigramm der Hauptabteilung Verkauf und Kundendienst, 1953	91
Abbildung 5:	Organisatorische Anbindung der SAMAD an die Volkswagenwerk GmbH, 1956/57	117
Abbildung 6:	Struktur des deutsch-südafrikanischen Netzwerks, 1957	118
Abbildung 7:	Struktur des deutsch-südafrikanischen Netzwerks, 1963/64	182
Abbildung 8:	Organigramm der Volkswagenwerk AG, 1967	210

### Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1:	Anzahl der Exportländer und exportierten Fahrzeuge bei der Volkswagenwerk GmbH, 1948 – 1958	89
Tabelle 2:	Volkswagen Absatz auf den wichtigsten Exportmärkten, 1950 – 1960	122
Tabelle 3:	Volkswagen Absatz in Australien, 1953 – 1966	170
Tabelle 4:	Verteilung der Volkswagen Produktion auf Inlands- und Auslandsstandorte, 1956 – 1966	209
Tabelle 5:	Verkaufszahlen der SAMAD, 1948 – 1966	230
Tabelle 6:	Finanzielle Kennzahlen der SAMAD, 1948 – 1960	231
Tabelle 7:	Finanzielle Kennzahlen der SAMAD, 1961 – 1966	232
Tabelle 8:	Verkaufte Pkw und Nutzfahrzeuge in Südafrika, 1950 – 1966	233
Tabelle 9:	Volkswagen Kennzahlen, 1945 – 1966	234

TABELLE 5: VERKAUFZAHLEN DER SAMAD, 1948 – 1966

Jahr	SAMAD	Typ 1 (Käfer)	Typ 2 (Transporter)	Typ 3 (VW 1500)	Studebaker	Austin
1949	977				977	
1950	3.063				2.328	735
1951	4.041	433			1.251	2.357
1952	4.431	494	24		1.204	2.709
1953	3.977	709	6		953	2.309
1954	4.342	673	38		1.165	2.466
1955	7.051	2.288	451		1.512	2.800
1956	6.630	2.970	618		1.958	1.084
1957	11.538	6.661	2.844		2.033	
1958	14.694	8.901	3.548		2.245	
1959	16.412	11.115	3.960		1.337	
1960	17.430	12.967	3.510		953	
1961	13.523	9.399	3.112		1.012	
1962	16.500	12.823	2.214		1.463	
1963	20.067	13.259	2.660	2.507	1.641	
1964	22.565	12.941	2.936	5.613	1.075	
1965	18.889	9.542	2.633	5.759	955	
1966	21.844	11.404	2.739	7.649	52	

Quellen:  
 Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1950-1955 (UVW, Z 174, Nr. 465);  
 Jahresbericht der Volkswagenwerk GmbH 1955-1960 (UVW, Z 174, Nr. 471);  
 Übersicht Volkswagen of South Africa 1959-1968 (UVW, Z 174, Nr. 621).

TABELLE 6: FINANZIELLE KENNZAHLEN DER SAMAD, 1948 – 1960

Jahr	Nettoumsatz in S.A. £	Gewinn nach Steuern in S.A. £	Umsatz- rendite	Eigenkapital in S.A. £	Eigenkapital- quotient	Beschäftigte
1948				275.684		n.v.**
1949	815.000	15.567	1,91	301.388	36,38	320
1950	1.627.000	83.374	5,12	352.262	54,42	n.v.
1951	1.281.000	77.295	6,03	399.557	72,84	n.v.
1952	1.628.000	100.145	6,15	462.202	60,88	n.v.
1953	1.460.000	90.386	6,19	516.005	60,14	n.v.
1954	1.760.000	142.253	8,08	598.018	68,89	n.v.
1955	2.173.000	172.828	7,95	686.843	53,75	529
1956	3.271.000	164.440	5,03	768.812	43,90	n.v.
1957	4.541.000	225.109	4,96	918.921	46,16	665
1958	7.624.000	406.326	5,33	1.250.247	40,12	877
1958*	3.958.000	135.446	3,42	1.635.693	49,87	n.v.
1959	8.826.832	373.690	4,23	1.899.383	55,84	1.079
1960	9.928.055	494.267	4,98	2.287.310	64,26	1.180

\* 1958 passte die SAMAD den Zeitpunkt des Jahresabschlusses der Muttergesellschaft an.  
Bis 1958 begann das Geschäftsjahr am 1. Juli, danach am 1. Januar. Im Zuge dieser Angleichung wurde für die Zeit vom 1.7.- 31.12.1958 eine Halbjahresbilanz erstellt.

\*\* Informationen über die Beschäftigtenzahl der SAMAD für die Jahre 1948, 1950 bis 1954 sowie 1958 sind nicht verfügbar.

Quellen:  
SAMAD Annual Reports 1948-1960.

TABELLE 7: FINANZIELLE KENNZAHLEN DER SAMAD, 1961 – 1966

Jahr	Nettoumsatz in ZAR	Gewinn nach Steuern in ZAR	Umsatz- rendite	Eigenkapital in ZAR	Eigenkapital- quotient	Beschäftigte
1961*	17.550.142	487.072	2,78	4.841.692	65,61	1.091
1962	20.130.554	972.483	4,83	5.534.175	61,83	1.216
1963	25.886.851	1.131.167	4,37	6.385.342	64,78	1.613
1964	30.019.105	1.205.654	4,02	7.310.996	55,33	1.940
1965	29.299.676	620.585	2,12	7.691.581	54,63	1.833
1966	33.806.113	1.487.428	4,40	8.099.009	47,60	2.287

\* Im Februar 1961 führte Südafrika mit dem Rand eine neue Währung ein.  
Der Umrechnungskurs von Südafrikanischem Pfund zu Südafrikanischem Rand betrug 1:2.

Quellen:  
SAMAD Annual Reports 1960-1965; Volkswagen of South Africa Annual Report 1966.

**TABELLE 8: VERKAUFTE PKW UND NUTZFAHRZEUGE  
IN SÜDAFRIKA, 1950 – 1966**

<b>Jahr</b>	<b>Pkw</b>	<b>Nutzfahrzeuge</b>	<b>Gesamt</b>
<b>1950</b>	36.758	7.676	44.434
<b>1951</b>	37.688	11.166	48.854
<b>1952</b>	35.090	11.712	46.802
<b>1953</b>	35.481	10.391	45.872
<b>1954</b>	35.659	12.757	48.416
<b>1955</b>	50.989	21.301	72.290
<b>1956</b>	52.133	20.281	72.414
<b>1957</b>	83.438	23.355	106.793
<b>1958</b>	89.363	21.606	110.969
<b>1959</b>	87.220	18.954	106.174
<b>1960</b>	98.779	20.385	119.164
<b>1961</b>	75.938	20.276	96.214
<b>1962</b>	81.308	24.864	106.172
<b>1963</b>	110.468	37.494	147.962
<b>1964</b>	143.373	52.618	195.991
<b>1965</b>	127.898	47.093	174.991
<b>1966</b>	139.076	47.074	186.150

Quelle:  
NAAMSA Annual Report 1969, S. 39.

