

# Von der „Volksgemeinschaft“ zur „Gemeinschaft der Volkswagenfahrer“ Konsumgesellschaftliche Aspekte, die USA und der Wiederaufstieg von Volkswagen nach dem Zweiten Weltkrieg<sup>1</sup>

von Christian Kleinschmidt, Bochum

Die Wirtschaftsgeschichte, speziell die Unternehmensgeschichte, und auch die Technikgeschichte weisen ein gemeinsames Defizit auf: Sie haben sich bislang vornehmlich auf die Produktionsperspektive und zu wenig auf die Konsumtionsperspektive konzentriert.<sup>2</sup> Umgekehrt läßt die sozialhistorisch orientierte Konsumforschung die unternehmens- und technikhistorische Perspektive vermissen.<sup>3</sup> In einem sind sich jedoch alle Teildisziplinen einig: Wenn von Massenproduktion und Massenkonsum gesprochen wird, so kommt man an der Rolle der USA nach dem Zweiten Weltkrieg nicht vorbei. Entscheidende amerikanische Impulse wirkten auf dem Gebiet der Markt-Orientierung und der Durchsetzung der Markt-Wirtschaft. Dort gab es wenig eigene Vorbilder. Mit Blick auf die Massenproduktion in der Automobilindustrie läßt sich schon für die Zwischenkriegs- und Kriegszeit eine starke Amerikaorientierung beobachten,<sup>4</sup> doch erst die Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg mit der Umstellung von Verkäufer- auf Käufermärkte zwang die Unternehmen zu einer Abkehr von der bislang dominierenden Produktionsorientierung hin zu einer stärkeren Markt- und Verkaufsorientierung unter zunehmender Berücksichtigung von Fragen des Wettbewerbs, der Verkaufsförderung, der Werbung, und des Marketing. Die USA waren auf diesem Gebiet insofern Vorbild, als es in keinem anderen Land bereits in den 40er Jahren vergleichbar ausgeprägte Strukturen einer Markt- und Konsumgesellschaft gab. Eine Rückorientierung auf die Weimarer Republik - die ebenfalls noch keine Konsum- oder marktorientierte Gesellschaft darstellte - bot für deutsche Unternehmer wenig Anregungen. Für die Automobilindustrie entpuppten sich die Massenmotorisierungspläne des Nationalsozialismus, bei denen dem Volkswagen ja im Rahmen der DAF-Volksgemeinschaftsideologie die zentrale Rolle zugeordnet war, trotz der Überlegungen für eine umfangreiche Verkaufsorganisation und ein breites Kundendienstnetz weniger als Vorboten einer modernen Konsumgesellschaft denn als Propagandainstrument. Der Übergang zu einer wirklichen Markt- und Kundenorientierung erfolgte schließlich erst in den 50er Jahren. Erste Vorboten lassen sich bereits ab Ende der 40er Jahre ausmachen. So gab es bei VW über Heinrich Nordhoff mehrere Bezugspunkte und Verbindungen in die USA - und auch wieder zurück. Es sind dies zum einen die persönlichen Erfahrungen Nordhoffs zur amerikanischen Automobilindustrie seit Ende der zwanziger Jahre, die frühen Kontakte Nordhoffs als VW-Generaldirektor in die USA nach dem Zweiten Weltkrieg aufgrund des wachsenden Bedarfs des Unternehmens an Dollar und Know-How, die da-

---

<sup>1</sup> Der Beitrag erscheint im Rahmen eines von der Volkswagen-Stiftung finanzierten Projektes über die „Wahrnehmung ausländischer Management- und Produktionsmethoden durch deutsche Unternehmer 1950-1980“.

