

Paul Erker

Zulieferer für Hitlers Krieg

Paul Erker

Zulieferer für Hitlers Krieg



Der Continental-Konzern in der NS-Zeit

DE GRUYTER
OLDENBOURG

ISBN 978-3-11-064220-9

e-ISBN (PDF) 978-3-11-064659-7

e-ISBN (EPUB) 978-3-11-064256-8

Library of Congress Control Number: 2020935902

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

© 2020 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston

Coverabbildung: Porträts von links nach rechts: Alfred Teves, Franz Messner, Albert Schäfer, Fritz Könecke, Gustav Jahns, Adolf Schindling; Hintergrund: Continental-Verwaltungsgebäude in Hannover beim Aufmarsch der Belegschaft mit Vorstand anlässlich eines Umzugs zum 1. Mai 1935.

Copyright: Hintergrundfoto, Könecke und Jahns: Continental-Unternehmensarchiv, Hannover; Alfred Teves: 30 Jahre Werksgeschichte der Firma Alfred Teves GmbH, Frankfurt 1936; Adolf Schindling: VDO-Archiv, Babenhausen; Albert Schäfer: Bestand Phoenix im Archiv im Museum der Arbeit, Hamburg; Franz Messner: Wikipedia-Commons.

Typesetting: bsix information exchange GmbH, Braunschweig

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

www.degruyter.com

Inhaltsverzeichnis

Einleitung — 1

I Auf dem Weg zum NS-Musterbetrieb: Unternehmenskultur im Zeichen der nationalsozialistischen Betriebsgemeinschaftsideologie — 9

- 1 „Ein arisches Unternehmen.“ Zur Konstellationsveränderung in der Corporate Governance — 9
- 2 Arbeitsbedingungen und Selbstmobilisierung: Die Neuordnung des Personalmanagements — 44

II Continental im Vierjahresplan: Unternehmenspolitik im Zeichen von Rohstoffmangel, Wirtschaftslenkung und Rüstungsboom — 110

- 1 Ressourcenmobilisierung: Deutsche Rohstoffe und der radikale Umbruch der Produktionsbasis — 110
- 2 Produkte für die nationalsozialistische Freizeit- und Konsumgesellschaft: Marketing, Werbung und Wettbewerb im Schatten der NS-Versorgungspolitik — 157
- 3 Der Sprung nach Spanien: Exportgeschäft, Auslandsfertigung und die erzwungene Kooperation mit Semperit — 215
- 4 Mittelständische Automobilzulieferbetriebe auf dem Weg zu Rüstungsunternehmen: Die Entwicklung von VDO und Teves — 255

III Continental im Krieg: Zur Radikalisierung der Produktionsprozesse — 303

- 1 Aushandlungsprozesse mit Staatsapparat und Wehrmachtstellen: Rationalitäten und Irrationalitäten des Kriegswirtschafts-systems — 303
- 1.1 Zulieferer für die NS-Paradebranche: Die Flugzeugreifen-Fertigung — 332
- 1.2 Produktentwicklung und Materialprüfung-Outsourcing in das KZ-System: Continental und die Schuhabsatz-Entwicklungen — 349
- 2 Ambivalente Innovationsprozesse und nationalsozialistische Forschungsorganisation — 367
- 3 Prekäre Regelung der Unternehmensnachfolge, die große Entflechtung und Konflikte mit Partei- und Behördenstellen: Teves und VDO im Krieg — 402

IV Die vielen Gesichter des Ausländereinsatzes: Arbeitsorganisation und Zwangsarbeit bei Continental — 438

- 1 Arbeitskräftemobilisierung und Heterogenisierung der Belegschaft: Konturen eines neuen Produktionsregimes — **440**
- 2 Freiwillige, Leiharbeiter, Kriegsgefangene, Zwangsarbeiter und KZ-Häftlinge: Die Vielfalt des Ausländereinsatzes — **459**
- 3 Leistungssteigerungen, betriebliche Sozialpolitik und Arbeitsbedingungen: Versuche zur Formierung einer neuen Betriebsgemeinschaft — **502**
- 4 Widerstandsaktionen und Zwangsarbeit: Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur bei Phoenix, Teves, VDO und Semperit — **564**

V Von der Expansion zur Implosion: Der Aufbau eines großraumwirtschaftlichen Kriegsproduktionsverbundes in verbündeten und besetzten Ländern, Verlagerungsaktionen und gescheiterte Untertagefertigung — 603

- 1 Buna-Know-how als Vehikel der Beherrschung: Entwicklung und Struktur des internationalen Fertigungs- und Vertriebsnetzwerks der Continental — **604**
- 2 Zwei neue „heimische“ Konzernwerke: Die Posener Gummiwerke GmbH und das Werk in Krainburg/Kärnten — **618**
- 3 Fertigungs Kooperationen in verbündeten und neutralen Ländern: Spanien, Italien, Rumänien sowie Skandinavien — **649**
 - 3.1 Spanien — **649**
 - 3.2 Italien — **655**
 - 3.3 Rumänien und Ungarn — **667**
 - 3.4 Skandinavien — **678**
- 4 Beratungsverträge als Beherrschungsinstrument: Die Continental-Fertigungsstätten in Holland und Belgien und die Nutzbarmachung der französischen Gummiindustrie — **689**
- 5 Die letzten Kriegsmonate: Implosion der Rüstungsproduktion im In- und Ausland, Verlagerungsmanagement und Zersplitterung der Unternehmensstrukturen — **741**
- 6 Arbeitskräftesteuerung und Verlagerungsmanagement bei Teves und VDO — **772**

Ausblick: Der kurze Schatten der NS-Zeit: Entnazifizierung und Rechtfertigungsstrategien, Restititionen und Entschädigungsforderungen — 804

Abkürzungen — 821

Quellen — 823

Literatur — 835

Verzeichnis der Tabellen, Schaubilder und Abbildungen — 843

Register — 849

Einleitung

Die Zulieferindustrie für Kraft- und Luftfahrzeuge war das eigentliche Rückgrat der nationalsozialistischen Rüstungs- und Kriegswirtschaft. Und Continental war im Bereich der Auto- und Flugzeugreifen sowie Gleiskettenpolster für Panzer, aber auch bei technischen Schläuchen, hydraulischen Bremsen, Präzisionssteuerungs-, Kontroll- und Messinstrumenten für V-1-Marschflugkörper, Panzer und Geschütze einer der wichtigsten Zulieferkonzerne des Dritten Reichs. Dazu kam die Herstellung von Millionen von Volks-Gasmasken für die „Volksgemeinschaft“. Diese Aufzählung bezieht sich dabei nicht allein auf die damalige historische Continental, sondern schließt auch, von der Gegenwart ausgehend und rückblickend, mit VDO, Teves, Phoenix und Semperit die wichtigsten Unternehmen mit ein, die in späteren Jahren übernommen und in den Konzern integriert wurden.¹ Dabei zeigen sich vereinzelt auch schon damals interessante personelle Querverbindungen und unternehmenspolitische Überschneidungen zwischen diesen Unternehmen. Mit seinen Hauptstandorten in Hannover, Hamburg, Frankfurt und Berlin war dieser virtuelle Konzern über das ganze Reichsgebiet verteilt, im Krieg erfolgte eine weitere erhebliche Expansion in besetzten und verbündeten sowie neutralen Ländern Europas. Die vorliegende Studie ist daher mehr eine Branchengeschichte oder eine vergleichende Untersuchung von fünf Unternehmen aus der Zulieferindustrie während der NS-Zeit als eine einzelne Unternehmensgeschichte. Allein durch die Tatsache, dass drei der untersuchten Firmen börsennotierte Aktiengesellschaften waren, zwei dagegen inhabergeführte Familienunternehmen, ergeben sich aufschlussreiche Hinweise auf eventuell unterschiedliche Verhaltensweisen in der NS-Zeit. Der Grund für diesen Untersuchungsansatz ist nicht nur ein methodischer, um gegenüber den bisherigen nach wie vor dominierenden Einzeluntersuchungen zur NS-Zeit doch noch neue Aspekte einzuführen, sondern auch ein quasi unternehmenspolitisch-moralischer. Denn mit dem Kauf und der Übernahme eines Unternehmens wird auch dessen Geschichte mit allen Höhen und Tiefen miterworben, die dann gleichsam Teil einer neuen Konzerngeschichte wird. Insofern kann eine Geschichte des Continental-Konzerns in der NS-Zeit sinnvoll nur auch als Geschichte der wichtigsten erworbenen Firmen untersucht und geschrieben werden.

Dafür waren umfangreiche Recherchen notwendig, die sich nicht nur auf den Standort der Continental-Hauptverwaltung in Hannover beschränkten, sondern auch die Standorte unter anderem in Frankfurt, Berlin, Babenhausen und

¹ Dies bezieht sich auf die Jahre zwischen 1998 und 2007. Vgl. dazu auch im Einzelnen die Bemerkungen am Schluss, S. 808.

Hamburg sowie im polnischen Poznan miteinschloss.² Entgegen aller Erwartungen wurden dabei zahlreiche bislang unentdeckte Quellen aufgefunden, angefangen mit den alten Personalakten, der damaligen Korrespondenz zwischen Aufsichtsrat und Vorstand sowie markenrechtlichen Vorgängen und nicht zuletzt Unterlagen im Zusammenhang mit dem Einsatz von Zwangsarbeitern in den Registraturkellern der Personalabteilung, der Patent- und Markenschutzabteilung sowie der Rechtsabteilung von Continental, bis hin zum VDO-Archiv in Babenhausen, das bis dahin im Konzern kaum bekannt war. Obwohl an den ehemaligen Teves-Standorten in Frankfurt und Berlin kein Archiv mehr existierte, fanden sich auch hier dutzende bislang unentdeckte Ordner, unter anderem mit Korrespondenz des Firmengründers Alfred Teves. Auch der verstreute Bestand von Phoenix-Akten, der zum Teil im Hamburger Staatsarchiv, im Archiv des Museums der Arbeit und im Archiv der Deutschen Bank in Frankfurt liegt, wurde erstmals systematisch erschlossen und ausgewertet. Viele neue und bislang von der Forschung noch nicht ausgewertete Akten und Überlieferungen fanden sich auch für Semperit, die umso wichtiger waren, als hierfür ebenfalls kein Unternehmensarchiv mehr existiert.

Schließlich fanden sich in zahlreichen städtischen und staatlichen Archiven wichtige ergänzende Unterlagen und Quellen. Von erheblichem Wert waren dabei die vielfach ebenfalls erstmals eruierten und ausgewerteten Entnazifizierungsakten der wichtigsten damaligen Akteure, die die Geschicke des Continental-Konzerns in der NS-Zeit maßgeblich mitbestimmten, allen voran Generaldirektor Fritz Könecke und dessen Hauptbetriebsobmann Gustav Jahns, aber auch die Vorstandsvorsitzenden und Unternehmensleiter Albert Schäfer für Phoenix, Adolf Schindling für VDO, Franz Messner für Semperit und Alfred Teves mit seinen beiden Söhnen. Aufgrund der unterschiedlichen Quellendichte können die jeweiligen Unternehmen allerdings nicht in gleicher empirischer Dichte untersucht und dargestellt werden. Aber durch die Unterschiedlichkeit der Quellenüberlieferung ergibt sich auch eine Komplementarität der Handlungsebenen, vor allem hinsichtlich der verschiedenen Verhandlungs- und Aushandlungsarenen zwischen Unternehmen und NS-Regime. All dies ermöglichte ein tiefes Eintauchen in die „Continental-Welt“ der 1930er und 1940er Jahre.

Die Untersuchung folgt dabei dem gängigen Darstellungs- und Analysestrang einer Unternehmensgeschichte in der NS-Zeit.³ Ausgehend von der

2 Zur Überlieferungslage im Einzelnen vgl. das Quellenverzeichnis im Anhang.

3 Tatsächlich gibt es inzwischen zur Automobil-Zulieferindustrie eine Reihe von Einzelstudien: zu Sachs bzw. ZF Friedrichshafen (Andreas Dornheim, *Mobilität und Motorisierung. Eine Unternehmensgeschichte*, Hamburg 2015), zu Bosch (Johannes Bähr, Paul Erker, *Bosch. Geschichte eines Weltunternehmens*, München 2013), zu BMW als Vorläufer der späteren MTU AeroEngines (Constanze Werner, *Kriegswirtschaft und Zwangsarbeit bei BMW*, München 2006). Siehe

schleichenden Transformation der Unternehmenskultur und der Entwicklung Continentals zu einem NS-Musterbetrieb wird eingehend die Unternehmenspolitik im Kontext des nationalsozialistischen Vierjahresplans und die Radikalisierung der Produktionsprozesse im Verlauf des Krieges untersucht. Continental war dabei zunächst nicht nur der Hersteller von kriegswichtigen Reifen, sondern auch Produzent zahlreicher Produkte der nationalsozialistischen Freizeit- und Konsumgesellschaft. Im Krieg, in dem die Aushandlungsprozesse mit den Behörden und Wehrmachtstellen und die staatlicherseits wie unternehmensseitig unternommenen massiven Versuche zur Mobilisierung sämtlicher Ressourcen bei Arbeitskräften wie Rohstoffen dominierten, veränderten sich dann schnell die Vorzeichen, wie am Beispiel der Flugzeugreifen-Fertigung und der Schuhsohlenentwicklung sowie einer Reihe von ambivalenten Innovationsprozessen gezeigt wird. Einen Schwerpunkt der Untersuchung bilden die „vielen Gesichter der Zwangsarbeit“ mit ihren unterschiedlichen Facetten bei Continental selbst, aber auch bei Teves, Phoenix und VDO. Das letzte Kapitel zeichnet den Prozess der Expansion und die Aktivitäten in den besetzten, aber auch verbündeten Staaten nach, wobei der Untersuchung der Continental-Fertigung im neuen Zweigwerk Posen und in Frankreich bzw. Holland und Belgien ein besonderes Augenmerk gilt. Auf die Expansion folgte dann aber die rasante Implosion der Fertigungsstrukturen, die schließlich auch zu hektischen Verlagerungsmaßnahmen und, nicht zuletzt auch durch die Folgen des Bombenkrieges, zu einer zunehmenden Auflösung der Unternehmensstrukturen führte.