TABELLE 9: VOLKSWAGEN KENNZAHLEN, 1945 – 1966

Jahr	Produktion	Absatz Gesamt	Absatz Inland	Absatz Ausland	Beschäftigte
1945	1.785				6.033
1946	10.020				8.261
1947	8.987				8.382
1948	19.244	19.542	15.078	4.464	8.719
1949	46.154	45.794	38.666	7.128	10.227
1950	90.038	90.156	60.769	29.387	14.966
1951	105.712	105.701	69.959	35.742	14.147
1952	136.013	135.941	89.060	46.881	17.381
1953	179.740	175.637	106.883	68.754	20.569
1954	242.373	245.839	137.000	108.839	25.283
1955	329.893	328.054	150.397	177.657	31.570
1956	395.690	474.005	203.018	270.987	35.672
1957	472.554	554.987	235.615	319.372	43.395
1958	553.399	554.987	235.615	319.372	47.916
1959	696.860	704.678	292.147	412.531	60.477
1960	865.858	888.507	374.478	514.029	75.528
1961	959.773	1.008.191	427.451	580.740	80.764
1962	1.112.424	1.183.665	485.064	698.601	91.220
1963	1.132.080	1.209.697	445.250	764.447	93.488
1964	1.317.295	1.406.110	517.956	888.154	104.778
1965	1.447.660	1.596.364	632.671	963.693	125.157
1966	1.476.509	1.605.267	536.394	1.068.873	124.581

1945 bis 1958: Kennzahlen der Volkswagenwerk GmbH.

1959 Kennzahlen der Volkswagenwerk GmbH einschließlich Konzernunternehmen.

1960 bis 1966 Kennzahlen der Volkswagenwerk AG einschließlich Konzernunternehmen.

Quelle:  
Volkswagen Chronik.

## Literatur und Quellen

### A. Archivalien

Bundesarchiv in Koblenz (BA)  
Bestand Bundesministerium für Wirtschaft (B 102)

Bundesarchiv in Berlin (BA)  
Bestand Reichskommissariat für die Verwaltung feindlichen Vermögens (R 87)

Hessisches Hauptstaatsarchiv Wiesbaden (HHStA)  
Bestand 520 Dz

National Archives of South Africa in Pretoria (NASA)  
Bestand Department of Industry and Commerce (HEN 526, HEN 534, HKE 5, HKE 7, RHN 664-672)

Politisches Archiv des Auswärtigen Amtes in Berlin (PAA)  
Bestände B 11, B 34, B 68

Sächsischen Staatsarchiv in Chemnitz (StAC)  
Bestand Auto Union

Unternehmensarchiv der Volkswagen Aktiengesellschaft in Wolfsburg (UVW)  
Zugänge 69, 174, 263, 322, 368, 373, 543, 587

Volkswagen of South Africa (VWSA Secretary's Office)  
Bestand Board of Directors der SAMAD 1946-1966

### B. Gedruckte Quellen

Annual Reports der South African Motor Assemblers and Distributors 1948 bis 1966

Geschäftsberichte der Volkswagenwerk GmbH bzw. der Volkswagenwerk AG 1948 bis 1966

Informationen aus Südafrika: Wirtschaft, Politik, Kultur. Hrsg. von der Südafrikanischen Botschaft, 1958 bis 1961

NAAMSA Annual Reports. Hrsg. von der National Association of Automobile Manufacturers of South Africa, Pretoria 1967 bis 1969

Report Commissioned by the Federation of Component Manufacturers' Association on the South African Component Manufacturing Industry, Pretoria 1976

Report No. 613: Investigation into the Motor Industry in South Africa. Hrsg. vom Board of Trade and Industries, Pretoria 1960

Report No. 1777. Inquiry into the Local Manufacture of Motor Vehicles and Components. Hrsg. vom Board of Trade and Industries, Pretoria 1977

Schlussbericht der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages: Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten, Berlin 2002

### C. Online Quellen

OECD Factbook 2009. Economic, Environmental and Social Statistics, Quelle: <http://statlinks.oecdcode.org/302009011P1T041.XLS> vom 17.8.2009

United Nations Conference on Trade and Development (Ed.): World Investment Report 2009. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development, New York; Geneva 2009, Quelle: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2009\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf) vom 26.1.2010

Verhoef, Grietie: Afrikaner Nationalism in Business: United White Front? The Relationship between Afrikaner Business in the North and Afrikaner Business in the South, 1934 – 1950, Quelle: <http://www.queensu.ca/sarc/Conferences/1940s/Verhoef.htm> am 23.2.2007

World Bank Report: Poverty in an Age of Globalization 2000, Quelle: <http://www1.worldbank.org/economicpolicy/globalization/documents/povertyglobalization.pdf> vom 22.1.2008

### D. Literatur

Abelshauer, Werner: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004

Andrews, Harry Thomson u.a. (Ed.): South Africa in the Sixties. A Socio-Economic Survey, Cape Town 1962

Beckert, Jens: Von Fröschen, Unternehmensstrategien und anderen Totems, in: Michael Schmid/Andrea Maurer (Hg.): Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen, Frankfurt am Main 2002, S. 133-149

Bellers, Jürgen: Außenwirtschaftspolitik der Bundesrepublik Deutschland 1949-1989, Münster 1990

Berghahn, Volker R.: Otto A. Friedrich. Politischer Unternehmer aus der Gummiindustrie und das Amerikanische Modell, in: Paul Erker/Toni Pierenkemper (Hg.): Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten, München 1999, S. 193-216

Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte, Paderborn 2004

Berghoff, Hartmut/Sydow, Jörg: Unternehmerische Netzwerke – Theoretische Konzepte und historische Erfahrungen, in: Hartmut Berghoff/Jörg Sydow (Hg.): Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft?, Stuttgart 2007, S. 9-44

Blaich, Fritz: Die „Fehlrationalisierung“ in der deutschen Automobilindustrie 1924 bis 1929, in: Tradition 18 (1973), S. 18-33

Blank, Karlheinz: Die Handelsbeziehungen zwischen Südafrika und Deutschland, Bonn 1958

Borsdorf, Götz Hanjo: Die Internationalisierung deutscher Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg bis 1973, Aachen 2007