<sup>2</sup> Wolfgang König, Produktion und Konsumtion als Gegenstände der Geschichtsforschung, in: Günter Bayerl; Wolfram Weber (Hg.): Sozialgeschichte der Technik. Fs. für Ulrich Troitzsch, Münster 1998, S. 38

<sup>3</sup> vgl. Arne Andersen, Der Traum vom guten Leben. Alltags- und Konsumgeschichte vom Wirtschaftswunder bis heute, Frankfurt-New York 1997; Michael Wildt, Vom kleinen Wohlstand. Eine Konsumgeschichte der fünfziger Jahre, Frankfurt 1996; Hannes Siegrist; Hartmut Kaelble; Jürgen Kocka (Hg.): Europäische Konsumgeschichte. Zur Gesellschafts- und Kulturgeschichte des Konsums (18. bis 20. Jahrhundert), Frankfurt-New York 1997.

<sup>4</sup> im Falle Volkswagen s. dazu Hans Mommsen; Manfred Grieger, Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich, Düsseldorf 1996, S. 250 ff.

durch bedingte Notwendigkeit des Exports von Automobilen nach den USA und schließlich die Gründung von Volkswagen of America (VWoA) und die Nutzbarmachung der dortigen Erfahrungen für den deutschen Markt.

Heinrich Nordhoff wurde 1899 als Sohn eines Bankbeamten geboren und studierte Schiffs- und Maschinenbau an der TH Charlottenburg, bevor er Mitte der 20er Jahre als Konstrukteur für Flugzeugmotoren bei BMW anfang. Dann zog es ihn in die USA und zur Automobilindustrie. Er wollte gern in einem amerikanischen Automobilunternehmen arbeiten und bewarb sich 1929 bei Nash Motors. Da er dort nicht erfolgreich war, versuchte er, wenigstens bei einem amerikanischen Unternehmen in Deutschland unterzukommen und kam so zur Kundendienstabteilung bei Opel/Rüsselsheim. Nordhoff vertrat schließlich Opel im RDA-Komitee beim Volkswagen-Projekt und ging 1936 zu Opel/Brandenburg. 1942 wurde er Vorstandsmitglied in der inzwischen rein deutschen Adam Opel AG. Das hatte mittelfristig und nach Kriegsende zur Folge, daß GM - nachdem das Unternehmen wieder die Federführung bei Opel übernommen hatte - Nordhoff nach 1945 als ehemaligen Mitverantwortlichen in der deutschen Rüstungsindustrie entließ. Kurzfristig übernahm er zwar noch die Kundendienstabteilung bei einer Hamburger Opel-Generalvertretung, aber seine Karriere bei GM war damit beendet. Am 1.1.1948 wurde Nordhoff zum Generaldirektor bei Volkswagen bestellt.<sup>5</sup> Nordhoffs Wunsch nach einer Karriere bei einem US-Autohersteller war nicht in Erfüllung gegangen - seine Amerikaorientierung aber blieb.

1948, das Jahr seines Amtsantritts bei VW, war auch das Jahr der Währungsreform, nach Nordhoff das wichtigste Ereignis auf dem Wege des Erfolgs von VW, denn Transportmittel waren gefragte Produkte auf dem Weg dorthin. Arthur Railton, ehemaliger US-Journalist und späteres Vorstandsmitglied bei VWoA, beschrieb die Lage folgendermaßen: „Geschäftsinhaber mit leeren Regalen und vollen Bankkonten wollten Transportmittel kaufen, nicht nur privat, sondern auch für ihr Geschäft“. Volkswagen-Händler konnten diesen Bedarf befriedigen, und so kamen massenweise Aufträge ins Werk.<sup>6</sup> Die steigende Nachfrage erforderte Kapazitätserweiterungen, und das „bedeutete amerikanische Maschinen und viele amerikanische Dollar, die für diese Investitionen benötigt wurden“.<sup>7</sup> Die Dollar mußten allerdings erst einmal erwirtschaftet werden, und da dazu der Verkauf an die aufstrebenden Geschäftsleute ebenso wenig ausreichte wie die Massenkaukraft der Deutschen insgesamt zu Beginn der 50er Jahre, orientierte sich Nordhoff auch in dieser Frage nach den USA, die er als möglichen Absatzmarkt für den Volkswagen betrachtete.