Die Studie verfolgt mithin drei zentrale Leitfragen: Erstens, wie und inwieweit vollzog sich die Transformation der Unternehmenskultur, die Continental zu einem NS-Musterbetrieb werden ließ, und wie entwickelte sich dabei das Verhalten und Verhältnis zum NS-Regime und den Behörden im Kontext der nationalsozialistischen Autarkie-, Rüstungs- und Kriegswirtschaft? Zweitens, inwieweit erfolgte eine Nutzung und Ausbeutung der zur Zwangsarbeit eingesetzten ausländischen Arbeitskräfte aus den besetzten, aber auch verbündeten Ländern? Und drittens, welche Aktivitäten entwickelte Continental im Zuge der

hierzu auch die Studien zu Freudenberg und Quandt mit seinem damaligen Batterieunternehmen Varta: Joachim Scholtyseck, *Der Aufstieg der Quandts. Eine deutsche Unternehmersdynamie*, München 2011, und ders., *Freudenberg. Ein Familienunternehmen in Kaiserreich, Demokratie und Diktatur*, München 2016. Vgl. auch Armin Müller, *Kienzle. Ein deutsches Industrieunternehmen im 20. Jahrhundert*, Stuttgart 2011. Allerdings besteht Fehlanzeige für die Zulieferbetriebe der Flugzeugindustrie, deren Rüstungsgeschichte ohne jegliche Berücksichtigung von deren reifentechnischen Innovationen und hydraulischen Mess- und Regelinstrumente Voraussetzung für die Realisierung und den Einsatz des revolutionären Düsentriebwerks war. Vgl. Lutz Budraß, *Flugzeugindustrie und Luftrüstung in Deutschland 1918–1945*, Düsseldorf 1998, wo weder Continental noch VDO oder Teves als wichtige Zulieferer vorkommen.

Expansion in die besetzten, verbündeten und auch neutralen Ländern, inwieweit versuchte man von der Kriegs- und Besatzungspolitik des NS-Regimes zu profitieren? Trotz dieses, wenn man so will, klassischen Untersuchungsstranges reklamiert die Studie eine ganze Reihe neuer Erkenntnisse, die über die bislang bestenfalls rudimentären Kenntnisse von VDO und Teves in der NS-Zeit hinausgehen und auch Continental als Kernunternehmen selbst betreffen. Bislang wurde das Unternehmen gleichsam in der Breite und von außen her im Kontext des internationalen Wettbewerbs der Reifenbranche genauer untersucht.⁴ In der vorliegende Studie wird erstmals eine in die Tiefe gehende Rekonstruktion der unternehmensinternen Abläufe und Entscheidungsprozesse vorgenommen, die erst durch das Auffinden der Korrespondenz zwischen dem von der Familie Opel als damaliger Hauptanteilseigner dominierten Aufsichtsrat und dem Vorstand sowie den Vorstands- wie Aufsichtsratsprotokollen möglich wurde. Fritz Opel und seine Brüder, die bislang in der Continental-Geschichte – obschon Hauptanteilseigner – unsichtbar waren, lassen sich damit erstmals in ihren unternehmenspolitischen Interessen und Einflussnahmen konkret fassen.

Die erkenntnisleitenden Fragen nach dem Ausmaß der Verstrickungen eines Unternehmens in die Verbrechen des NS-Regimes, nach Unterstützung und Profit des nationalsozialistischen Eroberungskrieges, nach Verfolgung politisch Andersdenkender, Ausbeutung von Ressourcen in den besetzten Ländern, Arierungen und dem Einsatz von Zwangsarbeitern sowie KZ-Häftlingen und der bei all dem auftretenden Gemengelage von Zwangslagen, durch das NS-Regime veränderten Rahmenbedingungen und Anreizsysteme und sich dementsprechend eröffnenden Handlungsspielräumen sowie den Veränderungen von Konzernstrukturen und Unternehmenskultur als Reaktion auf die Autarkie-, Rüstungs- und Kriegspolitik des NS-Regimes – all das ist schon häufig gefragt worden. In jüngster Zeit ist daher in der unternehmenshistorischen Forschung die provozierende These vertreten worden, dass nach dem großen Boom der meist als Auftragsarbeiten entstandenen Untersuchungen zur Geschichte von Unternehmen im Nationalsozialismus weder neue empirische Ergebnisse noch me-

⁴ Vgl. Paul Erker, Vom nationalen zum globalen Wettbewerb. Die deutsche und die amerikanische Reifenindustrie im 19. und 20. Jahrhundert, Paderborn 2005. Die frühere kleine Studie, die anlässlich des damaligen 125-jährigen Firmenjubiläums erschienen ist, konzentriert sich praktisch ganz auf die Phase 1970 bis 1996. Vgl. Paul Erker, Wachsen im Wettbewerb. Eine Zeitgeschichte der Continental AG, Düsseldorf 1996. Ansonsten ist man hinsichtlich der Gründungs- und Frühgeschichte von Continental nach wie vor auf die Festschrift von Schmidt zum 100-jährigen Bestehen 1971 angewiesen. Vgl. Hans-Theodor Schmidt, Continental 1871–1971, Hannover 1971.

thodische Innovationen zu verzeichnen seien.⁵ Aus dem Wissenszuwachs weiterer Studien würden „in einem streng analytischen Sinn kaum noch Erkenntnisgewinne [folgen], da sich die empirischen Einzelbefunde doch meist in etablierte Gesamtinterpretationen fügen, sie dabei aber kaum noch modifizieren.“⁶ Dies und allein die Tatsache, dass über Unternehmen im Nationalsozialismus heute in der wissenschaftlichen Forschung kaum noch gestritten wird, ist jedoch kein Grund, den Untersuchungsgegenstand an sich für nicht mehr relevant zu halten und ihn „reif für einen vorläufigen Abschluss“ zu erklären.⁷ Solange es noch immer einzelne große deutsche Unternehmen gibt, die sich vor einer Aufarbeitung ihrer NS-Geschichte wegducken, gibt es nicht nur den politisch-moralischen Bedarf für entsprechende Studien, sondern auch nach wie vor bestehende Wissenslücken. Wir wissen etwa noch immer so gut wie nichts darüber, wie Art und Umfang der Zwangsarbeit in der deutschen Elektroindustrie und deren Agieren im besetzten Frankreich war.⁸ Daneben gibt es auch trotz der vielen Untersuchungen keineswegs sozusagen eine Linearität ansteigender oder gleichbleibend hoher Qualität, sondern auch bei neueren Untersuchungen Licht und Schatten.⁹ Schließlich gibt es einen gegenwärtigen Trend zur Untersuchung von

5 Zur Debatte vgl. Tim Schanetzky, *After the Gold Rush. Ursprünge und Wirkungen der Forschungskonjunktur „Unternehmen im Nationalsozialismus“*, in: ZUG 63 (2018), S. 7–32, sowie als Replik darauf Christian Kleinschmidt, *Unternehmensgeschichte als „Nebenbeschäftigung“*, in: ZUG 64 (2019), S. 274–291. Vgl. auch Ralf Banken, *Vom „Verschweigen“ über die „Sonderkonjunktur“ hin zur „Normalität“? Der Nationalsozialismus in der Unternehmensgeschichte der Bundesrepublik*, in: *Zeitgeschichte-online*, Dezember 2012, <https://zeitgeschichte-online.de/thema/vom-verschweigen-ueber-die-sonderkonjunktur-hin-zur-normalitaet>.

6 Schanetzky, *After the Gold Rush*, S. 25.

7 Ebd., S. 31.

8 Es fehlt mithin noch immer unter anderem eine Studie zu Siemens in der NS-Zeit und auch dem Verhalten der Familie Siemens, wozu erstaunlicherweise – anders als in anderen Fällen wie etwa der Quandt-Geschichte – auch bislang kein öffentlicher Druck besteht. Nach wie vor steht auch eine Untersuchung zum Henkel-Konzern in der NS-Zeit aus, auch eine Geschichte von Bayer als damaliger Teilbereich des IG Farben-Konzerns gibt es, anders als für Hoechst und BASF, bislang nicht. Dasselbe gilt für Linde und Heidelberger Zement.

9 So zeichnen sich auch neuere Studien durch methodisch-konzeptionelle Rückschritte aus, indem entweder die NS-Zeit als Episode in einer hehren Gesamtgeschichte „versteckt“ wird oder aber eine vielfach vom Branchenumfeld und auch der Produkttechnologie entkontextualisierte Geschichte daherkommt. Vgl. etwa die Darstellung von Michael Kißener, *Boehringer-Ingelheim im Nationalsozialismus. Studien zur Geschichte eines mittelständischen chemisch-pharmazeutischen Unternehmens*, Stuttgart 2015. Als neuere Gesamtgeschichte vgl. Alfred Reckendrees, *Beiersdorf. Die Geschichte des Unternehmens hinter den Marken NIVEA, tesa, Hansaplast & Co.*, München 2018, in der die NS-Zeit immerhin vergleichsweise angemessen behandelt wird. Dagegen umfasst sie in der Gesamtdarstellung von Adidas gerade einmal 26 der insgesamt 357 Seiten. Vgl. Rainer Karlsch u. a., *Unternehmen Sport. Die Geschichte von adidas*, München 2018. Auch in der Untersuchung von Carsten Burhop u. a., *Merck 1668–*

Familienunternehmen in der NS-Zeit, allerdings auch mit expliziter, von Seiten der sensationsheischenden medialen Öffentlichkeit in den Vordergrund gerückter Fragestellung, inwieweit die Basis des Reichtums insbesondere der reichsten Familien Deutschlands in der NS-Zeit gelegt wurde, quasi unter Wiederaufnahme des damals gegen alle Unternehmer gerichteten Vorwurfs des NS-Nutzniebertums.¹⁰ Auch hier haben die Untersuchungen, selbst wenn es vordringlich oft um Maßnahmen gegen den drohenden Einbruch des Amerika-Geschäfts geht, ihre Berechtigung und lassen zudem auch für die Wissenschaft durchaus neue Erkenntnisse erwarten.

Es bleibt mithin festzuhalten, dass die Selbstvergewisserung des einzelnen Unternehmens über die Rolle im NS nach wie vor wichtig ist, nicht zuletzt auch angesichts der sich dramatisch verändernden politisch-gesellschaftlichen Gegenwart und der sich damit stellenden Frage des unternehmenspolitischen Verhaltens gegenüber Macht, Diktaturen, scheinbaren und echten politischen-technologischen Zwängen und prekären Anfälligkeiten und Deformationen in der Unternehmenskultur im Zusammenhang mit kriminellen unternehmerischen Machenschaften. Der Umgang mit der eigenen Geschichte, gleich, ob damit neue inhaltliche oder methodisch-theoretische Erkenntnisse für die Forschung gewonnen werden, hat seine Berechtigung.¹¹ Es geht bei solchen Untersuchun-

2018. Von der Apotheke zum Weltkonzern, München 2018, werden der NS-Zeit nur 65 von 713 Seiten gewidmet. Und nicht zuletzt entstehen nach wie vor (oder wieder) Darstellungen, in denen die alten Mythen vom rechtzeitigen Umdenken und der Abkehr der Unternehmer vom NS-Regime verbreitet werden, allenthalben die Schilderungen von Zwangsarbeit beschönigend oder die eigentlichen kritischen Fragen zur jeweiligen Rolle des Unternehmens in der NS-Zeit übertünchend. Vgl. etwa Martin Kukowski, Rudolf Boch, Kriegswirtschaft und Arbeitseinsatz bei der Auto Union AG Chemnitz im Zweiten Weltkrieg, Wiesbaden 2014, oder 175 Jahre Freshfields Bruckhaus Deringer in Deutschland. Eine Sozietätsgeschichte im Wandel von Wirtschaft, Recht und Politik, München 2015.

10 Hier funktioniert die Skandalisierung – oder, angesichts jüngster Beispiele, eher Selbstskandalisierung – immer noch sehr gut. Eine Reihe von Untersuchungen ist hierzu bereits entstanden, vgl. Scholtyseck, Der Aufstieg der Quandts, und ders., Freudenberg. Ein Familienunternehmen in Kaiserreich, Demokratie und Diktatur, München 2016. Vgl. auch Jürgen Finger u. a., Dr. Oetker und der Nationalsozialismus. Geschichte eines Familienunternehmens 1933–1945, München 2013; Mark Spoerer, C&A. Ein Familienunternehmen in Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien 1911–1961, München 2016, sowie die kleine Studie von Manfred Grieger, Sartorius im Nationalsozialismus. Generationswechsel im Familienunternehmen zwischen Weltwirtschaftskrise und Entnazifizierung, Göttingen 2019. Eine Reihe weiterer Studien dazu stehen kurz vor der Publikation oder sind in Bearbeitung, unter anderem zu Tengelmann/Schmitz-Scholl (Familie Haub), Bahlsen und J. A. Benckiser (Familie Reimann).