Burt, Ronald S.: Structural Holes. The Social Structure of Competition, Cambridge, Mass., 1992

Casson, Mark: Der Unternehmer. Versuch einer historisch-theoretischen Deutung, in: Geschichte und Gesellschaft 27 (2001), Nr. 4, S. 524-544

Chandler, Alfred D.: Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, Mass. 1962

Chandler, Alfred D.: Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism, Cambridge, Mass. 1990

- Coleman, Francis L.: The Development of Secondary Industry. The Second World War and after, in: Coleman, Francis L. (Ed.): Economic History of South Africa, Pretoria 1983, S. 220-244
- Conze, Eckart: Von deutschem Adel. Die Grafen Bernstorff im zwanzigsten Jahrhundert, München 2000
- Critchlow, Donald T.: Studebaker. The Life and Death of an American Corporation, Bloomington 1996
- Czaya, Eberhard: Achse zum Kap. Das Bündnis zwischen Bonn und Südafrika, Berlin 1964
- Dejung, Christoph: Hierarchie und Netzwerk. Steuerungsformen im Welthandel am Beispiel der Schweizer Handelsfirma Gebrüder Volkert (1851 - 1939), in: Hartmut Berghoff/Jörg Sydow (Hg.): Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft?, Stuttgart 2007, S. 71-96
- Delhaes-Guenther, Linda von: Erfolgsfaktoren des westdeutschen Exports in den 1950er und 1960er Jahren, Dortmund 2003
- Denzau, Arthur T./North, Douglass C.: Shared Mental Models. Ideologies and Institutions, in: *Kyklos* 47 (1994), Nr. 1, S. 3-31
- Duncan, David: Foreign and Local Investment in the South African Motor Industry, in: *The South African Journal of Economic History* 7 (1992), Nr. 2, S. 53-81
- Dunning, John H.: The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries, in: John H. Dunning/Bruce Kogut/Magnus Blomström (Eds.): *The Globalization of Firms and the Competitiveness of Countries*, Lund 1990, S. 9-57
- Edeling, Thomas: Organisationen als Institutionen, in: Michael Schmid/Andrea Maurer (Hg.): *Neuer Institutionalismus. Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen*, Frankfurt am Main 2002, S. 219-236
- Edelmann, Heidrun: Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert, Göttingen 2003
- Edelmann, Heidrun: Vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand. Die Geschichte der Verbreitung von Personenkraftwagen in Deutschland, Frankfurt am Main 1989
- Elsner, Lothar: Die Herrengesellschaft. Leben und Wandlungen des Wilhelm von Oertzen, Leck 1998
- Erker, Paul: Industrie-Eliten in der NS-Zeit. Anpassungsbereitschaft und Eigeninteresse von Unternehmern in der Rüstungs- und Kriegswirtschaft 1936-1945, Passau 1993
- Erker, Paul: Einleitung. Industrie-Eliten im 20. Jahrhundert, in: Paul Erker/Toni Pierenkemper (Hg.): *Deutsche Unternehmer zwischen Kriegswirtschaft und Wiederaufbau. Studien zur Erfahrungsbildung von Industrie-Eliten*, München 1999, S. 1-18
- Etzold, Hans Rüdiger/Rother, Ewald/Erdmann, Thomas: *Im Zeichen der vier Ringe*, Ingolstadt 1992
- Fässler, Peter: *Globalisierung. Ein historisches Kompendium*, Weimar 2007
- Fiedler, Martin: Netzwerke des Vertrauens. Zwei Fallbeispiele aus der deutschen Wirtschaftselite, in: Dieter Ziegler (Hg.): *Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert*, Göttingen 2000, S. 73-92
- Fiedler, Martin: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer: Vertrauen als Schlüsselkategorie wirtschaftlichen Handelns, in: *Geschichte und Gesellschaft* 27 (2001), Nr. 4, S. 576-592

Fiedler, Martin/Lorentz, Bernhard: Kontinuitäten in den Netzwerkbeziehungen der deutschen Wirtschaftselite zwischen Weltwirtschaftskrise und 1950, in: Volker R. Berghahn/Stefan Unger/Dieter Ziegler (Hg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Kontinuität und Mentalität, Essen 2003, S. 51-74

Fisch, Jörg: Geschichte Südafrikas, München 1990

Frederickson, George M.: Rassismus. Ein historischer Abriss, Hamburg 2004

Fricke, Andreas: Markteintritt und -bearbeitung in der Automobilindustrie. Volkswagen in den USA. Eine empirische Untersuchung auf Basis von Dunning's Eklektischem Paradigma, Frankfurt am Main; Berlin 2007

Granovetter, Mark: Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness, in: American Journal of Sociology 91 (1985), Nr. 11, S. 481-510

Granovetter, Mark: Entrepreneurship, Development and the Emergence of Firms, Berlin 1990

Granovetter, Mark: The Strength of Weak Ties, in: American Journal of Sociology 78 (1973), Nr. 6, S. 1360-1380

Grieger, Manfred: Betriebsjagd. Unternehmerische Repräsentationsform und bürgerliche Geselligkeit seit der Hochindustrialisierung, in: Christian Kleinschmidt (Hg.): Kuriosa der Wirtschafts-, Unternehmens- und Technikgeschichte, Essen 2008, S. 102-105

Grieger, Manfred: Boom am Mittellandkanal. Wachstum und Wandlungen im Volkswagenwerk, 1948 - 1974, in: Manfred Grieger/Dirk Schlinkert: Werkschau 1. Fotografien aus dem Volkswagenwerk, Wolfsburg 2010, S. 15-21

Grieger, Manfred: Volkswagen: Von der Vision der automobilen „Volksgenossen“ zur betrieblichen Einbindung in die Kriegswirtschaft und das NS-Zwangsarbeitssystem, 1937 - 1945, in: Christoph Stözl (Hg.): Die Wolfsburg-Saga, Stuttgart 2008, S. 60-69

Grundy, Kenneth W.: On Domesticating Transnational Corporations: South Africa and the Automotive Industry, in: Journal of Commonwealth and Comperative Politics 19 (1981), Nr. 2, S. 157-173

Grunow-Osswald, Elfriede: Die Internationalisierung eines Konzerns - Daimler-Benz 1890 - 1997, Königswinter 2006

Hagemann, Albrecht: Nationalsozialismus, Afrikaaner-Nationalismus und die Entstehung der Apartheid in Südafrika, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 39 (1991), Nr. 3, S. 413-436

Hagemann, Albrecht: Südafrika und das „Dritte Reich“. Rassenpolitische Affinität und machtpolitische Rivalität, Frankfurt am Main; New York 1989