Für den Export in die USA mußte allerdings die einfache, geradezu spartanische Ausstattung des VW verbessert werden (Polsterung, verstellbare Vordersitze, Scheibenwischer mit zwei Geschwindigkeiten, Chromleisten, Fahrtrichtungsanzeiger, besser aussehendes Lenkrad).<sup>8</sup> Trotz zahlreicher gegenteiliger Erwartungen wurde der VW in den 50er Jahren in den USA schließlich ein Verkaufsschlager und zu Beginn der 60er Jahre konnten in den USA sogar mehr Volkswagen verkauft wer-

---

<sup>5</sup> Lutz-Ulrich Kubisch, Ohne Blitz kein „Blitzkrieg“. Heinrich Nordhoff und seine Karriere vom Opel-Rüstungsmanager zum Wolfsburg-Käfer-König, in: Ich diene nur der Technik. Sieben Karrieren zwischen 1940 und 1950, 1995, S. 115 ff.

<sup>6</sup> Arthur Railton, Der Käfer. Der ungewöhnliche Weg eines ungewöhnlichen Automobils, Pfäffikon 1985, S. 129

<sup>7</sup> ebd., S. 133.

<sup>8</sup> ebd., S. 137.

den als in der Bundesrepublik. Der VW-Mythos wurde in den ersten beiden Nachkriegsjahrzehnten somit in den USA ebenso stark geprägt wie in Deutschland selber. Heinrich Nordhoff profitierte von dem Mythos, an dessen Schöpfung er wesentlich beteiligt war und durch den er selbst schließlich auch zu einem Mythos stilisiert wurde. Dazu trugen die Erfolge in den USA wesentlich bei. 1958 erhielt er als erster Ausländer und als erster Automobilhersteller den von amerikanischen Ingenieurvereinigungen vergebenen „Sperry-Preis“. Zu diesem Anlaß hielt er eine Rede in New York, in der er geschickt die vermeintlichen Erwartungen einer amerikanischen Zuhörerschaft nach einer Erfolgsstory im Sinne etwa der Tellerwäscher-Geschichte bediente. Nordhoffs Variante anläßlich der Preisverleihung lautete folgendermaßen: „Als ich mir die Aufgabe stellte, diese zerstörte Fabrik auf eine Produktion großen Umfangs zu bringen, war ihr Fabrikat selber noch voller Unzulänglichkeiten, und der Wagen war das, was man ein ‘häßliches Entlein’ nennt. Wie in solchen Situationen üblich, hatte ich auch das zweifelhafte Vergnügen, von vielen Seiten mit wohlmeinenden Ratschlägen bedacht zu werden; man sagte mir, ich sollte doch nicht so dumm sein, mir den Hals bei diesem hoffnungslosen Unternehmen zu brechen, und ich sollte vor allem ganz schnell den Namen, die Konstruktion, und überhaupt alles an dem Wagen ändern. Aber ich hatte zu viel zu tun, um auf diese Ratschläge zu hören.“<sup>9</sup> Nordhoff blieb also standhaft, und das trug nicht zuletzt zum Erfolg des Volkswagen bei, glaubt man seinen Schilderungen. Vier Jahre später wurde Nordhoff von Carl H. Hahn, der inzwischen zum Chef von VWoA ernannt worden war, im Rahmen einer USA-Reise anläßlich der Produktion des 1 Mio. Käfers auf einer Pressekonferenz mit folgenden Worten vorgestellt: „We asked You to come here to meet a man who has done more to revolutionize thinking about the automobile than any man since Henry Ford. This man, the president of Volkswagen, took the job in 1948 of rebuilding a destroyed organization“.<sup>10</sup> Hatte Nordhoff selbst wenige Jahre zuvor seinen Erfolg auf die geringen Veränderungen am VW zurückgeführt, so galt er nun als Revolutionär des Automobils. Diese Inszenierungen zeigen, daß die deutschen Autohersteller auch einiges auf dem Gebiet der PR von den Amerikanern gelernt haben.