11 Zur wechselvollen Geschichte des Umgangs mit der NS-Zeit vgl. Sebastian Brünger, Geschichte und Gewinn. Der Umgang deutscher Konzerne mit ihrer NS-Vergangenheit, Göttingen 2017.

gen nicht nur um die Wissenschaft, sondern auch um das Unternehmen und seine Mitarbeiter und damit den Vermittlungsauftrag, den Geschichte hat. Nach wie vor erscheint es daher wichtig und sinnvoll, Art und Umfang der Zwangsarbeit in einem einzelnen Unternehmen zu untersuchen, um Spezifika, Abweichungen oder Ähnlichkeiten zu anderen Unternehmen herauszufinden. Solange es dieses Wissen über die eigene Zwangsarbeit-Geschichte nicht gibt, kann sich ein Unternehmen auch nicht angemessen der Verantwortung dafür stellen. Gleichzeitig kann jedoch die Unternehmensgeschichte in der NS-Zeit nicht auf eine bloße Zwangsarbeit-Geschichte reduziert werden, sondern der gesamte Kontext von Fertigungsorganisation, Arbeitsprozessen, Arbeitskräftelenkung und den jeweiligen Produktionsbedingungen insgesamt sowie die allgemeine Unternehmensentwicklung muss betrachtet werden. Continental hat sich lange Zeit vor einer wirklichen Analyse seiner Rolle in der NS-Zeit gedrückt. Nicht nur, weil es das größte Unternehmen in Hannover ist, sondern auch, weil die beiden anderen dortigen Großunternehmen, die Akkumulatoren-Fabrik Varta und der Lastwagenhersteller Hanomag, nicht mehr existieren, wurde es daher immer wieder Ziel von Angriffen und Debatten in der Öffentlichkeit. Die Deutungskämpfe mit der hannoverschen Community der „Erinnerungs-Forschung“, der man lange Zeit mit Hinweis auf fehlende und im Krieg vernichtete Archivunterlagen sowie ausgefeilten Sprachregelungen entgegentrat, konnte man daher nicht gewinnen.¹² Als einer der letzten – aber bei weitem nicht der letzte – Dax-Konzerne stellt sich Continental daher nun seiner Geschichte in der NS-Zeit. Es geht um die Selbstreflexion und Selbstvergewisserung des Unternehmens über die eigenen Verstrickungen in das Unrecht der NS-Zeit, die Anfälligkeit der Unternehmenskultur, die aus dem Unternehmen ein gut funktionierendes Teil der NS-Kriegs- und Rüstungswirtschaft gemacht hat, aber eben auch um die damaligen herrschenden politischen wie technologischen Zwängen, denen sich der globalisierte Konzern zum Teil auch heute wieder in einer ganzen Reihe von Ländern gegenüber sieht. Dass diese Studie zur Geschichte Continentals in der NS-Zeit gerade mitten in einem tiefgreifenden Transformationsprozess des Unternehmens erfolgt und gleichzeitig im Vorfeld des 150-jährigen Jubiläums, ist vielleicht nicht günstig für deren Rezeption. Aber vielleicht trägt es doch auch in dem Bewusstsein, dass man sich nicht nur den Unternehmenskrisen, sondern auch der eigenen Vergangenheit, ob zeitlich weiter entfernt oder nahe an

¹² Wobei von den Historikern aus Hannover wichtige Studien in diesem Zusammenhang vorgelegt wurden, allen voran die schon 1985 erarbeitete Untersuchung zu KZ in Hannover. Vgl. Rainer Fröbe u. a. (Hrsg.), Konzentrationslager in Hannover. KZ-Arbeit und Rüstungsindustrie in der Spätphase des Zweiten Weltkriegs, Teil I, Hildesheim 1985, sowie Janet Anschutz, Irma Traud Heike, Feinde im eigenen Land. Zwangsarbeit in Hannover im Zweiten Weltkrieg, Bielefeld 2000.

die Gegenwart gehend, offensiv und reflektiert stellen muss, zu einer Stärkung der Unternehmenskultur von Continental bei.

Mein Dank gilt Dr. Nils Fehlhaber, dem Leiter des Continental-Archivs, mit dem zusammen bei erfolgreichen Entdeckungsreisen in den Registraturkellern der Continental-Hauptverwaltung sowie Recherchen bei den ehemaligen Tochtergesellschaften eine Menge neuer und bislang unentdeckter Quellen aufgefunden und erschlossen werden konnte und der mich bei unzähligen Nachrecherchen geduldig unterstützt hat. Ein Gedenken geht in diesem Zusammenhang an Thomas Grabe, der jahrzehntelang das Continental-Archiv quasi nebenberuflich am Leben erhalten hat, dieses Projekt und die Fertigstellung der Studie aber nicht mehr erleben konnte. Dank geht auch an Karl Schneider, der das umfangreiche VDO-Archiv in Babenhausen weitgehend ehrenamtlich betreut und verwaltet. Auch den Mitarbeitern in den staatlichen und städtischen Archiven sei gedankt, stellvertretend dafür Melanie Hahn vom Hamburger Museum der Arbeit und Waltraud Steuber im Stadtarchiv Korbach sowie Dr. Martin L. Müller vom Archiv der Deutschen Bank. Nicht zuletzt geht mein Dank an Dr. Felix Gress und Dr. Christian zur Nedden, die in ihrer jeweiligen Funktion als Leiter der Konzernabteilung Unternehmenskommunikation & Public Affairs bzw. der Abteilung Compliance, Law & Intellectual Property das große Projekt initiiert und überhaupt ermöglicht haben. In diesem Zusammenhang haben beide nach Jahrzehnten des Dornröschenschlafs auch wieder eine Professionalisierung des Continental-Archivs auf den Weg gebracht, womit der Grundstein für weitere Studien zur Continental-Geschichte gelegt ist.

I Auf dem Weg zum NS-Musterbetrieb: Unternehmenskultur im Zeichen der national- sozialistischen Betriebsgemeinschaftsideologie

1 „Ein arisches Unternehmen.“ Zur Konstellationsveränderung in der Corporate Governance

Der Continental-Vorstand hat die NS-Machtergreifung mit Euphorie begrüßt. Anders als viele deutschen Unternehmer, die eher mit Skepsis auf die neue Regierung unter Adolf Hitler reagierten, verkündete der Generaldirektor der Continental Gummi-Werke AG, Willy Tischbein, in gleich mehreren Presseverlautbarungen seine Unterstützung für die scheinbar neuen wirtschaftspolitischen Maßnahmen und die dahinterstehende Ideologie der Nationalsozialisten. „Gemeinnutz vor Eigennutz. National und sozial. In diesem Sinne haben wir immer gehandelt und werden wir auch weiter handeln und glauben, damit den Bestrebungen des Führers [...] Adolf Hitler, das deutsche Volk sich wieder auf sich selbst besinnen zu lassen und ihm die Stellung in der Welt zu verschaffen auf die es einen berechtigten Anspruch hat, am besten zu dienen“, hieß es etwa in einem Aufruf Tischbeins am Vorabend des 1. Mai 1933.¹ Kurz darauf veröffentlichte die „Gummi-Zeitung“, das zentrale Fachblatt der Branche Tischbeins eingehende Würdigung der bereits erreichten Erfolge des NS-Arbeitsbeschaffungsprogramms, und im Dezember stand unter anderem in der Deutschen Bergwerks-Zeitung eine ganzseitige Lobeshymne des Continental-Generaldirektors auf die nationalsozialistische Betriebsgemeinschaftsideologie und das damit verbundene Leistungs- und Führerprinzip. „Für den Leiter größerer Unternehmen ist der deutsche Mensch heute mehr als je zu irgendeiner früheren Zeit wieder an die erste Stelle gerückt“, stand darin.²

Die politische Haltung Tischbeins hatte durchaus Gewicht, denn der im Jahr der Continental-Gründung 1871 geborene und mithin inzwischen 62 Jahre alte Unternehmer war nicht nur seit 1907 im Vorstand der Continental, seit 1926 als deren Generaldirektor, sondern er zählte auch als Vorsitzender des Reichsverbands der deutschen Kautschukindustrie, Gründungsmitglied des Verbands der Automobilindustrie und Aufsichtsratsmitglied bei der Dresdner Bank zu den einflussreichsten Persönlichkeiten der Wirtschaftswelt in der Weimarer Re-

¹ Vgl. Continental Unternehmensarchiv (CUA), Ordner Tischbein, ohne Signatur.

² Vgl. Deutsche Bergwerks-Zeitung vom 31.12.1933 sowie Gummi-Zeitung vom 21.7.1933, in: ebd.

publik. Tischbein trat nicht nur in der Öffentlichkeit vorbehaltlos für die neue Hitler-Regierung ein, sondern verpflichtete auch unternehmensintern sämtliche Vorstandskollegen sowie die Prokuristen bzw. Direktoren der zweiten Führungsebene zum sofortigen Eintritt in die NSDAP und ging mit gutem Beispiel voran.³ Tischbeins Vorstandskollegen waren zu diesem Zeitpunkt Heinz Assbroicher, Dr. Paul Stockhardt, Carl Gehrke und Waldemar Schlosshauer, alle altgediente (und damit auch ältere) Führungskräfte aus den 1920er Jahren mit jahrzehntelanger Firmenzugehörigkeit. Auf der Direktorenebene waren unter anderem Gustav Schmelz, Dr. Fritz Könecke, Ernst Fellinger, Dr. Georg Weber, Dr. Hans Odenwald und Hermann Franz betroffen, die als junge Führungskräfte sämtlich im Laufe der kommenden Jahre in den Vorstand aufsteigen sollten. Umgehend setzte auch ein massives Werben diverser NSDAP-Parteioorganisationen im Unternehmen ein, das von der Unternehmensführung vermutlich auch wegen der dadurch erhofften politisch-wirtschaftlichen Netzwerkbildung deutlich unterstützt wurde. Im Sommer 1933 traten daher eine Reihe von Angestellten der oberen und mittleren Continental-Führungsebene in einen Motorsturm bzw. eine Motorstaffel der SS und SA oder das nationalsozialistische Kraftfahrerkorps (NSKK) ein. Es dauerte auch nicht lange, bis sich die neuen führenden NS-Funktionäre in Hannover zu propagandistisch inszenierten Werksbesichtigungen die Klinke in die Hand gaben. Anfang November 1933 besichtigte etwa der DAF-Führer Robert Ley die Continental (vgl. Abb. 1).

Auch bei Spenden und Aufwendungen „zur Förderung der Politik der Reichsregierung“ sowie „Zuwendungen an politische und Wehrverbände“ tat sich die Continental-Führung schnell hervor. 1933 und 1934 wurde über eine Mio. RM für derartige Zwecke in den Bilanzakten verbucht. SA und SS hatten 1933 insgesamt 21 212 RM erhalten, daneben schlugen allerdings auch knapp 50 000 RM an „Lohnausfällen anlässlich verschiedener Veranstaltungen im Rahmen der Partei“ zu Buche sowie Ausgaben für Ehestandsbeihilfen und Mehrausgaben für den Ersatz weiblicher Arbeitskräfte.⁴ Auch die Kosten für „staatspolitische Feiern und Betriebsappelle“ nahmen nun rasant zu. Der 1. Mai 1933 wurde von der Continental-Führung aufwändig organisiert und inszeniert. Am frühen Morgen wurden am Verwaltungsgebäude des Unternehmens die Hakenkreuzfahnen gehisst und ein langer Zug der Belegschaft, begleitet von ei-

³ Vgl. die späteren Aussagen unter anderem von Fritz Könecke und Hermann Franz im Zusammenhang mit ihren Entnazifizierungsverfahren, die damit ihre Parteimitgliedschaft zu rechtfertigen versuchten, in: NLA HA Nds. 171 Hannover Nr. 32086.

⁴ Vgl. die Angaben für 1933 als Anhang zu einem Schreiben Tischbeins vom 20.12.1934 an den Stab von Rudolf Hess, in: Ordner Korrespondenz über unsere Gesellschaft sowie die Aufwendungen für die Folgejahre in den jeweiligen Bilanzakten, in: CUA, 6600 Zg. 1/60, A 15,1.

nem eigenen Continental-Festwagen, zog durch Hannover zum zentralen Kundengebungsort.



Abb. 1: Bericht vom Besuch des DAF-Führers Robert Ley in der Kundenzeitschrift „Echo-Continental“

Die Belegschaftsmitglieder bekamen aber schnell deutlich zu spüren, dass hinter der allenthalben verkündeten neuen Betriebsgemeinschaft auch erheblicher kollektiver Zwang und soziale Kontrolle standen. Nachdem die „freiwillige Spende zur Förderung der nationalen Arbeit“ im Unternehmen nicht die erwartete Resonanz gefunden hatte, dehnte die Unternehmensleitung die Sammlung im Juli 1933 systematisch auf die einzelnen Abteilungen aus, verbunden mit Namenslisten und der Einführung einer regelmäßigen monatlichen freiwilligen Spende, die gleich zentral bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung entsprechend verrechnet wurde.⁵ Den Höhepunkt von Tischbeins Anpassung an das NS-Re-

⁵ Vgl. Aushang vom 8.7.1933, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 18. Vgl. auch Ordner Personal der Hannoverschen Werke 1926–1945.

gime stellte für diesen vermutlich der Besuch Hitlers auf dem Continental-Stand anlässlich der Internationalen Automobil-Ausstellung (IAA) im Mai 1934 in Berlin dar (Abb. 2). Das Bild signalisierte deutlich die in kürzester Zeit verwirklichte Kongruenz und Komplementarität der Interessen des Unternehmens und des NS-Regimes.