Hahn, Carl H.: Meine Jahre mit Volkswagen, München 2005

Hartmann, Heinz: Der deutsche Unternehmer. Betrieb und Organisation, Frankfurt am Main 1968

Hepple, Alex: South Africa. A Political and Economic History, London 1966

Hettling, Manfred/Hoffmann, Stefan-Ludwig: Der bürgerliche Wertehimmel. Zum Problem individueller Lebensführung im 19. Jahrhundert, in: Geschichte und Gesellschaft 23 (1997), Nr. 3, S. 333-359

Heyl, Bernd/Neugebauer, Andrea: „... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse“. Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau, Frankfurt am Main 1997

- Horwitz, Ralph: The Political Economy of South Africa. New York 1967 Houghton, D. Hobart/Dagut, Jenifer: Source Material on the South African Economy, 1860 - 1970. Band 3: 1920 - 1970, Cape Town 1973
- Jones, Stuart: The Era of Nationalism and State Capitalism, 1948 - 1980s, in: Stuart Jones (Ed.): Banking and Business in South Africa, New York 1988, S. 16-112
- Jones, Stuart/Müller, André: The South African Economy 1910 - 1990, New York 1992
- Peter Kirchberg (Hg.): Das Rad der Zeit. Die Geschichte der Audi AG, Ingolstadt 1997
- Kleedehn, Patrick: Die Rückkehr auf den Weltmarkt. Die Internationalisierung der Bayer AG Leverkusen nach dem Zweiten Weltkrieg bis zum Jahre 1961, Stuttgart 2007
- Kleinschmidt, Christian: Das „1968“ der Manager: Fremdwahrnehmung und Selbstreflexion einer sozialen Elite in den 1960er Jahren, in: Jan-Otmar Hesse/Christian Kleinschmidt/Karl Lauschke (Hg.): Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte, Essen 2002, S. 19-32
- Klemperer, Viktor: Ich will Zeugnis ablegen bis zum letzten. Tagebücher 1942 - 1945, Band 2, Berlin 1995
- Klenke, Dietmar: Bundesdeutsche Verkehrspolitik und Motorisierung. Konfliktträchtige Weichenstellungen in den Jahren des Wiederaufstiegs, Stuttgart 1993
- Kleßmann, Christoph: Die doppelte Staatsgründung. Deutsche Geschichte 1945-1955, Bonn 1991
- Kleßmann, Christoph: Zwei Staaten, eine Nation. Deutsche Geschichte 1955 - 1970, Bonn 1997
- Kneschke, Ernst Heinrich: Neues allgemeines deutsches Adels-Lexicon, Band 6, Leipzig 1865
- Krause, Bernd: Der „Blitz“ aus Brandenburg – die Opel Werke, in: Gerd Heinrich (Hg.): Stahl und Brennbabor. Die Stadt Brandenburg im 19. und 20. Jahrhundert, Brandenburg 1998, S. 447-451
- Kubisch, Lutz-Ulrich: Ohne Blitz keinen „Blitzkrieg“, in: Museum für Technik und Verkehr Berlin (Hg.): Ich diene nur der Technik. Sieben Karrieren zwischen 1940 und 1945, Berlin 1995, S. 44-115
- Kugler, Anita: Das Opel-Management während des Zweiten Weltkrieges. Die Behandlung „feindlichen Vermögens“ und die „Selbstverwaltung“ der Rüstungsindustrie. in: Bernd Heyl/Andrea Neugebauer (Hg.): „... ohne Rücksicht auf die Verhältnisse“. Opel zwischen Weltwirtschaftskrise und Wiederaufbau, Frankfurt am Main 1997, S. 36-69
- Kukowski, Martin: Findbuch zu den Beständen der Auto-Union AG, Horchwerke AG, Audi-Automobilwerke AG und Zschopauer Motorenwerke J. S. Rasmussen AG, Halle (Saale) 2000
- Lewis Leigh, Ramon: The City of Port Elizabeth, Johannesburg 1966
- Lindner, Stephan H.: Das Reichskommissariat für die Behandlung feindlichen Vermögens im Zweiten Weltkrieg. Eine Studie zur Verwaltungs-, Rechts- und Wirtschaftsgeschichte des nationalsozialistischen Deutschlands, Stuttgart 1991
- Linne, Karsten: „(...) bisher nur Sonnentage (...)“ Der Aufbau der Volkswagen-Händlerorganisation 1948 bis 1967, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 53 (2008). Nr. 1, S. 5-32
- Lupa, Markus: Spurwechsel auf britischen Befehl. Der Wandel des Volkswagenwerks zum Marktunternehmen 1945-1949, Wolfsburg 2010
- Mahnkopf, Birgit: Markt, Hierarchie und soziale Beziehungen. Zur Bedeutung reziproker Beziehungsnetzwerke in modernen Marktgesellschaften, in: Niels Beckenbach/Werner van Treeck (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen 1994, S. 65-84

- Malinowski, Stephan: Vom König zum Führer. Deutscher Adel und Nationalsozialismus, Frankfurt am Main 2004.
- Mohr, Philip J.: South Africa's Balance of Payments 1946-1985, in: The South African Journal of Economic History 4 (1989), Nr. 2, S. 37-54
- Mommsen, Hans/Grieger, Manfred: Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996
- Mundorf, Dirk: Bedeutung von Investitionen deutscher Industrieunternehmen für die Wirtschaft Südafrikas. Eine Untersuchung auf der Grundlage historisch-geographischer und wirtschaftsgeographischer Untersuchungen, Frankfurt am Main 1993
- Natrass, Jil: The South African Economy. Its Growth and Change, Cape Town 1981
- Neebe, Richard: Weichenstellung für die Globalisierung. Deutsche Weltmarktpolitik, Europa und Amerika in der Ära Ludwig Erhard, Köln 2004
- Neliba, Günter: Die Opel-Werke im Konzern von General-Motors (1929 - 1948) in Rüsselsheim und Brandenburg. Produktion für Aufrüstung und Krieg ab 1935 unter nationalsozialistischer Herrschaft, Frankfurt am Main 2000
- Nellißen, Frank J.: Das Mannesmann-Engagement in Brasilien von 1892 bis 1995, München 1997
- Nicolaysen, Rainer: Der lange Weg zur VolkswagenStiftung. Eine Gründungsgeschichte im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, Göttingen 2002
- Nicou, Caroline: The Automotive Industry. Volkswagen and Goodyear, in: Otto Terblanche (Ed.): Uitenhage 200. The Garden Town 1804 - 2004, Uitenhage 2004, S. 209-230
- Nolte, Hartmut/Schlinkert, Dirk: 50 Jahre Volkswagen Werk Kassel – eine Chronik, in: Hans-Helmut Becker (Hg.): Die Menschen. Das Werk. Eine Zukunft. Volkswagen Kassel, Kassel 2008, S. 410-473
- Nordhoff, Heinrich: Reden und Aufsätze. Zeugnisse einer Ära, Düsseldorf 1992
- NSU GmbH (Hg.): Im Rückspiegel – 125 Jahre NSU, Neckarsulm 1998
- Adam Opel AG (Hg.): Opel. Portrait eines Unternehmens, Rüsselsheim 1968
- Pietsch, Eva: Der Griff nach dem Weltmarkt. Die Exporte und Exportstrategien der Auto Union AG Chemnitz, 1932-1945, in: Rudolf Boch (Hg.): Geschichte und Zukunft der deutschen Automobilindustrie, Stuttgart 2001, S. 133-176
- Plumpe, Werner: 1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 49 (2004), Nr. 1, S. 45-66
- Pohl, Hans: Die Daimler-Benz AG in den Jahren 1933 bis 1945. Eine Dokumentation, Stuttgart 1986
- Pries, Ludger: Auf dem Weg zum global operierenden Konzern? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen. Die Drei Großen der deutschen Automobilindustrie, München 1999
- Railton, Arthur: Der Käfer, Pfäffikon 1985
- Redlich, Fritz: Unternehmer- und Unternehmensgeschichte, in: Erwin von Beckerath (Hg.): Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart; Tübingen; Göttingen 1959, S. 532-549
- Richter, Ralf: Ivan Hirst. Manager des Volkswagenaufbaus, Wolfsburg 2003