Zurück zu der Ausgangsthese, daß der Erfolg von VW nicht nur auf dem Gebiet der Produktion und der Technik basierte, sondern ebenso sehr auf dem Gebiet des Verkaufs, der Werbung und des Marketing, wo der amerikanische Einfluß bei VW deutlich ablesbar ist. Eine wesentliche Rolle spielte dabei schon Ende der 40er Jahre die VW-Verkaufsorganisation und der Kundendienst, wobei Nordhoff einmal mehr auf seine amerikanischen Kundendienstverfahren vor und unmittelbar nach dem Krieg zurückgreifen konnte und schließlich, so Railton, eine „fast religiöse Einstellung gegenüber der Kundendienstabteilung“ entwickelte.<sup>11</sup> In diesem Zusammenhang wurde bereits 1948 ein „Volkswagen-Informationsdienst“ ins Leben gerufen, der zunächst in primitiver, vervielfältigter Form an die VW-Händler verteilt wurde. Das Händler- und Vertragsstätten-Netz wurde rasch ausgebaut, nachdem es eine entsprechende Einrichtung in den 30er und 40er Jahren zunächst nicht gegeben hatte: „Es gab auch keine Verkaufsorganisation, denn den Vertrieb sollte ja ursprünglich die DAF übernehmen. Ich war vor allem entschlossen, dem Volkswagen den besten Kundendienst der

---

<sup>9</sup> Auto-Museum Volkswagen, H. Nordhoff, The Volkswagen – it’s past and it’s futur. For presentation at the Sperry Award Meeting November 13, 1958, in: Volkswagen information Nr. 41, 1959, S. 22.

<sup>10</sup> Auto-Museum VW. USA-Reise Prof. Dr. Nordhoff anläßl. des 1 Mio. VW, 13.-27.10.1962. Mr. Hahn’s statements introducing Nordhoff to the Press Conference, 17.10.1962 .

<sup>11</sup> Railton, Der Käfer, S. 138.

Welt zu geben...“<sup>12</sup> Überlegungen für Kundendienst- und Serviceeinrichtungen hatte es allerdings auch bei der DAF gegeben, diese bauten jedoch weitgehend auf dem Selbsthilfegedanken auf. Noch 1939 war ein Netz von etwa 2.000 Kundendienststellen geplant, welches allerdings an den Realitäten der zivilen Produktion vorbeigedacht war und schließlich zu Werkstätten und Ersatzteillagern für die Wehrmacht umfunktioniert wurde. Unter britischer Militärbesetzung richtete Ivan Hirst 1947 ein Kundendienstnetz ein, welches zunächst für alliierte Kunden gedacht war.<sup>13</sup> Spätestens seit dem Amtsantritt Nordhoffs und der Währungsreform geriet der deutsche Absatzmarkt ins Blickfeld und damit eine entsprechende Verkaufsorganisation und Kundendienstbetreuung, die somit erstmals auf den zivilen Massenbedarf ausgerichtet war. Die Verkaufs-Organisation bestand 1947 aus 10 Hauptverteilern, 14 Händlern und war noch ohne jede Vertragswerkstatt. Bereits 2 Jahre später gab es 16 Generalvertretungen, 31 Großhändler, 103 Händler und 84 Werkstätten, die mit VW Verträge abgeschlossen hatten, und Mitte der 60er Jahre waren es bundesweit schließlich weit über 2.000 Vertragswerkstätten.<sup>14</sup> Der „VW-Informationsdienst“ wurde auch zu einem Sprachrohr für Nordhoff, mit dem er sich wiederholt (auch persönlich) an die Händler wandte. Schon in der ersten Ausgabe vom August 1948 hieß es: „Wenn sich die Volkswagen augenblicklich auch noch sehr leicht verkaufen, so ist es doch schon an der Zeit, sich ernsthafte Gedanken über die Zukunft zu machen.“ Wie wichtig in diesem Zusammenhang die Einrichtung eines guten Kundendienst sei, zeige sich in den USA. Die amerikanischen Verhältnisse „sind auch für uns in Deutschland nicht minder wertvoll und interessant“. So zeige eine Gallup-Umfrage hinsichtlich des Zweitwagen-Kaufs in den USA, daß nur 39% der Zweitwagen bei der gleichen Händlerfirma gekauft würden, da die Kunden oft unzufrieden mit dem Kundendienst seien.<sup>15</sup> An Zweitwagen war zwar in Deutschland noch nicht zu denken zu einer Zeit, als die meisten Deutschen sich noch nicht einmal einen Erstwagen leisten konnten, aber der Blick nach „drüben“ bedeutete eine Vorausschau auf Konsumverhältnisse, wie sie in ein paar Jahren auch in Deutschland zu erwarten waren.