Abb. 2: Besuch Hitlers am Continental-Stand der IAA 1934

Tischbeins Verdienste um die Continental AG waren unbestritten. Mit Weitsicht hatte er das Unternehmen in den 1920er Jahren einem umfassenden Restrukturierungsprozess unterworfen. Mit Hilfe des amerikanischen Reifenkonzerns Goodrich, der sich auch kapitalmäßig an Continental beteiligt hatte, war eine langfristige Strategie zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit und Technologieführerschaft eingeleitet worden, verbunden mit einer Rationalisierung der innerbetrieblichen Fertigung zur Senkung der Fixkosten bei gleichzeitiger Erhö-

hung der Produktivität.⁶ Das eigentliche Meisterstück Tischbeins war ein bereits 1921 eingeleiteter Fusionsprozess gewesen, in dessen Gefolge Continental per Aktienumtausch die Konkurrenten Hannoversche Gummiwerke Excelsior AG, die Mitteldeutsche Gummiwerke Louis Peters bzw. Peters Union AG sowie die Gummiwerke Titan B. Polack AG übernahm und 1929/30 zum großen, marktbeherrschenden „Gummi-Trust“ mit fast 17 000 Beschäftigten und einem Umsatz von 183 Mio. RM vereinigte.⁷ Tischbein hatte Continental infolge all dieser Maßnahmen vergleichsweise unbeschadet durch die Weltwirtschaftskrise gesteuert.

Tab. 1: Mitarbeiter und Umsatz bei Continental 1930 bis 1933

Jahr	Mitarbeiter	Umsatz
1930	12.700	145,4 Mio. RM
1931	ca. 11.000	96,8 Mio.
1932	10.602	72,5 Mio.
1933	11.006	76,4 Mio.

Quelle: CUA, 6630 Zg. 1/56, A 33, 11-14 sowie 6600, Zg. 2/56, A 1.

Zwar waren auch in Hannover zwischen 1930 und 1932 die Umsätze um ca. 50 Prozent eingebrochen und wie bei allen Unternehmen kam es zu großen Entlassungen (vgl. Tabelle 1). Aber während der einzig verbliebene Konkurrent auf dem Heimatmarkt, die Phoenix Gummiwerke AG Hamburg-Harburg, um die Existenz kämpfte und selbst die englische Dunlop, damals der stärkste Wettbewerber der Continental auf dem europäischen Markt, die Dividende ausfallen ließ, präsentierte das hannoversche Unternehmen weiterhin schwarze Zahlen und hohe Dividendenzahlungen. Am 8. Januar 1932, mitten in der Weltwirtschaftskrise, hielt Willy Tischbein auf einer Versammlung seiner führenden Mitarbeiter eine Rede, die in den Ohren der notleidenden Konkurrenten wie Hohn klingen musste:

⁶ Vgl. etwa die schon 1925 eingeleiteten Sparmaßnahmen durch Arbeiter- wie Angestelltenentlassungen und Lohnkürzungen, um „den Prozentsatz der Unkosten in die richtige Relation zum Umsatz zu bringen“, wie es in einem vertraulichen Rundschreiben der Unternehmensleitung vom 12.11.1925 hieß. Vgl. Continental, Registratur Personalabteilung, Ordner „Personal der hannoverschen Werke“ Bd. 1, 1926–1935. Vgl. insgesamt dazu ausführlich Erker, Vom nationalen zum globalen Wettbewerb, S. 286 ff.

⁷ Vgl. ebd., S. 358 ff., die umfangreiche Presseberichterstattung zur Gummi-Fusion in: BArch R 8128/2104 sowie die laufenden Bilanzberichterstattungen und Bilanzanalysen in der Zeitschrift „Der deutsche Volkswirt“. Dazu auch der Schriftwechsel der „Volkswirt“-Redaktion mit Tischbein vom April und Juni 1932, in: Continental, Registratur Personalabteilung, Ordner „Korrespondenz über unsere Gesellschaft 1926–1933“.

Wenn ich mir die Frage vorlege: ‚Wie ist denn eigentlich die Lage bei unserer Konkurrenz?‘, dann muß ich Ihnen sagen, daß nach schärfster und gründlichster Beobachtung all dieser Dinge sich bei mir die Überzeugung durchgerungen hat, daß bei den Anstrengungen, die wir in den letzten Jahren gemacht haben auf fabrikatorischem, finanziellem und verkaufstechnischem Gebiet, die Rüstung unseres Hauses und die kaufmännische Fortbildung unseres Apparates derartig ist, daß ich heute nicht Konkurrent der Continental sein möchte! [...] Die Lage unseres Hauses – sowohl gemessen an der allgemeinen Lage, wie an derjenigen der Konkurrenz – ist eine außerordentlich günstige. Ich bin überzeugt, daß unsere Stellung nie so günstig war wie augenblicklich. Wir haben finanziell nie besser gestanden als heute; wir waren in der technischen Einrichtung der Fabrik nie besser und weiter als heute, womit ich natürlich nicht sagen will, daß nicht noch Fortschritte gemacht werden können und müssen. Es sind auch bemerkenswerte Erfolge in der Organisation und Ausbildung des Verkaufsapparates zu verzeichnen, so daß ich – alles zusammengefaßt – nochmals betonen möchte, daß das Jahr 1932 bei der Ausnutzung aller der von mir angeführten Momente durch alle Mitarbeiter für uns günstig werden muß [...] Bedarf ist immer, Bedarf wird immer sein, und es liegt nur an uns, uns den Teil des auf dem Markt auftretenden Bedarfs zu sichern, der uns gehört und von uns zu decken ist.⁸

Tischbeins wichtigster Gegenüber auf der Seite der Anteilseigner und im Aufsichtsrat war inzwischen Dr. Fritz Opel geworden. Der 1875 geborene Friedrich Franz Opel, wie er richtig hieß, war ein Sohn des Firmengründers Adam Opel und in dem Automobilunternehmen nicht nur Mitinhaber, sondern auch als Chefkonstrukteur tätig gewesen, bis die Familie ihre Anteile an dem inzwischen größten deutschen Automobilhersteller zwischen 1929 und 1931 sukzessive an die amerikanische General Motors verkauft hatte. Fritz Opel und Tischbein kannten sich schon lange aus ihrer gemeinsamen Zeit vor der Jahrhundertwen-

8 Rede Tischbeins am 8.1.1932, in: Continental-Archiv, Ordner Tischbein, o. Signatur. Vgl. zur Branchenlage auch die für Tischbein unternehmensintern erstellte „Zusammenstellung der Ergebnisse der Aktiengesellschaften der deutschen Gummiindustrie für 1930/32“ vom 28.5.1934, in: Continental, Registratur Personalabteilung, Ordner Korrespondenz über unsere Gesellschaft sowie Erker, Vom nationalen zum globalen Wettbewerb, S. 371 ff. Ein Ausdruck des für die Außenstehenden an Überheblichkeit grenzenden Selbstbewusstseins der Unternehmensleitung war auch der Bericht über einen im Februar 1932 erfolgten Besuch beim italienischen Gummi- und Reifenunternehmen Pirelli. „Der Gesamteindruck ist der“, so steht da, „dass die Firma Pirelli für uns als ernsthafter Konkurrent – sowohl von Bereifung als auch von technischen Artikeln – kaum anzusehen ist.“ Bericht vom 15.2.1931, in: CUA, o. Signatur. Im Übrigen gab es auch im Juni 1932 noch anhaltende Fusionsbestrebungen in der Kautschukindustrie, diesmal vor allem auf die Herstellerfirmen von technischen Produkten bezogen, an denen sich auch die Gummiwerke Phoenix beteiligten. Die Bemühungen, die von den Anteile haltenden Banken maßgeblich zu befördern bzw. zu koordinieren versucht wurden, blieben letztlich ohne Erfolg. Vgl. den Schriftwechsel zwischen der Deutschen Bank (Boner) und Tischbein vom Juni 1932 in: HADB, P 2115 (Handakte Boner), sowie die Aktennotiz Boners über „Bestrebungen zu dem Zusammenschluss in der Gummi-Industrie“ vom 27.5.1932, in: ebd.

de, als beide berühmte Radrennfahrer gewesen waren, und duzten sich gegenseitig. Offenbar schon seit 1927, verstärkt aber seit 1929/30, hatte Fritz Opel und mit ihm weitere Familienmitglieder Continental-Aktien erworben und nach und nach eine Mehrheitsbeteiligung aufgebaut. Den Aufsichtsratsvorsitz führte seit 1926 Julius B. Caspar, wie sein Vater, der Continental-Mitbegründer und langjährige Aufsichtsratsvorsitzende Bernhard Caspar, hannoverscher Privatbankier und schwedischer Generalkonsul. Infolge der Fusion war der Continental-Aufsichtsrat mit zwölf Mitgliedern deutlich aufgebläht, da die an den Fusionsfirmen jeweils beteiligten Banken ihre Vertreter gleichsam mit eingebracht hatten. Für die Deutsche Bank saßen Paul Bonn bzw. Franz A. Boner, für die Commerz- und Privatbank Moritz Schultze im Aufsichtsrat, ergänzt durch die Privatbankiers Jakob Goldschmidt und Otto Hirsch.⁹

Gerüchte und Spekulationen über massive Conti-Gummi-Käufe hatte es in der Finanzwelt schon 1929/1930 immer wieder gegeben. Die einen vermuteten General Motors hinter den allenthalben sichtbaren Aktien- und Kursbewegungen, die anderen jedoch schon die „Gruppe Opel“.¹⁰ Diese trat dann erstmals im Mai 1932 auf der ordentlichen Generalversammlung in Erscheinung. Der Vorstand hatte die Herabsetzung des Stammaktienkapitals um drei auf 37 Mio. RM durch Einziehung von nominell drei Mio. RM eigener Aktien (die man in einem umfangreichen Aktienrückkaufprogramm von 1931 bis Anfang 1932 im Markt erworben hatte) und der verbliebenen 100 000 RM-Vorzugsaktien sowie eine Herabsetzung der Dividende von acht auf sechs Prozent beantragt. Letzterem widersetzte sich aber die Opel-Aktionärsgruppe, die inzwischen ca. 40 Prozent des Aktienkapitals hielt, davon Fritz Opel selbst Aktien für etwa vier bis fünf Mio. RM, sein Bruder Wilhelm von Opel zwei Mio. RM. Der Rest verteilte sich auf weitere drei bis vier Familienmitglieder sowie Freunde der Opels. Von den auf der Generalversammlung angemeldeten 32,1 Mio. Aktien waren 15,1 Mio. Aktien der Opel-Gruppe zuzurechnen, so dass sich Tischbein, um eine sichere Abstimmungsniederlage zu vermeiden, zum Nachgeben gezwungen sah.¹¹

Für Tischbein war die Niederlage im Machtkampf mit dem Aufsichtsrat umso bitterer, als Fritz Opel zudem beantragt hatte, dass sich Aufsichtsrat, Vorstand und leitende Angestellte in einer schriftlichen Erklärung zum Verzicht auf die ihnen gesetzlich zustehenden Tantiemen bzw. Gratifikationen bereit erklären sollten. Ungeachtet dessen hatte es aber bereits erheblichen Unmut unter

⁹ Vgl. Geschäftsbericht Continental 1931.

¹⁰ Vgl. die Presseberichte in: BArch R 8128/2104.

¹¹ Vgl. etwa die Berichterstattung im Berliner Börsen-Courier vom 2.5.1932, in: BArch R 8128/2104.

der Continental-Belegschaft gegeben.¹² „Riesengehälter für die Aktionäre, Lohnraub und Massenentlassungen für die Arbeiter und Angestellten“ lautete etwa die Überschrift der „Neuen Arbeiter-Zeitung“.¹³ Nicht zuletzt bereiteten Tischbein auch die allenthalben spürbaren Auswirkungen der neuen Aktionärsstruktur auf das wichtige Erstausrüstungs-Geschäft mit den Automobilfirmen erhebliche Sorge. „Bei Daimler-Benz, mit denen wir bislang in sehr angenehmen Geschäftsbeziehungen standen“, schrieb der Continental-Generaldirektor im Juni 1932 an den für die Deutsche Bank im Aufsichtsrat sitzenden Franz A. Boner, „haben wir in der letzten Zeit außerordentliche Schwierigkeiten, nicht zum wenigsten dadurch, dass der Vorstand von Daimler-Benz der Ansicht ist, dass die General Motors respektive die Firma Adam Opel bei uns maßgeblich beteiligt ist.“¹⁴ Das in der breiten Öffentlichkeit wahrgenommene Spiel um Kursspekulationen, Gerüchten um Dividendenkürzungen und dann auf Druck der Opel-Gruppe die erzwungene Beibehaltung der achtprozentigen Dividendenausüttung wiederholte sich bei der Generalversammlung im Mai 1933, begleitet von einer Achterbahnfahrt der Continental-Aktie.¹⁵ Inzwischen hatte die Familie Opel ihre Anteile auf 45 Prozent ausgebaut. „Soll die Conti ausgeschlachtet werden?“, titelte dazu der Hannoversche „Volkswille“ schon im Vorfeld am 15. Januar 1933.¹⁶

Auf der Generalversammlung im Mai 1932 hatte sich Fritz Opel zum zweiten stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden neben Moritz Schultze wählen lassen; damit fand die Konstellation der Anteilseigner zumindest teilweise auch ihren sichtbaren Ausdruck in der Zusammensetzung des Aufsichtsrates. Caspar blieb jedoch Vorsitzender. Über die politische Haltung Fritz Opels lässt sich kaum etwas sagen. Er war zwar Teilnehmer des berühmt-berüchtigten Geheimtreffens Hitlers mit 27 Industriellen am 20. Februar 1933, trat aber nicht als Spender der NSDAP auf. Allerdings waren er und sein Bruder Wilhelm von Opel unmittelbar nach der Machtergreifung der NSDAP der Partei beigetreten, was damals in der Öffentlichkeit und den Wirtschaftskreisen erhebliches Aufsehen

¹² Vgl. Brief Tischbein an die Aufsichtsräte Boner, Goldschmidt und Schultze vom 18.5.1932, in: HADB, P 215 (Handakte Boner).

¹³ Vgl. Neue Arbeiter-Zeitung vom 5.5.1932, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 2,7.