- Richter, Ralf: Die Währungs- und Wirtschaftsreform 1948 im Spiegel unternehmerischer Personalpolitik – Volkswagen, 1945 - 1950, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 48 (2003), Nr. 2, S. 215-238
- Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik G.: Neue Institutionenökonomik, Tübingen 2003
- Schneider, Peter: Die NSU-Story – Chronik einer Weltmarke, Stuttgart 1997.
- Schröter, Harm: Außenwirtschaft im Boom. Direktinvestitionen bundesdeutscher Unternehmen im Ausland 1950-1975, in: Hartmut Kaelble (Hg.): Der Boom 1948-1973. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik und in Europa, Opladen 1992, S. 82-106
- Seherr-Thoß, Hans Christoph von: Klaus Detlof von Oertzen, in: Historische Kommission bei der Bayerischen Akademie der Wissenschaften (Hg.): Neue Deutsche Biographie, Band 19: Nauwach-Pagel, Berlin 1999, S. 456-461
- Steinberg, Heinz Günter: Die sozio-ökonomische Entwicklung der Republik Südafrika, Teil II: Die Entwicklung von 1914 bis 1980, Düsseldorf 1987
- Swart, N. J.: The South African Motor Industry in an International Context, Pretoria 1974
- Tolliday, Steven: Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder. Volkswagen and the Automobile Industry 1939 - 1962, in: Business History Review 69 (1995), Nr. 4, S. 273-350
- Turner, Henry Ashby: General Motors und die Nazis. Das Ringen um Opel, Berlin 2006
- Turner, Ian D.: British Occupation Policy and its Effects on the Town of Wolfsburg and the Volkswagenwerk 1945-1949, Ph. D. Thesis, Manchester 1984
- Volkswagen Chronik. Auf dem Weg zum Global Player. Hrsg. von Manfred Grieger/Ulrike Gutzmann/Dirk Schlinkert, Wolfsburg 2008
- Voss, Thomas: Rational-Choice-Analyse organisationaler Steuerungsstrukturen, in: Andrea Maurer/Michael Schmid (Hg.): Neuer Institutionalismus: Zur soziologischen Erklärung von Organisation, Moral und Vertrauen, Frankfurt am Main 2002, S. 169-192
- Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft, Paderborn 2006
- Weimar, Wolfgang: Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von der Währungsreform bis zum Euro, Hamburg 1998
- Wellhöner, Volker: „Wirtschaftswunder“ – Weltmarkt – westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996
- Welsh, David: The Political Economy of Afrikaner Nationalism, in: Adrian Leftwich (Ed.): South Africa. Economic Growth and Political Change, London 1974, S. 249-286
- Wilkins, Mira: The Maturing of Multinational Enterprises. American Business abroad from 1914 to 1970, Cambridge, Mass. 1974
- Williamson, Oliver E.: Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990
- Wolff, Brigitta: Coase und die ökonomische Theorie der Organisation, in: Ingo Pies/Martin Leschke (Hg.): Ronald Coase' Transaktionskosten-Ansatz, Tübingen 2000, S. 31-57
- Woolcock, Michael: Social Capital and Economic Development. Towards a Theoretical Synthesis and Policy Framework, in: Theory and Society 27 (1998), Nr. 2, S. 151-208
- Ziegler, Dieter: Das wirtschaftliche Großbürgertum, in: Peter Lundgreen (Hg.): Sozial- und Kulturgeschichte des Bürgertums. Eine Bilanz des Bielefelder Sonderforschungsbereichs, Göttingen 2000, S. 113-138

## Institutionen und Firmen

Adam Opel AG	12ff., 22, 29, 42, 46, 48, 82, 152, 163
Audi-Automobilwerke AG	27
August Thyssen-Hütte AG	206
Austin Motor Company Auto Union AG	206
Auto Union AG	11, 13, 28ff., 38, 43, 45ff., 85, 143, 164, 219, 221
Auto Union GmbH	200, 204, 206ff.
Auto Union S.A.	38, 108, 115
Automobile Marketing Services Pty. Ltd.	183f.
Bayerische Motoren Werke AG	12
Beachway Motors	173ff.
Board of Trade and Industries	39, 135ff., 165
Büssing Nutzkraftwagen GmbH	45, 174
Car Distributors and Assemblers	39, 51, 200
Chrysler Corporation	42, 44ff., 197
Clyde Industries Ltd	169ff.
Daimler-Benz AG	15, 17, 200ff., 212, 215ff.
Dayton Group	107f.
ESCOM	31
Ford Motor Company	32, 51, 53, 128, 132, 165, 197
General Motors Corporation	12, 14, 19, 22, 32f., 36, 42, 51, 53, 132, 197, 219
Hannoversche Maschinenbau AG (Hanomag)	45, 174
Horchwerke AG	27, 29
Hugo-Stinnes AG	206
Hüttenwerke Phoenix AG	26, 150
Industrial Development Corporation	39
Industrial and Commercial Holding Group Ltd.	54f., 107ff., 115, 118, 182
ISCOR	31, 36, 161
Joint Export and Import Agency	22, 41, 43f., 174, 218
Martin & King	169
Motor Assembly	39, 51
Pon's Automobiellhandel	10
Regent Motors	169, 171f.
Reichsverband der Deutschen Automobilindustrie	13, 29
Rheinischen Röhrenwerke AG	150, 206
SAMAC	127, 129, 178
Standard Fahrzeugfabrik GmbH (Gutbrod)	97ff.
Stanley Motors	51
Studebaker Corporation	44, 52ff., 69, 71, 95f., 104, 119, 126, 128ff., 141, 143, 163f., 198, 203, 213, 230
TUM-Komitee	153, 165, 172f., 189, 196, 201, 205f., 209f., 214f., 223, 228