Nordhoff wandte sich nicht nur an die Händler, sondern auch an die Konsumenten selber, wobei eine direkte Beziehung zwischen Produzent und Konsument für diese Zeit und für deutsche Verhältnisse (Verkäufermarkt) noch ungewöhnlich war. Ein von Nordhoff unterschriebener Brief an jeden Käufer eines VW begann mit den Worten : „Ich begrüße Sie in der Gemeinschaft der Volkswagenfahrer...“<sup>16</sup>

Während Nordhoff viel Sinn für ein gutes Verhältnis zum Konsumenten aufbrachte, hatte er für das Thema Werbung nur wenig Gespür. Werbung spielte dementsprechend bis Ende der 50er Jahre bei Volkswagen in Deutschland, wie auch auf dem größten VW-Absatzmarkt, den USA, nur eine geringe Rolle. Dies änderte sich erst mit dem Eintritt Carl H. Hahns in die Unternehmensleitung bei VWoA. Dabei zeigt sich, wie stark neben dem Einfluß der strukturellen Rahmenbedingungen (Markt- und Absatzverhältnisse, Konjunktur etc.) auch einzelne Personen bzw. Personenkonstellationen gestalterisch auf die Unternehmenspolitik einwirken und die bisherige Praxis verändern konnten. Gleichzeitig liefert das Beispiel der Konstellation Nordhoff/Hahn ein Gegenargument zu

<sup>12</sup> Auto-Museum VW, Nordhoff, Rede Sperry-Preis, S. 22.

<sup>13</sup> Mommsen; Grieger, Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter, S. 120, 335 f., 966, 975 f.

<sup>14</sup> Auto-Museum, Kundendienst/Verkauf 1948/49; Vortrag Dr. Feuereissen/VerkaufsleiterVW.

<sup>15</sup> ebd., zit. nach VW -Informationsdienst Nr.1, 1.8.1948.

<sup>16</sup> VW-Automuseum, Kundendienst/Verkauf 48/49, Werbebrief H. Nordhoff.

der gängigen Vorstellung einer „alten“ und „neuen“ Unternehmergegenerationen, die unterschwellig dem Modernisierungsparadigma verpflichtet ist - nach dem Motto: ältere Generation - ältere Managementmethoden - jüngere Generation - neue Methoden. Demgegenüber läßt sich jedoch in den Unternehmen häufig eine Art Vater-Sohn-Verhältnis in den Vorstandsetagen beobachten, bei dem es zu einer „Vererbung“ von Erfahrungen, Ansichten und Einschätzungen über Managementmethoden kommt, also eher zu einem Lernprozeß der Generationen als zu einem Generationenkonflikt. Nordhoff und Hahn war schließlich die starke Amerikaorientierung gemeinsam; Nordhoff machte Hahn zum Chef von VW of America, und beide trugen wesentlich dazu bei, aus dem ‚urdeutschen‘ Volkswagenwerk einen - wie Wellhöner sagt - „multinationalen Konzern nach amerikanischem Vorbild“<sup>17</sup> zu formen.