¹⁴ Schreiben Tischbein vom 10.6.1932, in: HADB, P 215.

¹⁵ Vgl. „Um die Kursbewegung bei Conti-Gummi“, in: Wirtschaftlicher Ratgeber 61 (1933) vom 4.3.1933, S. 228, in: Continental, Registratur Personalabteilung, Ordner „Korrespondenz über unsere Gesellschaft 1926–1933“.

¹⁶ Vgl. die Zeitungsausschnittsammlung in: HADB, F 088/1522. Tatsächlich wurde die Dividendenzahlung durch die Auflösung stiller Reserven finanziert.

erregt hatte und als Signal gedeutet wurde, dem Vorbild der größten Automobilfabrikanten Deutschlands zu folgen.¹⁷



Abb. 3: Artikel der Hannoverschen Arbeiterzeitung vom 5.5.1932

Opel sah die Continental-Beteiligung auf jeden Fall nicht als bloßes Finanzinvestment, sondern er verstand sich als aktiver Anteilseigner, der sich denn auch in der Folgezeit ständig in das operative Geschäft des Continental-Vorstands einmischen sollte. So dauerte es nicht lange, bis sich Fritz Opel mit Tischbein, zu dem seit dem Dividendenkonflikt bereits ein deutlich getrübtetes Verhältnis bestand, überwarf und diesen schließlich aus der Unternehmensleitung verdrängte. Zuvor hatten er und Tischbein jedoch dafür gesorgt, dass die Zusammensetzung des Continental-Aufsichtsrates im Mai 1933 entsprechend den neuen politischen Verhältnissen angepasst wurde.¹⁸ Sämtliche Aufsichtsräte mit jüdischem Familienhintergrund wurden zum „freiwilligen“ Rücktritt bzw. Verzicht auf eine Wiederwahl gedrängt: Dr. Alexander Coppel (seit 1915 im Aufsichtsrat), Dr. Jakob Goldschmidt (seit 1922), Ernst Magnus (seit 1914) und Dr. Edgar Seligmann (Sohn des jahrzehntelang als kaufmännischer Vorstand der Continental prägenden Sigmund Seligmann).¹⁹ Dafür trat nun mit Joseph C.

¹⁷ So lautete dann auch einer der Vorwürfe in der Anklageschrift des Entnazifizierungsausschusses gegen Wilhelm von Opel. Vgl. das Schreiben Opels an Fellingner vom 6.12.1946, in: Continental, Registratur Personalabteilung, Ordner Fragebogen/Entlastungen u. ä. für Aufsichtsratsmitglieder.

¹⁸ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratsitzung vom 10.5.1933, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 2.

¹⁹ Vgl. das Schreiben Coppels zum Verzicht auf die Wiederwahl an Tischbein vom 4.5.1933 und das Antwortschreiben Tischbeins in: Continental, Registratur Personalabteilung, Ordner

Uebel ein weiterer Vertreter der Opel-Gruppe und enger Vertrauter der Familie in den Continental-Aufsichtsrat. Der damals gerade einmal 28-jährige Uebel war der Vermögensverwalter Fritz Opels und hatte in dieser Funktion regelmäßige Kontakte zum Continental-Vorstand gepflegt.²⁰ Zusammen mit dem schon 1932 erstmals in den Aufsichtsrat gewählten hannoverschen Keksfabrikanten Hans Bahlsen und den wiedergewählten Bankvertretern J. B. Caspar, Moritz Schultze und Franz A. Boner war der Aufsichtsrat nun auf sechs Mitglieder geschrumpft.²¹ Das einst unter den Anteilseignern vorherrschende ‚jüdische Kapital‘ wurde damit vollständig ‚ausgemerzt‘, allerdings bleibt es rätselhaft, warum niemand an der Person des gleichfalls aus jüdischer Familie stammenden Aufsichtsratsvorsitzenden Caspar Anstoß nahm. Und es stellt sich auch die Frage, warum Caspar als Aufsichtsratsvorsitzender zu dieser „Selbstarisierung“ des Gremiums geschwiegen hatte.

Tatsächlich waren Vorstand wie Aufsichtsrat von Continental bereits unmittelbar nach der Machtergreifung mit Anfragen verschiedener Behörden über den „arischen“ Charakter des Unternehmens konfrontiert worden und hatten sich dabei zunehmend in die Defensive gedrängt gesehen. Die erhebliche Bedeutung jüdischer Bankiers bei der Continental-Gründung war bekannt und zudem mag auch der antisemitische Assoziationen weckende Name von Generaldirektor Tischbein zu Mutmaßungen beigetragen haben. Mitte Mai 1933 sah sich der Vorstand daher zu einer offiziellen Stellungnahme gezwungen, die unter anderem an die Industrie- und Handelskammer (IHK) Hannover ging. „Bei unserer Gesellschaft handelt es sich um ein christliches und rein deutsches Unternehmen“, hieß es darin. „Unser gesamtes Aktienkapital befindet sich unseres Wissens in deutschen Händen [...] Unter unserer Belegschaft befindet sich nur ein ganz kleiner Bruchteil von Juden oder Mitarbeitern jüdischer Abstammung (maximal 10 von etwa 10 000 Personen). In der Leitung unseres Hauses befinden sich keine Juden“. Sämtliche Herren des Vorstands seien „Arier“ und auch hinsichtlich des neu gewählten Aufsichtsrats gelte, dass „keiner der Herren Jude [ist].“²² Schon

Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1933–1936. Der jüdische Bankier Otto Hirsch war schon im Mai 1932 als Aufsichtsrat nicht mehr wiedergewählt worden, wogegen dieser klagte. Die juristische Auseinandersetzung zog sich bis Juni 1933 hin. Vgl. die Korrespondenz mit Hirsch in: Continental, Registratur Personalabteilung, Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1933–1936, sowie CUA, 6610 Zg. 1/57, A 25 (Rechtsstreit Hirsch./Continental 1932–1933).

²⁰ Vgl. Continental, Registratur Personalabteilung, Ordner Fragebogen/Entlastungen u. ä. für Aufsichtsratsmitglieder.

²¹ Zwei Aufsichtsratsmitglieder von 1932, der hannoversche Stadtdirektor Heinrich Tramm und der Unternehmer Ernst Sachs, waren in der Zwischenzeit verstorben.

²² Das Schreiben an die IHK vom 15.5.1933, in: Continental, Registratur Personalabteilung, Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1933–1936.

im April 1933 hatte sich Tischbein zu einem Brief an die Aufsichtsratsmitglieder veranlasst gesehen, in dem er über ein Rundschreiben an sämtliche Vertreter und das Personal in den Verkaufsniederlassungen informierte: „Die politische Umwälzung hat sich auch auf unser Haus insofern ausgewirkt, dass man nicht nur von den politischen Organisationen, sondern auch von Seiten unserer Kundschaft – besonders wo es sich um Reichs-, Landes- und Kommunalverwaltungen handelt – ganz konkrete Angaben von uns verlangt hat.“²³ Bevor Aufträge vergeben wurden, mussten Unterschriftenscheine über den rein „arischen“, deutschen und nicht-marxistischen Charakter des Unternehmens unterzeichnet werden. „Wir bitten Sie“, hieß es in dem Rundschreiben nach Aufzählung der entsprechenden Versicherungen zu Zusammensetzung und Charakter von Vorstand, Belegschaft, Aufsichtsrat und Aktionärskreise, „in diesem Sinne die Angehörigen des Verkaufsapparats zu orientieren und uns jeden zu benennen, der andere Gerüchte über unser Haus verbreitet.“²⁴ Tatsächlich waren in einer Reihe von Verkaufsbezirken kleine Handzettel aufgetaucht, auf denen die Reifenkunden auf die angebliche Tatsache von „mehr als vier Fünftel der Aktien der Continental-Werke in den Händen von in- und ausländischen Juden“ hingewiesen wurden (Abb. 4).



Abb. 4: Stellungnahme zu Handzettel gegen Continental

²³ Schreiben Tischbein vom 21.4.1933, in: HADB P 2115.

²⁴ Rundschreiben vom 19.4.1933, in: ebd.

Die Continental-Finanzabteilung richtete daraufhin an alle Großbanken die dringende Anfrage zu einer entsprechenden Analyse der bei ihnen registrierten Continental-Aktionäre. Doch mit Berufung auf das Bankgeheimnis, so die umgehende Antwort etwa der hannoverschen Filiale der Deutschen Bank- und Diskonto-Gesellschaft, könne man die Namen der Kunden, für die man größere Posten von Continental-Aktien verwahre, nicht ohne deren ausdrückliche Genehmigung mitteilen.²⁵ Selbst dann wäre aber noch lange nicht klar, wer von den Aktionären Jude oder „Arier“ war.

Dabei hatten sich einige Continental-Vertreter allerdings selbst die nach der Machtergreifung sofort einsetzende Politisierung des Konkurrenzkampfes zu Nutze zu machen versucht. Gleichzeitig mit dem hannoverschen Unternehmen hatte sich auch die Deutsche Dunlop Gummi Compagnie AG in Hanau zu einer ähnlich lautenden Mitteilung an die Kundschaft veranlasst gesehen, in der man sich gegen Vorwürfe der Art „nicht deutsch – nicht rein deutsch – nicht arisch“ vehement zur Wehr setzte.²⁶ Peinlicherweise für den Continental-Vorstand war der Bremer Conti-Niederlassungsleiter entsprechend aufgefallen und dafür von Dunlop verklagt worden, dabei hatte Tischbein schon Anfang Mai 1933 in einem Rundschreiben an die Niederlassungen ausdrücklich darauf hingewiesen, dass entsprechende herabsetzende Äußerungen über eine Konkurrenzfirma unbedingt zu unterlassen seien.²⁷ Der Continental-Niederlassungsleiter wurde im Mai 1934 denn auch rechtskräftig verurteilt, allerdings riet die Continental-Rechtsabteilung zur Berufung. Die Überlieferung der Akten zu dem Fall bricht jedoch im Juni 1934 ab.²⁸

Das Thema des „arischen Charakters“ von Firma, Vorstand und Aufsichtsrat blieb auch in der Folgezeit weiter akut. Im Sommer 1934 hatte Continental von der Wirtschaftsgruppe Eisen- und Metallwaren-Industrie eine Firmen-Karteikarte erhalten, in der genaue Angaben über die NSDAP-Mitgliedschaft und ein Ariernachweis der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder gefordert wurde.²⁹ Opel schickte daraufhin gleich seine neu erstellte Ahnentafel nach Hannover. Hans Bahlsen sandte seine Parteibuchnummer (3 555 351) vom Mai 1933 und betonte zudem seine gleichzeitige Mitgliedschaft in der 2. SS-Sturm-Motor-Standarte. Moritz Schultze hob seine Herkunft aus einer „streng arischen Familie“ hervor, machte jedoch über eine NSDAP-Mitgliedschaft keine Angaben. Kei-

²⁵ Vgl. Schriftwechsel vom April 1933, in: HADB P 2143.

²⁶ Vgl. das Rundschreiben vom 12.5.1933, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 7,2.

²⁷ Vgl. Schreiben Tischbein vom 8.5.1933, in: ebd.

²⁸ Der Vorgang in: ebd.

²⁹ Vgl. das entsprechende Schreiben des Continental-Vorstands an Fritz Opel vom 9.11.1934, in: Continental, Registratur Personalabteilung, Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1933–1936.

ne Parteimitglieder waren zu diesem Zeitpunkt auch Oswald Rösler, der für Bonner als Vertreter der Deutschen Bank in den Continental-Aufsichtsrat gekommen war, und Joseph Uebel, der sich jedoch beeilte zu betonen, dass er den jetzigen Staat restlos bejahe. Uebel konnte sich jedoch in seinem Schreiben die Bemerkung nicht verkneifen, was diese rein persönlichen Dinge mit seiner Stellung als Mitglied des Aufsichtsrates zu tun haben sollten. „Eine solche Verquickung halte ich – allgemein gesprochen – im Interesse der deutschen Wirtschaft für wenig glücklich.“³⁰ Später reichte er dennoch den geforderten umfangreichen Ariernachweis nach.

Als dritte und neue Macht in der Corporate Governance von Continental kamen schließlich die Nationalsozialistische Betriebszellen-Organisation (NSBO) und der Vertrauensrat ins Spiel, die anstelle des Betriebsrates vom NS-Regime als betriebliche Belegschaftsvertretung geschaffen worden waren. Die Arbeiterschaft der Kautschukindustrie war traditionell eher links orientiert und auch bei Continental gab es in den 1920er Jahren starke kommunistische Aktivitäten der Interessenvertretung, die in der Betriebszeitung „Der rote Conti-Reifen“ Agitation betrieb. Seit Ende Juni 1931 existierte auch eine Nationalsozialistische Betriebszelle, die allerdings vor allem die Angestellten im Visier hatte. Sie informierte über das Nachrichtenblatt „Conti-Signale“ aus ihrer Sicht über die Vorgänge im Betrieb und gab sich als radikale Erneuerin gegen die Ausbeutung der Beschäftigten aus.³¹ Die Mehrheit im Arbeiterrat wie im Angestelltenrat bei Continental hielten aber der sozialdemokratische AfA-Bund sowie der liberal-national eingestellte Gewerkschaftsbund der Angestellten (GdA). Mit Hugo Schlesinger und Georg Schilling stellten sie auch die beiden Vertreter der Beschäftigten im Aufsichtsrat.