United Car & Diesel Distributors (Pty.)	200f.
Verband der Automobilindustrie	41, 96
Volkswagen (Australasia) Pty. Ltd.	169ff., 186f.
Volkswagen Insurance Service Pty. Ltd.	178, 183
Volkswagen Manufacturing (Australia) Pty. Ltd.	169
Wanderer-Werke AG	26f.
Zschopauer Motorenwerke J.S. Rasmussen AG	27

## Ortsregister

Angola	55
Argentinien	31, 46
Äthiopien	77
Australien	33, 46, 77, 93, 100, 103f., 111, 122, 129, 142, 146f., 187f., 105, 207, 212, 219ff.
Bad Sachsa	18
Batavia	34f.
Belgien	16, 41, 80, 122, 218
Berlin	10–15, 18, 32, 42, 48, 150, 218
Bonn	60f., 64f., 67, 80, 206
Brandenburg	13ff., 22, 152, 218
Brasilien	31, 46, 49f., 59, 103, 111f., 122, 129, 188, 205f., 221f.
Braunschweig	10, 123, 174, 184, 187
Chemnitz	26, 28, 30–34, 193, 219
Chile	46
China	36, 50
Dänemark	16, 122, 218
Deutsch-Südwestafrika	55
Dresden	26, 30
Durban	173ff.
East London	51
Emden	187, 204, 208
Fidschi-Samoa	93, 147
Goldküste	147
Großbritannien	4, 42, 54, 60f., 116, 122, 154, 180
Güstrow	25f.
Hamburg	19
Hannover	80, 102f., 111, 121, 123, 142f., 187, 204
Hildesheim	11, 187
Hohensalza	25
Indien	31, 34, 46, 75, 154
Indonesien	75

Ingolstadt	40, 200, 204, 206
Irland	122
Japan	5, 75ff., 165, 200, 214
Johannesburg	33, 38, 43, 46, 48f., 51ff., 77, 93f., 98, 108, 115, 123, 129, 146, 148, 172ff., 177, 179, 183, 220
Kanada	5, 102, 121f., 128, 221f.
Kapstadt	30, 36, 64, 69, 95, 99
Kassel	123, 187
Kenia	147
Kingston	128
Kroonstad	174
Leipzig	16, 26, 30
London	28, 32, 43, 60f., 109, 200
Luxemburg	218
Mannheim	15, 17
Mauritius	93, 147
Mecklenburg	25
Mexiko	103, 188, 205ff., 222ff.
Michigan	46
Mozambique	55, 147
Neuseeland	33, 46, 77, 93, 100, 103, 122, 147, 168, 219f., 223
Nigeria	77, 147, 154
Niederlande	10, 16, 34f., 38, 41, 80, 94, 122, 218
Norwegen	122
Österreich	41, 122
Port Elizabeth	32, 51ff., 121
Plön	25
Posen	25
Pretoria	32, 39, 43, 57, 59f., 62, 64, 97f., 135, 156, 158, 160, 183, 200, 213, 217
Puebla	189, 207
Rathenow	18
Rhodesien	33, 55, 66, 105, 147
Rüsselsheim	12f., 17f., 218
Schweden	59, 122, 218
Schweiz	34, 41, 50, 59, 80, 122, 171, 218
Shanghai	35f.
South Bend	52, 127, 132f., 198
Torquay	64f.
Untertürkheim	200
Uruguay	46
Untertürkheim	200
USA	4, 13f., 16, 42, 54, 62, 102, 111, 121ff., 128f., 181, 187, 198, 221f.

## Personenregister

Adenauer, Konrad	60, 65
Beer, W. C.	158f.
Bittler, Otto	77, 90, 93
Blohm, Georg	213
Borckenhagen, Carl	48, 50, 98ff., 114
Bork, Hugo	81
Brenner, Otto	81, 166
Brooks, Mel	52, 57, 63, 65f., 69, 95, 97, 99, 114, 116ff., 125, 128
Bruhn, Richard	28f., 32, 34f.
Bungartz, Josef	19
Busch, Hans	144, 149f., 166, 177, 206
Cherry, A. H.	180
Daut, Georg	27
De Waal-Meyer, Staatssekretär	40, 58, 64
Dönges, T. E.	112
Doerschlag, Siegfried	43
Dolley, Gordon	114, 116ff., 175f., 179, 182
Dreissen	201
Du Toit, Staatssekretär	38
Erdmann, Wolfgang	190ff., 201, 213
Erhard, Ludwig	61, 65
Feuereissen, Karl	23, 44ff., 73f., 91f., 94, 117, 143
Flick, Friedrich	200
Follis, Walter D.	66
Frank, Fritz	74, 118, 143, 145, 151ff., 167f., 175, 182f., 185, 193, 196
Gaehde, Christian	30, 33
Gilfillan, Noel	38ff., 49f., 109, 115, 117f., 175f., 179f., 182ff., 213
Goodall, J. A.	180
Greeve	38
Haaf, Kurt	145, 151f., 167, 193
Haefner, Walter	49f.
Hahn, Carl	28
Hahn, Carl H.	193, 196, 206, 208f., 212f.
Hardenbergh, N. K.	180
Hiemenz, Hans	23, 92, 51f., 177f., 182, 185, 192f., 212
Hinke, Manuel	73f., 118, 121, 124f., 166ff., 173, 175, 180ff., 196
Hirst, Ivan	10, 21f., 24
Hitler, Adolf	15, 28ff., 32
Höhne, Otto	113, 143, 145, 151ff., 158f., 163, 177, 196, 201, 208f., 213
Hoheisen, Alfred	48f., 51