Carl H. Hahn, 1926 als Sohn von Carl Hahn, einem österreichischen Ingenieur und Mitbegründer der Auto-Union, in Sachsen geboren, war Kriegsteilnehmer, studierte VWL und BWL, promovierte 1952 und absolvierte noch im gleichen Jahr ein Volontariat bei Fiat in Turin, wo er erstmals auch mit amerikanischen Management- und Produktionsmethoden konfrontiert wurde, da Fiat noch aus der Vorkriegszeit gute Kontakte zu Chrysler hatte und von dort u.a. technisches Know-How (Serienfertigung) übernahm. 1953 arbeitete Hahn für ein Jahr bei der OECD, und zwar bei der europäischen Produktivitätszentrale, wo er u.a. mit der Herstellung von Unternehmenskontakten in die USA beschäftigt war. 1954 kam Hahn 28jährig als Assistent von Nordhoff zu VW und brachte es innerhalb von 4 Jahren zum Chef von VWoA.<sup>18</sup>

Im Unterschied zu anderen Mitarbeitern von VWoA war Hahn sehr anpassungsfähig und wurde schnell „noch amerikanischer als viele seiner amerikanischen Mitarbeiter“.<sup>19</sup> Er lernte schnell und gut Englisch, beschäftigte sich mit Marketing und der Einführung von Computern und widmete sich intensiv der Werbung, zusammen mit Helmut Schmitz, den er als Werbeassistenten aus Deutschland mitgebracht hatte. Der VW verkaufte sich zu der Zeit auch ohne Werbung glänzend, aber es war absehbar, daß er von amerikanischen Unternehmen Konkurrenz auf dem Kleinwagenmarkt bekommen sollte. Tatsächlich brachten Detroit Automobilmfirmen im Jahr 1959 die ersten amerikanischen Kleinwagen auf den Markt. Wohl nicht zufällig fällt in dieses Jahr auch die Kontaktaufnahme Hahns mit der Werbeagentur Doyle Dane Bernbach (DDB), die als junge Agentur bis dahin vornehmlich Werbung für ein amerikanisches Kaufhaus gemacht hatte, jedoch durch Originalität und Witz in der Werbung auffiel. 1961/62 schrieb DDB eine VW-Werbung für den Käfer, die den Unterschied zwischen deutschen und amerikanischen Werbeerfahrungen deutlich macht. Die Vorgehensweise, Werbung von einer Agentur einzukaufen, ist ebenfalls auf amerikanische Vorbilder zurückzuführen. Die neue VW-Zeitungswerbung erschien, so ein Beispiel, ohne Abbildung, statt dessen mit einer großen weißen Fläche und der Unterschrift: „We won’t have anything to show You in our new models.“ In Wolfsburg war man entsetzt und fragte, wie man eine so teure Werbung einkaufen könne ohne auch nur ein Bild zu zeigen. Viele Händler, selbst in den USA beschwerten sich, daß es keine Werbung gebe wie ‘Buy one today’ o.Ä., während DDB argumentierte, daß jede

---

<sup>17</sup> Volker Wellhöner, „Wirtschaftswunder“, Weltmarkt, Westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen, Münster 1996, S. 18. Wellhöners Arbeit konzentriert sich ansonsten auch vornehmlich auf die Produktionsperspektive.

<sup>18</sup> Interview Carl H. Hahn 20.2.1998.