Trotz des aufgeheizten politischen Klimas waren die Betriebsratswahlen bei Continental noch im April 1933 nach altem Muster abgehalten worden. Auf den vier Listen stellten sich in Hannover als Vertreter der Arbeiter die freien Gewerkschaften, die christlichen Gewerkschaften, die Nationalsozialisten und die Kommunisten zur Wahl, wobei für Letztere keine Stimmen abgegeben werden konnten, da die entsprechenden Stimmzettel kurz vor der Wahl beschlagnahmt worden waren.³² Für den Angestelltenrat kandidierten der AfA-Bund, der Deutschnationale Handlungsgehilfen-Verband (DHV), der GdA sowie die Nationalsozialisten. Das Ergebnis der Wahl war bemerkenswert: von den wahlbe-

30 Schreiben Uebels vom 31.10.1934, in: ebd. Hierin auch die anderen Schreiben der Aufsichtsräte.

31 Vgl. beiden ersten Nummern des Informationsblattes des NSBO vom Juni und August 1931 in: NLA HA Hann.310 GNr. 11/1.

32 Vgl. dazu und zum Folgenden CUA, 6610 Zg. 1/57, A 8,2.

rechtigten 4000 Arbeitern hatten immerhin 86 Prozent tatsächlich gewählt, und mit 2597 Stimmen (oder 75,2 Prozent) waren die freien Gewerkschaften die klaren Sieger. Nur 148 Arbeiter gaben den Christlichen ihre Stimme, 673 oder 19,5 Prozent entfielen auf die Nationalsozialistische Liste. Im Angestelltenrat sahen die Ergebnisse jedoch völlig anderes aus: Dort erhielten die Nationalsozialisten mit 898 von 1784 Stimmen die Mehrheit (50,3 Prozent), gefolgt vom AfA-Bund (536 Stimmen bzw. 30,1 Prozent), dem DHV (202 Stimmen) und der GdA (145 Stimmen).

Die Zusammensetzung des Angestellten- und Arbeiterrats war daher höchst heterogen: In Ersterem stellte die NSBO mit Hermann Haase, Ernst Müller und Albert Faist die drei wichtigsten Leitungsposten, die beiden Vorsitzenden und den Schriftführer, im Arbeiterrat dagegen dominierten die SPD-Vertreter. In dem fünfköpfigen gemeinsamen und einflussreichen Betriebs-Ausschuss als Führungsgremium des insgesamt 21 Köpfe starken Continental-Betriebsrats (von denen nur zwei Frauen waren) dagegen hatte Georg Schilling (SPD) den ersten Vorsitz, Ernst Müller (NSDAP) den zweiten, dazu kamen zwei Schriftführer, je einer SPD- bzw. NSDAP-Mitglied, sowie ein weiterer SPD-Betriebsrat, Ernst Hoffmeister, Arbeiter in der Autoreifen-Fabrik. Während die NSBO im Werk Hannover daher zumindest unter den Angestellten doch deutlich Resonanz gefunden hatte, stand sie in den beiden anderen Continental-Werken, in Limmer und Korbach, nach wie vor auf verlorenem Posten. In Limmer hatte sich in klarer Opposition gegen die NSBO eine Einheitsliste der verschiedenen Verbände zur Wahl gestellt, so dass die NSDAP-Vertreter hier überhaupt nur zwei Sitze (im Angestelltenrat) erobern konnten; In Korbach gab es weder im Angestellten- noch im Arbeiterrat eine NSBO-Liste, allerdings stellte der völkisch-antisemitische DHV zwei Vertreter, der GdA drei. Von den zehn Sitzen im Korbacher Arbeiterrat entfielen neun auf die SPD und einer (mit 99 Stimmen) auf die KPD, dessen Vertreter jedoch bereits verhaftet worden war.³³

Alle diese Konstellationen waren jedoch nicht von langer Dauer. Bereits im September 1933 ernannte der Regierungspräsident von Hannover im Werk Limmer, nachdem dort „aufgrund von Rücktrittserklärungen“ die Zahl der Betriebsvertreter unter die gesetzliche Mindeststärke gesunken war, „im Einvernehmen mit der NSBO“ insgesamt sechs neue Betriebsräte.³⁴ Durch Verhaftung, Verfolgung oder Einschüchterung wurden so die SPD-Betriebsräte aus dem Amt verdrängt. Die später nachgereichte formalrechtliche Legitimierung für diesen Akt erfolgte im Januar 1934 durch das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit (kurz Arbeitsordnungsgesetz oder AOG), das den rechtlichen Hebel zur Gleich-

³³ Vgl. die Wahlergebnis-Notizen vom 7.4.1933, in: ebd.

³⁴ Vgl. das Schreiben vom 14.9.1933, in: ebd.

schaltung der Unternehmen unter anderem mit der Einführung des Betriebsführer-Prinzips sowie – anstelle der alten Betriebsrätestruktur – des neuen nationalsozialistischen Vertrauensrats lieferte. Als im April 1934 die neuen Wahlen anstanden, gab es daher nur noch eine NSBO-Einheitsliste von zehn Arbeitern und Angestellten mit weiteren zehn Stellvertretern. Die Liste selbst hatte – ganz im Gegensatz zu früher – der Führer des Betriebs, sprich Tischbein, im Einvernehmen mit dem Obmann der NSBO erstellt, und wählbar war nur jemand, der älter als 25 Jahre war und mindestens seit einem Jahr dem Unternehmen angehörte; er musste Mitglied der Deutschen Arbeitsfront (DAF) sein und Gewähr bieten, „jederzeit rückhaltlos für den nationalsozialistischen Staat“ einzutreten.³⁵ An oberster Stelle stand der NS-Betriebszellenobmann und Angestellte Ernst Müller, an zweiter Stelle der Arbeiter Paul Schreiber, an dritter Position Hermann Haase, ein Angestellter. Alle drei waren erst relativ wenige Jahre bei Continental, an altgedienten „Continentälern“ standen eigentlich nur zwei mit mehr als 20 Jahren Betriebszugehörigkeit auf der Liste.³⁶ Das Ergebnis der Wahl stand mithin von Anfang an fest, und die ausgezählten Stimmen zeigten, dass die große Mehrheit der Werksangehörige durchaus bereit war, das erzwungene Ende der freien betrieblichen Interessenvertretung ohne Protest hinzunehmen. Mit acht Prozent von 8182 Wahlberechtigten war die Zahl der Nichtwähler deutlich geschrumpft, 86,7 Prozent votierten für die NSBO-Liste mit Ja und nur 13 Prozent der Stimmen (knapp 1000) waren Nein-Stimmen oder ungültig.³⁷ Die Amtszeit des neuen Vertrauensrats war bis April 1935 festgesetzt.

Obwohl nach der Betriebsratswahl 1933 von einer Machtergreifung der NSBO innerhalb der Continental-Belegschaft keine Rede sein konnte, tauchten bereits auf der Aufsichtsratssitzung vom 10. Mai 1933 anstelle der SPD-Betriebsräte Schlesinger und Schilling die beiden NSBO-Vertreter Hermann Haase und Hans Müller auf. Sie forderten dabei nicht nur eine Erhöhung der an die Belegschaft auszuschüttenden Gratifikationen, sondern auch die Hereinnahme eines ausgewiesenen NSDAP-Parteigenossen in den Continental-Vorstand. Vorgeschlagen wurde dafür der 53-jährige Prokurist F. Jakob Fey, der 1906 als Buchhalter bei Continental angefangen, sich als alter Kämpfer für die NS-Bewegung hervorgetan hatte und frisch gekürter Gauwirtschaftsberater der NSDAP für den

³⁵ Vgl. Schreiben der Personalabteilung an Tischbein vom 16.3.1934, in: Ordner Personal der hannoverschen Werke 1926–1945.

³⁶ Vgl. die Vertrauensmännerliste für die Wahlperiode 1934/35, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 8,2.

³⁷ Vgl. die Aufstellung des Wahlergebnisses vom 20.4.1934, in: ebd. Die Wahl war durchaus noch geheim, so dass – wie es explizit in einem Aushang der Betriebsleitung dazu hieß – durchaus die Option bestand, entweder die gesamte Liste oder einzelne Listenmitglieder durchzustreichen.

Gau Süd-Hannover war.³⁸ Fey verfügte, so schien es jedenfalls, über ein dichtes Netzwerk an wirtschaftspolitischen Positionen und Einflussbereichen, er war auch Vorsitzender des Wirtschaftsverbands der hannoverschen Industrie, Vizepräsident der Industrie- und Handelskammer und saß im Sachverständigen-Beirat für den Treuhänder der Arbeit für das Wirtschaftsgebiet Niedersachsen.³⁹ Tischbein hatte daher bereits von sich aus in vorauseilender Initiative Verhandlungen mit Fey über dessen zukünftige Rolle bei Continental aufgenommen und keinen Hehl daraus gemacht, dass dabei politisch-strategische Motive den Ausschlag gaben, Fey diejenige Stellung einzuräumen, die im Interesse des Vorstandes geschäftlich und politisch richtig erscheine.⁴⁰ Den NSBO-Betriebsräten und auch Fey selbst ging die Ermächtigung jedoch nicht schnell genug, so dass sie nun auf eine schnelle Entscheidung drängten. Fey wurde daraufhin zu der Aufsichtsratssitzung hinzugezogen, wo er mitteilte, „dass die Nationalsozialistische Partei wünsche, dass die Continental sich selbst umstelle, da Eingriffe von anderer Seite nicht mehr gewünscht würden, und dass die Continental einen der Partei nahestehenden Herrn in den Vorstand hereinnehmen.“⁴¹

Zum 10. Juni 1933 wurde Fey daraufhin zum stellvertretenden Vorstandsmitglied ernannt.⁴² In seinen Zuständigkeitsbereich fiel die Ausbildung der Lehrlinge, aber auch die Continental-Pensions- und Ruhegehaltskasse. Letzteres war eine höchst undankbare Aufgabe, da die beiden Kassen völlig überschuldet waren und dringend saniert werden mussten.⁴³ Diese schnelle Anpassung des Continental-Generaldirektors an die neuen Machtverhältnisse wurde von einigen Aufsichtsräten durchaus als unangenehm empfunden, „weil man uns wahrscheinlich vorwerfen wird, dass Fey seinerzeit nur wegen seiner guten politischen Beziehungen in den Vorstand aufgenommen worden sei“, wie der Deutsche-Bank-Verehrer im Aufsichtsrat, Rösler, rückblickend notierte.⁴⁴ Doch das politische Kalkül, das Tischbein mit der Berufung Feys verfolgt hatte, sollte letztlich nicht aufgehen. Obwohl bald auch zum Ratsherrn in Hannover berufen, sank Feys Bedeutung in der hannoverschen und niedersächsischen NS-Funktionärselite schnell. Schon Ende 1934 verlor er sein Amt als Gauwirtschaftsberater und IHK-Vizepräsident „aufgrund der vielen Feindschaften, die

38 Zu Fey vgl. die umfangreiche Personalakte in: Continental, Registratur Personalabteilung, sowie Niedersächsische Tages-Zeitung vom 24./25.2.1934.

39 Vgl. Notiz vom 2.8.1934, in: Continental, Registratur Personalabteilung, Personalakte Fey.

40 Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 10.5.1933, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 2.

41 Ebd.

42 Vgl. Schreiben Caspar an die Aufsichtsratsmitglieder vom 22.7.1933, in: HADB P 2115.

43 Vgl. u. a. Protokoll der Vorstandssitzung vom 20.12.1934, in: CUA, 6603, Zg. 3/85, A 3.

44 Schreiben Rösler an Uebel vom 11.1.1936, in: BArch R8119 F/P 2141.

er sich zugezogen hatte“.⁴⁵ Auch innerhalb der Continental hatte Fey bald keine Freunde mehr; „er galt als der meist gehasste Mann in unserem Haus“, hieß es rückblickend in einer Notiz.⁴⁶ Bereits im Dezember 1935 wurde Fey denn auch seitens des Continental-Aufsichtsrates eröffnet, dass er zum Juni 1936 mit Ablauf seines Vertrages aus dem Vorstand abberufen werde und wieder seine frühere Stellung als Prokurist einzunehmen habe.⁴⁷

Zunächst jedoch hatte die NSBO innerhalb der Continental mit der Entsendung der beiden Aufsichtsratsmitglieder und der Bestellung von Fey als Vorstandsmitglied rasch eine starke Stellung erlangt. Und auf ihrer ersten Vertrauensratssitzung am 4. Mai 1934 präsentierte man dem Vorstand einen Forderungskatalog mit zehn Punkten, angefangen von einer wöchentlichen Sitzung unter Beisein des Vorstandsvorsitzenden sowie Hinzuziehung des zuständigen Ressortchefs für Personal und Arbeiterfragen über die Mitwirkung bei Neueinstellungen wie bei Entlassungen und auch bei der Festsetzung der Gratifikationen bis hin zur Regelung der Freistellung und Bezahlung der Vertrauensräte und der Ausstattung des Vertrauensrats mit einem eigenen Budget.⁴⁸ Zu diesem Zeitpunkt hatte es allerdings bereits einschneidende Änderungen in der Unternehmensführung gegeben und der Ansprechpartner im Vorstand für die Mitbestimmungsforderungen hatte sich geändert. Denn das Verhältnis zwischen Tischbein und Fritz Opel hatte sich in der Zwischenzeit deutlich verschlechtert. Obwohl der Generaldirektor dem Aufsichtsrat gegenüber Quartal für Quartal infolge der allenthalben anziehenden Konjunktur deutlich verbesserte Zahlen präsentieren konnte und ein umfangreiches Investitionsprogramm zum Ausbau der Fabrik gestartet hatte, äußerte Opel zunehmende Kritik an der Arbeit des Vorstands.⁴⁹ Bei Continental müsse mit allem Nachdruck daran gearbeitet werden, Gehälter und Gratifikationen in das richtige Verhältnis zum Umsatz zu bringen und die hohen Unkosten endlich in den Griff zu bekommen.⁵⁰ In einem fünfseitigen Brief versuchte Tischbein diese Vorwürfe mit Verweis auf seine bereits 1932 eingeleitete Kostensenkungspolitik zu entkräften:

45 Notiz vom 12.5.1952 zu einem Schreiben Feys, in: Registratur Personalabteilung, Personalakte Fey.

46 Ebd.

47 Vgl. Schreiben Rösler an Fey vom 28.12.1935, in: ebd.

48 Vgl. der Forderungskatalog sowie die weiteren Protokolle der Vertrauensratssitzungen in: Gefolgschaftsbuch der Continental-Gummi-Werke AG, Continental-Archiv, ohne Signatur.