Howard, Graeme K.	19	Rasmussen, Jörn Skafte	27ff., 33
Hurd, Roy	128, 137, 156, 175f., 179f.	Richter, Heinrich	14, 17f.
Jensen, Marlen	146, 149	Roloff, William	77
Jensen, Oskar W.	82f., 91, 107, 109f., 115ff., 125, 145ff., 222	Schlesinger, Georg	14
Kales, Josef	152	Schultz-Wenk, Friedrich Wilhelm	49f., 77
Kleber, Ernst	29	Schulz, Gottfried	49f.
Knott, Hermann	47, 91, 109	Siebert, Wolfgang	145, 149ff., 156f., 159, 163, 165, 171ff., 176ff., 181ff., 185, 189ff., 196, 205f.
Krohn, Johannes	14	Smit, A. A.	139
Lawrence, T. J.	173, 180f., 183ff.	Spieth, Walter	148, 177, 179f., 182ff.
Lenz, Friedrich	192	Stansfield, Rechtsanwalt	42
Lindsay, George K.	48f.	Steinmeier, Wilhelm	23, 91, 143, 167
Louw, Eric	38, 48f., 53f., 61, 64, 98, 108	Steyn, Raymond	96, 105f., 113
Louw, Marthinus Smuts	114, 116ff., 175, 179f.	Strock, George	46, 48f.
Lüer, Carl	14f.	Stuhlmacher, Richard	27
Malan, Daniel	36, 61, 67, 100	Theunissen, Albert Bernard	180, 182, 185, 190f., 212ff.
McGrouther, I. H.	180	Thomas, C. B.	42, 45f., 49f.
Meinel-Tannenberg, Susanne	26	Thomé, Friedrich	206f., 209, 211, 213
Müller, Gerhard	38	Van der Merwe, Staatssekretär	64
Müller, Herbert	27	Van Scherpenberg, Albert Hilger	60, 67, 96
Müller, Kundendienstleiter	74, 90, 93	Verwoerd, Hendrik Frensch	114, 131, 154, 156
Münch, Hermann	10, 21	Vorwig, Wilhelm	14, 96
Nold, Erich	186f.	Wagner, Heinrich	14
Nordhoff, Charlotte	13	Werlin, Jakob	15
Nordhoff, Johannes	11	Werner, William	28, 38
Nordhoff, Ottilie	11	Winter, Eduard	14, 21, 48ff., 58
Noval, A. J.	139	Winter, Heinrich	19
Novotny, Frank	80, 83, 110, 151f., 177	Zimmermann, Niklas	33
Oeftering, Heinrich Maria	81f., 145f.		
Oertzen, Guido von	26, 109		
Oertzen, Irene von	30, 35, 86		
Oertzen, Victor Siegismund von	25		
Opel, Wilhelm von	13, 29		
Orlich, Helmut	23, 151f., 158, 209		
Ornstein, S.	106f.		
Osborn, Cyrus R.	19		
Osborn, R. J.	105f.		
Paulsen, Julius	23, 91, 145, 151f., 193, 209		
Payne, Cecil	38, 49f., 108, 115, 117f., 176, 179, 182, 185, 191, 213		
Pirow, Oswald	38, 49f., 66, 86, 114f., 117f., 179		
Porsche, Ferdinand	24, 29, 41		
Purves, Ray	169, 171		
Radclyffe, Charles	21		

<b>Sachregister</b>	
Apartheid/Apartheidpolitik	36, 132, 136, 140, 154, 180
Automobilindustrie	
Deutschland	13f., 27, 78
Südafrika	31f., 47, 53, 58, 71, 99ff., 102ff., 112, 132, 135ff., 159, 161, 188, 197, 208, 215, 222, 226
Auto-Union-Vorstand	27ff., 35, 38, 62, 221
Berzirksingenieur	90, 93f., 220
CKD	
Fertigung	39, 97, 107, 111, 121, 123, 126, 138f., 155, 163, 169, 192
Sätze	53f., 57f., 71, 95f., 100, 103ff., 139, 141, 153, 187, 200, 203, 212

Commonwealth	31, 34, 60, 101, 135, 154	Kapazitätsauslastung	99
Devisenbilanz/Devisenhaushalt	37, 41, 60, 71, 95, 99, 135, 141, 154, 202, 215	SAMAD	69, 123, 134, 141, 197ff.
Devisenzuteilung (SAMAD)	37ff., 53f., 57, 59, 96f., 104ff., 120, 135ff., 154, 158, 161, 165, 188, 216	Volkswagen	41, 72, 88, 200, 218
Direktinvestition	4, 71, 102ff., 140f., 145, 160, 188, 221, 223	Käufermarkt	132ff., 187
DKW-Projekt	38ff., 45, 50, 58, 62, 98, 100, 108, 115, 147	Kleinwagensegment	29, 40, 134, 140, 155, 200, 203
Eigenkapital	105, 107, 127, 129f., 231	Kreditrestriktion	131f., 134, 141, 202
Einfuhrerlaubnis/Einfuhrgenehmigung (siehe Importlizenzen)		Local Content	136ff., 155ff., 158f., 161, 163ff., 288f., 192f., 195ff., 200ff., 207f., 212, 214f., 217, 226
Expansionsprogramm (siehe Investitionsprogramm)		Local-Content-Programm (siehe Nationalisierungsprogramm)	
Export Division Africa-Australasia	7, 93, 116f., 148, 168, 172, 177, 181, 190, 192, 220	Marktanteil (SAMAD)	69, 95, 97, 120f., 124, 136, 155, 157, 165, 170, 203, 212, 214, 217
Facharbeitermangel	51, 131, 155, 203	Montagekapazität (siehe Fertigungskapazität)	
Fertigungskapazität	27, 39, 48, 99, 207	National Party	31, 38, 61
SAMAD	54, 97, 104f., 108, 120f., 123, 126, 141, 160, 197ff.	Nationalisierungsprogramm	131f., 140, 159f., 163, 193, 195, 200, 208, 222
Volkswagen	72, 88, 101f., 187, 200, 212, 218	Netzwerk	7ff., 11, 38, 49f., 56, 63, 75ff., 81, 94, 10f., 112, 115f., 118, 124f., 145, 149, 160, 169, 179, 181ff., 188ff., 205, 219ff.
Fertigungskosten (siehe Produktionskosten)		Opel „Blitz“	13, 15ff.
Fertigungstiefe	70, 155, 158, 163, 193, 196, 201f., 206, 217, 224f.,	Opel-Vorstand	13, 15ff., 82
Finanz- und Investitionsplanung	151, 153, 188f., 204ff., 211f., 214, 222ff.	Organisationsstruktur	6f., 24, 63, 73, 75, 77, 90, 93, 124, 131, 142, 150, 152, 172f., 189f., 192, 211, 217f., 220ff.
Fordismus/fordistische Produktion	103, 111, 124, 142, 187f., 204, 207, 218, 224f.	Preiskontrolle/Preisformel	71, 96
Goldreserven	71, 95, 141	Privatisierung	83, 143ff., 150, 152
Großserienproduktion/-fertigung	16, 24, 72, 103, 124, 142, 187, 204, 218	Produktivität	10, 17, 88, 103, 121, 200, 203
Gutbrod-Projekt	97ff.	Produktionskapazität (siehe Fertigungskapazität)	
Händlerorganisation (SAMAD)	54ff., 63, 76f., 96, 105, 107, 120, 127, 129, 132f., 173ff., 177, 181, 191, 201, 212f.	Produktionskosten	40, 44, 72, 75, 103, 131, 137f., 160, 196f., 204
Handelsbeziehungen (Südafrika-Bundesrepublik)	42ff., 57ff., 64f., 67	Projekt B	163
Handelsbilanz	37, 58, 60, 64, 70, 95, 99, 131, 135, 161, 202	Projekt C1	164f., 193
Importbehörde	48f., 54, 57ff., 71, 95, 99, 101, 118, 161, 182	Projekt C2	164f., 193
Importkontrolle	37, 39, 54, 95, 98f., 136, 141, 154, 215	Projekt D	164f., 193
Importlizenzen (SAMAD)	39f., 48, 54, 57, 59, 64, 69, 95ff., 120, 141, 147, 156, 158, 161f., 165, 196	Projekt E	164f., 193, 196
Importpermit/Importgenehmigung (siehe Importlizenzen)		Projekt G	196
Importrestriktionen	33, 46, 49, 58, 66, 71, 95, 98f., 105, 108, 110f., 119, 131, 135	Projekt H	196
Industrialisierung	31, 36, 39, 42f., 70f., 100, 103f., 111, 116, 135, 193	Pro-Kopf-Einkommen	37, 70, 99, 197
Inflation	26, 131, 134, 138, 202, 215	Provision	31, 147ff., 178, 184ff., 219, 223
Internationalisierung	4ff., 9ff., 172, 187ff., 218, 222, 226	Rassentrennung (siehe Apartheid)	
Investitionsprogramm (SAMAD)	81, 121, 124ff., 129, 141, 155, 158, 160ff., 190, 193, 199, 203ff., 211, 215, 225	Rüstungsproduktion	10, 14, 62
Investitionsgüter	37, 43, 70, 99, 202	Rüstungswirtschaft	17, 20
Jagd	51, 48ff., 58f., 66f., 85f., 88, 140, 146, 184, 219f.	Schutzzölle	31, 40, 138f., 160f.
Herstellungskosten (siehe Produktionskosten)		Skalenerträge/economies of scale	5, 72, 123
Käfer (siehe Volkswagen Typ 1)		Stab-Linien-Prinzip	24, 144
		Transporter (siehe Volkswagen Typ 2)	