<sup>19</sup> Railton, Der Käfer, S. 167.

ihrer Anzeigen genau das meinte, ohne es aber auch nur ein einziges Mal auszusprechen. Auch die VW-Verantwortlichen in Wolfsburg ließen sich nach und nach von der amerikanischen VW-Werbung überzeugen, und schließlich sah die deutsche VW-Werbung genauso aus wie die amerikanische, stark inspiriert durch DDB.<sup>20</sup>

Das Beispiel VW und DDB zeigt, daß auch auf dem Gebiet der Werbung der amerikanische Einfluß in den 60er Jahren sehr groß war, daß neue Ideen, eine neue Sprache (Umgangssprache), neue Stilelemente und Witz in der deutschen Werbung Einzug hielten, die sich bis dahin in der eher biederen deutschen Werbung noch nicht durchgesetzt hatten. Dazu brauchte es Personen, die wie Hahn und Schmitz diesen neuen Methoden gegenüber aufgeschlossen waren und sie trotz der Bedenken aus Wolfsburg zunächst in den USA, später dann auch in Deutschland einführten und durchsetzten. Im Falle von DDB war die Beziehung zu VW besonders eng, was auch darin zum Ausdruck kam, daß Hahns Assistent Schmitz später von VWoA zu DDB wechselte, die schließlich eine Agentur in Düsseldorf eröffnete und von dort die deutsche Werbung „amerikanisierte“.

Wie sein Aufstieg war auch der Niedergang des Käfers eng mit dem amerikanischen Markt verknüpft. Eine in der Öffentlichkeit betonte, jedoch kaum den Realitäten entsprechende, Rolle spielten dabei u.a. bewußte Strategien von Konkurrenten, die auf die mangelnde Sicherheit des Käfers anspielten, oder auch die Thematisierung des NS und die Rolle Hitlers bei Gründung des VW-Werkes. Dies konnte jedoch den Erfolg des Käfers in den USA nicht ernsthaft in Frage stellen. Entscheidender für die sich abzeichnende Krise waren, unabhängig von den Konkurrenten, die steigenden Automobil-Sicherheitsvorschriften in den USA, neue Abgas-Normen, die vorgeschriebene Größe der Blink- und Rückleuchten oder eine andere Gestaltung der Windschutzscheibe, die zwar alle von VW aufgegriffen und im „Super-Käfer“ des Jahres 1973 umgesetzt wurden, jedoch gleichzeitig hohe Kostenbelastungen für VW bedeuteten. „Alles in allem haben amerikanische Vorschriften - allerdings unabsichtlich -“, so Railton, „den Tod des Käfers eingeleitet“.<sup>21</sup> Hinzu kamen makroökonomische Ursachen wie die Entscheidung der damaligen US-Regierung, den Dollar floaten zu lassen, was zu einer Aufwertung der DM führte und damit die Exportchancen von VW zusätzlich verschlechterte. Doch war wohl auch insgesamt die Ein-Produkt-Unternehmensstrategie (sieht man vom Transporter/Bully ab) Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre überholt, ebenso wie die zentralistisch ausgerichtete Unternehmensorganisation, die bis zu Nordhoffs Tod stark auf dessen Person ausgerichtet war. Es gab also mehrere Faktoren, die zum Niedergang des Käfers in den USA beitrugen, wobei die (z.T. politisch bedingten) Veränderungen auf dem US-Markt jedoch eine zentrale Rolle spielten und schließlich auch auf den deutschen Markt übergriffen.

Die Darstellung der starken US-Bindung bei Volkswagen könnte schließlich ergänzt werden um die Behauptung, die Krisenüberwindung bei Volkswagen sei ebenfalls mit Hilfe amerikanischen Einflusses erfolgt, und zwar in Gestalt der US-Unternehmensberatungsfirma McKinsey&Company, die 1969 ein erstes Gutachten über den „Aufbau einer flexiblen Konzernstruktur für langfristiges Wachstum“ erstellte. Dies führt möglicherweise zu weit und soll an dieser Stelle nicht ausführlich diskutiert, sondern lediglich mit einem kurzen Hinweis erwähnt werden. Ein solches Vorgehen der

---

<sup>20</sup> Auto-Museum VW, Volkswagen of America. Small Wonder, Rev. Ed. Insert No. 54, New Chapter 11, A Matter of Taste; um Mitte der 60er Jahre, Railton, Der Käfer, 170 ff, 176.