49 Vgl. u. a. die Rede Tischbeins auf der Generalversammlung vom 10.5.1933, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 2,7.

50 Vgl. Brief Opel an Tischbein vom 15.6. 1933 sowie an Caspar vom 14.6.1933, in: CUA, 6610 Zg 1/57, A 25.

Die Politik, die wir heute treiben, ist die gleiche wie in früheren Jahren, also eine Politik auf lange Sicht für das angelegte Kapital, natürlich aber nicht in meinem Interesse. In meinem Interesse läge es vielmehr, wir erzielten heute einen kleineren Umsatz zu höheren Preisen, hätten vielleicht auch prozentual größere Unkosten; aber ich würde nicht die Sorgen haben, die ich heute habe und würde mich finanziell viel besser stehen [...] Die Handhabung dieses Geschäfts ist eben eine Vertrauensfrage, und das Vertrauen musst Du zu mir und zur Organisation haben, dass hier jeder Pfennig gespart wird, der gespart werden kann, ohne dass das Geschäft beeinflusst wird.⁵¹

Doch das Vertrauen Opels besaß Tischbein nicht mehr. Anfang Dezember 1933 war es in Berlin noch einmal zu einer Unterredung zwischen beiden gekommen, im Beisein von Uebel. Die dabei geäußerten Kritikpunkte hielt der Großaktionär noch einmal in einem Brief an den Continental-Vorstand fest. Erstens monierte er die trotz Umsatzsteigerung gleichfalls gestiegenen Handlungskosten, die in ihrer Gesamtheit „zu hoch und für die Continental nicht tragbar [sind].“⁵² Zweitens habe man in der Zentralverwaltung ca. 300 Leute zu viel, „die sich einander die Hacken abtreten und die Disziplin und die Arbeitsfreudigkeit in den einzelnen Abteilungen untergraben [...] Wir können den jetzigen Zustand nicht belassen, sonst geht es mit der Continental rückwärts.“ Als Punkt 3 und 4 folgten von Opel monierte organisatorische Mängel wie die fehlende Dezentralisierung der Abrechnungsbuchhaltung und Genauigkeit bei der Aufstellung der Verkaufsrentabilität. Auch die in der Erstausrüstung verfolgte Preispolitik – unter anderem auch gegenüber der Adam Opel AG – hielt Opel nicht für richtig, sondern sprach sich für eine Strategie nach dem Motto „Umsatz statt Preis“ aus. Zudem sei der Marktanteil der Continental am Fahrradreifen-Geschäft mit 30 bis 35 Prozent viel zu gering. „Es hat mich gefreut“, schloss Opel seinen Brief, „dass Herr Generaldirektor Tischbein im Grunde mit meinen Darlegungen einig geht und Maßnahmen nach dieser Richtung unverzüglich ergreifen will [und] ich habe gerne davon Kenntnis genommen, dass sich diese Maßnahmen schon in den nächsten Monaten auch zahlenmäßig auswirken werden.“⁵³

Ob Tischbein wirklich das Maßnahmenprogramm und die Einmischungen Fritz Opels in das operative Geschäft mitrug, darf bezweifelt werden. Seine Vorstandskollegen jedenfalls wiesen die Kritik in einem Schreiben an Tischbein Anfang Januar im Wesentlichen zurück.⁵⁴ Zu diesem Zeitpunkt war Tischbein aber schon anderweitig unter Beschuss geraten. Auf der Aufsichtsratssitzung vom 15. Dezember 1933 berichtete er über eine gegen ihn erfolgte Denunziation, die

⁵¹ Brief Tischbein an Opel vom 22.6.1933, in: Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1933–1936.

⁵² Schreiben Opel vom 12.12.1933, in: ebd.

⁵³ Ebd.

⁵⁴ Vgl. Brief an Tischbein vom 10.1.1934 zum Schreiben von Opel, in: ebd.

sich offenbar um veruntreute oder unrechtmäßig erhaltene Zahlungen drehte.⁵⁵ Zu seiner Rehabilitierung beantragte er eine Untersuchungskommission, die sämtliche Ausgabenbelege unter die Lupe nehmen und auf ihre Rechtmäßigkeit hin überprüfen sollte. Die Anschuldigungen waren für Tischbein prekär, da Fritz Opel ihn schon länger offensichtlich auch dafür verantwortlich machte, dass bei Continental ein ziemlich großzügiges Tantiemesystem für die Aufsichtsratsmitglieder herrschte. „Seitdem ich die Ehre habe, dem Aufsichtsrat der Continental anzugehören“, schrieb Opel Mitte Juni 1933, „habe ich die Feststellung gemacht, dass früher der Aufsichtsrat verhältnismäßig nichts gearbeitet hat, dagegen aber Bezüge einsteckte, deren Höhe [zwischen 700 000 und einer Mio. RM] sich in keiner Weise mehr verantworten ließ [...] und vollkommen unzulässig war.“⁵⁶

Und dann gab es noch einen Kritikpunkt von Opel an der Politik des Continental-Vorstands. Es ging um die massive Abwanderung von Beschäftigten, darunter eine Reihe hochqualifizierter Führungskräfte, zum Konkurrenten Phoenix nach Hamburg. Ausgangspunkt war der unvermittelte Wechsel von Albert Schäfer zur Hamburger Gummifabrik im Frühjahr 1933 gewesen. Schäfer war als ehemaliger Vorstand bei der Polack-Titan AG im Zuge der Fusion zur Continental gekommen und hatte dort als Abteilungsdirektor den Bereich Verkauf verantwortet. Eigentlich war Schäfer in Hannover bis Juli 1933 fest gebunden, zudem galt eine mehrjährige Konkurrenzklausele, die die Abwanderung zu einem Konkurrenten verhindern sollte. Im Februar 1933 jedoch hatte Fritz Opel erfahren, dass hinter den Kulissen schon seit Januar Verhandlungen zwischen Schäfer und dem Phoenix-Aufsichtsrat liefen.⁵⁷ Die Angelegenheit sorgte für erheblichen Wirbel, denn Schäfer berief sich hinsichtlich der Rechtmäßigkeit seines Wechsels auf den alten Vertrag bei Polack-Titan, den er mit Moritz Schultze in dessen damaliger Funktion als Aufsichtsratsvorsitzender von Polack-Titan geschlossen hatte. Fritz Opel war darüber derart verärgert, dass er noch im Februar 1933 in höchst beleidigendem Ton einen Brief an Schultze schrieb und ihn zur umgehenden Niederlegung seines Aufsichtsratsmandats bei Continental aufforderte, was dieser jedoch ignorierte.⁵⁸ „Wenn Herr Dr. Opel [...] die Majorität der Continental erworben hat“, schrieb Schultze dazu an Tischbein, „so steht es ja naturgemäß bei ihm, sich einen Aufsichtsrat zu bilden, wie es ihm

⁵⁵ Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 15.12.1933, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 2.

⁵⁶ Brief Opel an Otto Hirsch vom 13.6.1933 im Zusammenhang mit dem Rechtsstreit um nachzuzahlende Aufsichtsrats-Tantiemen, in: CUA, 6610 Zg 1/57, A 25.

⁵⁷ Vgl. Schreiben Opel an Aufsichtsrat Boner von der Deutschen Bank vom 25.2.1933, in: HADB P 2115.

⁵⁸ Vgl. Schreiben Opel an Schultze vom 21.2.1933, in: Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1933–1936.

beliebt, und da er die Vorsicht gebraucht hat, schon im Hinblick auf diese seine Absicht, den Aufsichtsrat nur auf ein Jahr anstatt für die statuarisch vorgesehene Zeit zu wählen, so war die Absicht erkennbar, dass er sich gewisser Aufsichtsratsmitglieder entledigen will. Das kann er aber tun, ohne zu groben und verletzenden Briefen seine Zuflucht zu nehmen.“⁵⁹

Für den Phoenix-Aufsichtsrat, in dem die Deutsche Bank als größter Anteilseigner fungierte, war die Abwerbung Schäfers und dessen Ernennung zum neuen Vorstandsvorsitzenden im Juli 1933 ein Coup. Das Unternehmen, das 1922 aus der Entflechtung der früheren Vereinigten Gummiwarenfabriken Harburg-Wien hervorgegangen war, war ein Sanierungsfall und kämpfte ums Überleben, erst recht, nachdem man sich der ursprünglich vom Continental-Vorstand geplanten Einbeziehung in die große Fusion 1929/30 verweigert hatte.⁶⁰ Die Phoenix-Aktien, die Mitte der 1920er Jahre noch zu einem Kurs von 142 Prozent (von nom. 100 RM) gehandelt wurden, waren Ende 1932 auf 24,5 Prozent abgesackt. Das Unternehmen verzeichnete 1932 einen Umsatz von 15,3 Mio. RM mit 2500 Beschäftigten und wies einen Verlust von 3,383 Mio. RM aus.⁶¹ Das entsprach der Hälfte des Grundkapitals, und dazu stand man bei der Deutschen Bank mit Verbindlichkeiten von über einer Mio. RM in der Kreide.⁶² Phoenix war anders als die Continental ein stark vom Nicht-Reifengeschäft geprägtes Unternehmen, in dem die Fertigung von Bällen und Gummipuppen, Schuhen und technischen Gummiwaren im Vordergrund standen. Im Vorstand versuchten seit Anfang der 1920er Jahre Carl Maret jun. für die kaufmännische Seite und Emil Teischinger als Techniker ebenso verzweifelt wie erfolglos, das Ruder herumzureißen. Doch das Unternehmen war nicht nur hoch verschuldet, sondern wies auch technisch veraltete Fertigungsstrukturen auf.

Mit dem Eintritt von Schäfer übernahm dieser nun den Bereich Marets, der dafür in den Aufsichtsrat wechselte. Der neue Vorstandsvorsitzende war kein NSDAP-Mitglied, was aber keine Rückschlüsse auf seine Haltung gegenüber dem NS-Regime zulässt. Insgesamt scheint das Unternehmen eine weniger starke Anpassung an die neuen politischen Machtverhältnisse verfolgt zu haben, aber weder über die Struktur der bisherigen Betriebsräte noch über die Position und Entwicklung von NSBO und Vertrauensrat bei Phoenix wissen wir etwas.

⁵⁹ Brief Schultze an Tischbein vom 27.2.1933, in: ebd.

⁶⁰ Vgl. zur Vorgeschichte von Phoenix näher Erker, Vom nationalen zum globalen Wettbewerb, S. 294 ff. Zu den turbulenten Verhältnissen in der Phase 1929/30 vgl. auch die diversen Aktennotizen der im Aufsichtsrat sitzenden Vertreter der Deutschen Bank in: HADB F 002/1853.

⁶¹ Vgl. Geschäftsbericht Phoenix 1932, in: HADB F 002/749, darin auch der Bericht des Vorstands zum abgelaufenen Geschäftsjahr.

⁶² Vgl. Bericht über die bei der Harburger Gummiwaren-Fabrik Phoenix AG vom 6.–9.11.1933 ausgeführte Prüfung des Vermögensstandes, in: MDA/SHMH, ohne Signatur.

Von Technik-Vorstand Teischinger allerdings, als früheres DNVP-Mitglied schnell zur NSDAP gewechselt und politisch gut vernetzt, ist bekannt, dass er mit der neuen NS-Regierung und deren antimarxistischen wie antisemitischen Ideologie keinerlei Probleme hatte. In einem Briefwechsel mit dem Vorstand der amerikanischen Hood Rubber Company, mit der Phoenix freundschaftliche Beziehungen und technologischen Austausch betrieb, schrieb er im Juli 1933:

Unfortunately we have at present few friends in the world [...] because the leaders of the former government (the Jews and Marxists) are doing everything to prevent a comprehension of the state affairs [...] For the national awakening of Germany the action against the Jews is necessary, because the mentality and the view of life of the Jews are too contrarious to ours [...] What we want to achieve is to eliminate the influence of the Jews in our public life.⁶³

Dass ihm Ende der 1920er Jahre erst die Vermittlung jüdischer Bankiers in Hamburg und New York die Kontakte zur amerikanischen Gummi- und Reifenindustrie verschafft hatte, hatte Teischinger längst verdrängt. Auch in späteren Briefen an den Hood-Vorstand pries der Phoenix-Technik-Vorstand wortreich die neue Politik der NS-Regierung, unter anderem die Tatsache, dass „no worker can go on strike [...] which is a welcome support for our work.“⁶⁴

Mehr als politische Dinge beschäftigte das Unternehmen insgesamt und Schäfer im Besonderen zunächst die rasche Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen. In einer ziemlich komplexen Kapitaltransaktion wurde das Grundkapital zuerst radikal von 7,2 auf 2,16 Mio. RM herabgesetzt (also ein Kapitalschnitt von 10:3) und dann durch Ausgabe neuer Aktien wieder um 1,08 Mio. RM heraufgesetzt. Neben der Deutschen Bank spielte Schäfer selbst dabei eine Schlüsselrolle. Die neuen Aktien übernahm ein Konsortium unter Führung der Deutschen Bank, wobei sich Schäfer „und seine Freunde“ verpflichteten, bis zu nominell 850 000 RM neue Aktien zu übernehmen, und sie gaben auch eine Option auf weitere Aktien im Wert von 100 000 RM.⁶⁵ Ging man davon aus, dass von den Altaktionären Aktien für ca. 65 000 RM übernommen wurden, so bliebe die Deutschen Bank als Konsortialführerin auf neue Aktien im Wert von nominell 65 000 RM sitzen, faktisch würden es aber vermutlich deutlich mehr sein. „Ich bin der Ansicht“, hieß es dazu in einer Notiz der Deutsche-Bank-Filiale in Hamburg,

⁶³ Schreiben vom 19.7.1933, in: MDA/SHMH, MA 2009/021/263.