Umsatzrendite (SAMAD)	69, 97, 105, 119, 126, 129, 134, 141, 163f., 170, 203f., 208, 217, 231f.
Verkäufermarkt (siehe Käufermarkt)	
Volkswagen Aufsichtsrat	79, 81f., 108ff., 140, 144f., 149, 151f., 156, 166, 177, 183, 185, 188, 206f., 211, 221
Volkswagen Beirat	49f., 79ff.
Volkswagen Geschäftsführung/Geschäftsleitung	6, 10, 22, 24, 72, 79, 81, 90f., 93, 117, 133, 142, 145, 149, 175
Volkswagen Käfer (siehe Volkswagen Typ 1)	
Volkswagen Limousine (siehe Volkswagen Typ 1)	
Volkswagen Transporter (siehe Volkswagen Typ 2)	
Volkswagen Typ 1	5, 10, 43f., 55, 58, 69, 72, 96f., 99, 102f., 111, 119, 134, 137, 142, 155, 159, 163ff., 167, 189, 193, 195ff., 200, 202ff., 215, 230
Volkswagen Typ 2	55, 74, 96ff., 102, 104, 111, 119, 134, 142, 189, 204, 230
Volkswagen Typ 3	155, 163, 165f., 195ff., 202ff., 215, 230
Volkswagen Vorstand	6, 144, 150ff., 156ff., 163, 165, 167, 172, 174f., 177f., 181ff., 185f., 188ff., 196, 199, 201, 204ff., 224
VW 1500 (siehe Volkswagen Typ 3)	
Währungsreserven/Devisenreserven	37, 72, 95, 141, 202, 215
Weichwährungsland	59, 61, 67, 71
Unternehmensreserven (SAMAD)	105, 107, 126f., 129, 196
Zulieferindustrie (Südafrika)	39f., 53, 58, 100, 135, 138f., 141, 154, 158f., 163
Zwangsarbeiter	10, 16f.

## Historische Notate

Schriftenreihe der  
Historischen Kommunikation  
der Volkswagen Aktiengesellschaft

### LIEFERBARE HEFTE

#### HEFT 4

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

#### HEFT 5

Malte Schumacher/Manfred Grieger,  
„Wasser, Boden, Luft.  
Beiträge zur Umweltgeschichte des  
Volkswagenwerks Wolfsburg“,  
Wolfsburg 2006  
ISBN 978-3-935112-09-3

#### HEFT 6

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

#### HEFT 7

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

#### HEFT 8

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

#### HEFT 9

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

#### HEFT 10

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

#### HEFT 11

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

#### HEFT 12

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

#### HEFT 13

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

#### HEFT 14

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

#### HEFT 15

Markus Lupa,  
„Spurwechsel auf britischen Befehl.  
Der Wandel des Volkswagenwerks zum  
Marktunternehmen 1945-1949“,  
Wolfsburg 2010  
ISBN 978-3-935112-41-3

## Forschungen Positionen Dokumente

Schriften zur Unternehmensgeschichte von Volkswagen

### BD. 1

Werner Widuckel,  
„Paradigmenentwicklung der Mitbestimmung bei Volkswagen“,  
Wolfsburg 2004  
ISBN 978-3-935112-18-5

### BD. 2

„Die Zukunft der Erinnerung.  
Eine Wolfsburger Tagung“,  
Wolfsburg 2008  
ISBN 978-3-935112-30-7

### BD. 3

„Towards Mobility.  
Varieties of Automobility in East and West“,  
Wolfsburg 2009  
ISBN 978-3-935112-34-5

Alle Bildvorlagen

© Volkswagen Aktiengesellschaft

© Volkswagen Aktiengesellschaft  
Corporate History Department  
Letter box 1974  
38436 Wolfsburg  
Germany  
E-Mail [history@volkswagen.de](mailto:history@volkswagen.de)  
Internet [www.volkswagen.com](http://www.volkswagen.com)

---