<sup>21</sup> Railton, Der Käfer, S. 206.

Inanspruchnahme externer Unternehmensberatung war nicht auf VW beschränkt, hier trafen sich zwei unterschiedliche Entwicklungsstränge. Zahlreiche deutsche Großunternehmen hatten noch die Rezession der Jahre 1966/67 vor Augen und befanden sich gleichzeitig aufgrund des zunehmenden Wachstums auf dem Weg zu einem multinationalen Konzern, sodaß die Notwendigkeit einer organisatorischen Neuordnung offensichtlich war. Amerikanische Beratungsfirmen drängten gleichzeitig massiv auf den europäischen und deutschen Markt und boten ihre Dienste zu einem für sie günstigen Zeitpunkt an. Sie erstellten Analysen, Gutachten und Strategievorschläge, die sich oftmals sehr ähnelten. Im Falle VW hieß es bei McKinsey: „Bei der heutigen Marktlage kann sich der Konzern in der weiteren Expansion nicht auf die gleiche Basis wie in der Vergangenheit stützen.“<sup>22</sup> Notwendige Änderungen sollten u.a. auf folgende Bereiche abzielen:

- Schaffung neuer Verantwortungsbereiche unterhalb der Führungsebene (Dezentralisierung)
- Erweiterung der Produktionspalette
- Bildung von Gruppen (Divisionalisierung)
- stärkere Marktorientierung.

In der Tat sind diese Vorschläge in den folgenden Jahren aufgegriffen worden. Neue Verantwortungsbereiche wurden geschaffen, neue Marketingkonzepte entwickelt und neue Produkte eingeführt (z.T. durch Aquisition/Audi) - der amerikanische Einfluß war also auch hier unübersehbar.

VW hat viel in und von den USA gelernt. Als „Amerikanisierung“ möchte dies aber selbst Carl H. Hahn nicht verstanden wissen, denn das hieße seiner Meinung nach, die eigenständigen Erfahrungen und Entwicklungen, vor allem im Bereich der Automatisierung, zu wenig zu würdigen.<sup>23</sup>

Hahn selbst war bis 1972 Vertriebschef und Vorstandsmitglied bei VW und wäre wohl nach Nordhoffs Tod im Jahr 1968 gern dessen Nachfolger geworden, schied jedoch dann nach Differenzen mit dem neuen Vorstandsvorsitzenden Leiding aus dem Konzern aus und wurde schließlich Vorstandsvorsitzender bei der Continental Gummiwerke AG in Hannover, wo er seine VW-Erfahrungen und sein Credo „von anderen zu lernen“ in ein bis dahin „abgeschlossenes Unternehmen“ einbrachte, wobei die damit verbundene Öffnung der damals angeschlagenen Continental AG sicherlich bei der Krisenüberwindung half.<sup>24</sup> 1982 wurde Hahn dann doch noch VW-Vorstandsvorsitzender und brachte auch hier aus dem Vorgängerunternehmen Know-How mit - diesmal aber japanischen, denn die Amerikaner waren in der Auto- wie auch in der Gummiindustrie inzwischen auf dem Weltmarkt weit ins Hintertreffen geraten. Die „amerikanische“ wurde von der „japanischen Herausforderung“ abgelöst - auch bei Volkswagen.

---

<sup>22</sup> Auto-Museum VW, McKinsey & Company, Inc., Aufbau einer flexiblen Konzernstruktur für langfristiges Wachstum, Volkswagenwerk AG, Sept. 1969.

<sup>23</sup> Interview Hahn 20.2.1998.

<sup>24</sup> Zur Continental-Geschichte jüngst Paul Erker, Wachsen im Wettbewerb. Eine Zeitgeschichte der Continental AG, Düsseldorf 1996