⁶⁴ Brief vom 20.12.1934, in: ebd.

⁶⁵ Vgl. Schreiben Hermann Willink, Leiter der Deutsche-Bank-Filiale Hamburg, nach Berlin vom 29.11.1933, in: HADB F 002/783.

dass diese Annahme von Herrn Schäfer eher zu optimistisch ist und wir wohl [...] damit rechnen müssen, mindestens nom. RM 100 000 bis RM 150 000 Aktien zu übernehmen. Dies ist gewiss kein Vergnügen, jedoch wies Herr Schäfer nicht zu Unrecht darauf hin, dass wir, so wie die Dinge gelaufen sind, froh sein könnten, anstatt eines Kredits von ursprünglich RM 1 500 000 jetzt einen Kredit von RM 300 000 und den Besitz von nom. RM 150 000 Aktien eines sanierten Unternehmens zu haben. Hierin hat meines Erachtens Herr Schäfer recht, und ich würde daher befürworten, dass wir unsere Zustimmung zu dem Plan von Herrn Schäfer geben.⁶⁶

Soweit der Schriftwechsel dazu erhalten ist, deutet mithin alles darauf hin, dass bei dieser Finanztransaktion nicht die Deutsche Bank, sondern Schäfer die Fäden zog.⁶⁷

Schäfers Sanierungsmaßnahmen nicht nur finanzieller, sondern auch fertigungstechnischer und fabrikorganisatorischer Art waren tatsächlich schnell erfolgreich. Schon 1934 galt Phoenix mit Umsatzsteigerungen auf 17 Mio. RM (1933) bzw. 21,7 Mio. RM (1934) und einem wenn auch zunächst minimalen ausgewiesenen Gewinn als gerettet und schüttete nach Jahren erstmals wieder eine Dividende von insgesamt sieben Prozent aus.⁶⁸ Und Schäfer vernetzte sich auch schnell nicht nur in die Hamburger Kaufmanns- und Finanzwelt, sondern auch in die Kautschukindustrie, wo er 1934 die neu errichtete Fachgruppenleitung übernahm. Als Retter der Phoenix gefeiert, begann nun unter dem neuen Vorstandsvorsitzenden, der durch die Transaktion mit ca. 30 Prozent Aktienbeteiligung selbst zum Großaktionär geworden war, bei Phoenix die bis in die 1950er Jahre dauernde Ära Schäfer, in dessen Gefolge sich das Unternehmen unter geschickter Ausnutzung der sich seit der Machtergreifung ergebenden politischen wie wirtschaftlichen Verhältnisse eine Transformation vom einstigen Unternehmen für Schuh- und technische Gummiwaren zu einem Reifenhersteller vollzog und sich somit zu einem ernsthaften Konkurrenten von Continental entwickelte.

Während bei Phoenix der neue Vorstandsvorsitzende für Furore sorgte, stürzte bei Continental der alte. „Mit Rücksicht auf den Gesundheitszustand

⁶⁶ Ebd.

⁶⁷ Wer die „Freunde“ Schäfers waren, ist nicht ganz klar. In einer späteren Notiz der Deutsche-Bank-Filiale Hamburg werden u. a. Carl Maret, der IHK-Präsident Dr. Wilhelm Weber (der allerdings schon 1934 verstarb) sowie ein Herr Franke genannt. Vgl. das 10-seitige Schreiben im Zusammenhang mit einem Streit um die Börsenumsatzsteuer für diese neuen Aktien vom Mai 1935, in: HADB F002/746. In Schäfers Depot lagen im März 1934 zudem Continental-Aktien für nom. 400 000 RM, die im Dezember 1933 „von dritter Seite“ zu Gunsten von Schäfer eingeliefert worden waren, wie die Filiale Magdeburg der Deutschen Bank im März 1934 feststellte und (ohne Erfolg) genauere Aufklärung von der Hamburger Schwesterfiliale erbat. Vgl. HADB F 002/783.

⁶⁸ Vgl. Geschäftsbericht Phoenix für 1933, S. 4 ff., in: HADB F 002/749.

von Generaldirektor Tischbein“, hieß es in einer internen Mitteilung an die Führungskräfte am 14. April 1934, „wird Direktor Carl Gehrke zum Betriebsführer ernannt.“⁶⁹ An der Aufsichtsratssitzung vom 8. Mai 1934 nahm Tischbein zwar noch teil, allerdings übernahm Gehrke schon die Berichterstattung zum laufenden Geschäftsjahr.⁷⁰ Inwieweit ein erneutes Eingreifen Fritz Opels oder das Ergebnis der Untersuchungskommission eine Rolle spielten, lässt sich nicht feststellen.⁷¹ Klar ist, dass Opel die Ausschüttungsquote von Continental offensichtlich nicht hoch genug war und er längerfristig auf eine Steigerung der Dividende abzielte, obwohl für ihn das Investment in Continental-Aktien bislang durchaus lukrativ war. „Manche bekommen eben nicht genug“, hatte Tischbein bei Gelegenheit schon früher einmal gegenüber einem Aufsichtsrat geäußert.⁷² Zu Ende Juni 1934 wurde Tischbein formell beurlaubt und schied dann offiziell zum 31. Dezember aus dem Vorstand aus. Gerüchte über Tischbeins bevorstehendes Ausscheiden hatte es schon seit Frühjahr 1934 gegeben und die Continental-Aktie, verbunden mit Spekulationen über eine Dividendenkürzung sowie angebliche große Verluste infolge einer gescheiterten Baisespekulation in Kautschuk, auf Talfahrt geschickt.⁷³ Nach außen hin ließ die Unternehmensleitung jedoch weiterhin verkünden, dass sich Tischbein auf einer Geschäftsreise befinde. Erst nach und nach gab man den schon längst vollzogenen Wechsel an der Unternehmensspitze auch der Öffentlichkeit bekannt.

Auf der Generalversammlung im Mai 1934, bei der auch Tischbein anwesend war, verkündete der Aufsichtsratsvorsitzende Caspar schließlich vor Eintritt in die Tagesordnung, dass Tischbein ihn gebeten habe, ihn aus seinem Vertrag zu entlassen, und verband dies mit einer knappen Würdigung der

69 Vgl. Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1933–1936.

70 Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 8.5.1934, in: CUA, 6610, Zg. 1/57, A 2.

71 Tatsächlich hatte die Untersuchungskommission nur gering belastende Erkenntnisse zu Tischbein gewonnen. Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 31.5.1934, auf der auch Tischbein noch anwesend war, in: CUA, 6610 Zg 1/57, A 2. Die Angelegenheit der hohen und offensichtlich unrechtmäßig erfolgten Tantiemzahlungen, bei der es u. a. um 250 000 RM ging, die Tischbein erhalten hatte (aber offenbar später wieder zurückgezahlt hatte), war kurz zuvor, im Februar 1934 beinahe zu einem öffentlichen Skandal geworden. Der aus dem Aufsichtsrat als „Nichtarier“ verdrängte Edgar Seligmann hatte gedroht, die ganze Sache, in die auch der Aufsichtsratsvorsitzende Caspar verwickelt war, auf der bevorstehenden Generalversammlung öffentlich zu machen. Offenbar war dies der verzweifelte, nichtsdestotrotz erpresserische Versuch, andernfalls im Aufsichtsrat verbleiben zu können. Vgl. den Brief von Rechtsanwalt Stehmann an Caspar vom 19.2.1934 über eine eingehende Unterredung mit Seligmann, in: Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1933–1936.

72 Vgl. Aktenvermerk Boner vom 30.3.1933, in: HADB P 2115, Bl. 129.

73 Vgl. die besorgte Anfrage eines Privataktionärs an den Conti-Vorstand vom 16. und 18. sowie 28.4.1934, in: Ordner Korrespondenz über unsere Gesellschaft.

Verdienste Tischbeins.⁷⁴ Dieser ergriff dann auch selbst das Wort zu einer verständlich gehaltenen Rede. Ein Wechsel in der Art der Geschäftsführung trete nicht ein, da die langjährigen Vorstandskollegen im Amt blieben, und auch organisatorisch sei dafür gesorgt, dass sich die Betriebsergebnisse der Continental weiter günstig entwickeln würden. Tischbein pries den besonderen Geist der Continental-Gefolgschaft, und er dankte auch den Aktionären dafür, „dass sie uns verständnisvoll in unserer Geschäftspolitik unterstützt haben [...] obgleich ihnen manchmal die Wege, die wir eingeschlagen haben, nicht ganz klar waren.“⁷⁵ Tischbein zog sich, einen Teil seiner Ämter wie das Aufsichtsratsmandat bei der Dresdner Bank behaltend, auf sein Gut Rixförde bei Celle zurück, wo er, mit einer fürstlichen Abfindung von 775 904 RM versehen, in den folgenden Jahren sein Vermögen mit erfolgreichen und höchst rentablen „Arisierungs-Spekulationen“ zu vermehren suchte.⁷⁶

Nachfolger Tischbeins wurde Carl Gehrke, mit seinen 65 Jahren von Anfang an ein Übergangskandidat, das signalisierte deutlich die gleichzeitige Berufung von Dr. Fritz Könecke.⁷⁷ Dieser war mit 35 Jahren der bislang jüngste Continental-Vorstand und hatte sich, 1919 als Lehrling in das Unternehmen eingetreten, rasch hochgedient. Im Vorstand übernahm Könecke das wichtige Verkaufsort, zugleich war er aber für die zunehmend wichtigen verbands- wie behördenpolitischen Angelegenheiten und die Kontakte nach Berlin zuständig, wofür ihm seine siebenjährige Tätigkeit als Hauptgeschäftsführer des Vereins Deutscher Gummireifen-Fabriken in der Hauptstadt zugutekam.⁷⁸ Vielleicht fiel Tischbein der Abschied auch deshalb leichter, da er mit Könecke seinen ab 1929 wieder für die Continental tätigen langjährigen Vertrauten und engsten Mitarbeiter nun auf dem Sprung zu seiner Nachfolge sah. Damit war der längst fällige Generationswechsel im Vorstand von Continental eingeleitet worden.⁷⁹ Der eigentliche Schub in diese Richtung erfolgte dann im April 1936, als im Zuge der

⁷⁴ Vgl. Notiz über die Generalversammlung in: CUA, 6610, Zg. 1/57, A 2,7.

⁷⁵ Ebd.

⁷⁶ Die Abfindung setzte sich zusammen aus 485 000 RM Ruhegehalt von 1935 bis 1941, 120 000 RM Wettbewerbsentschädigung für 1935 und 1936 sowie 170 904 RM Tantieme für 1935. Vgl. Betriebsprüfungsbericht 1935, S. 37, in: CUA, 67911, Zg. 1/2006, A 1,1. Tischbein starb am 9.2.1946.

⁷⁷ Zu Gehrke vgl. die Personalakte in: Registratur Personalabteilung, sowie eine eingehende Würdigung seines Werdegangs „Vom Buchhalter zum Betriebsführer“. Der Aufstieg eines Mannes und eines Werkes, in: Die Werksgemeinschaft. Arbeitszeitung der Continental Gummi-Werke 1 (1936), S. 2.

⁷⁸ Vgl. den Lebenslauf in der Personalakte Könecke in: Registratur Personalabteilung.

⁷⁹ Zusammen mit Könecke wurde auch Waldemar Schloschauer, bisher Geschäftsführer der für das Auslandsgeschäft zuständigen Continental Caoutchouc-Compagnie GmbH, in den Vorstand berufen, allerdings starb dieser schon Anfang 1935.

Abberufung Feys aus dem Vorstand mit Hermann Franz und Gustav Schmelz zwei weitere und mit 43 bzw. 37 Jahren junge Vorstandsmitglieder ernannt wurden, zunächst noch als stellvertretend firmierend.⁸⁰ Beide waren wie Gehrke und Könecke als Lehrlinge in das Unternehmen gekommen und hatten sich dann hochgearbeitet, der eine im Bereich Finanzen, der andere im Auslandsgeschäft, für die sie nun auch im Vorstand zuständig waren. Im Continental-Vorstand hatten die Jungen nun mindestens gleichgezogen. Gehrke unterstand als Betriebsführer die allgemeine Verwaltung und das Personalwesen, Assbroicher verantwortete den Fertigungsbereich, Stockhardt leitete den Bereich Chemie und Forschung und Entwicklung (F&E), Könecke wie erwähnt den Verkauf (Abb. 5).



Abb. 5: Der neue Continental-Vorstand 1936

⁸⁰ Zum jeweiligen Werdegang von Franz und Schmelz vgl. „Die neuen stellv. Vorstandsmitglieder“, in: Die Werksgemeinschaft 1 (1936), S. 5, sowie die Personalakten in: Registratur Personalabteilung.

Politisch waren die Neuen längst auf einer Linie mit der von Tischbein eingeleiteten und von Gehrke weiter vorangetriebenen Anpassung an das NS-Regime, die Integration in die nationalsozialistische Wirtschaftsordnung und nicht zuletzt die Bemühungen zur Verwirklichung des nationalsozialistischen Betriebsgemeinschaft-Gedankens. Die Rede, die Gehrke Ende April 1934 anlässlich seiner Ernennung zum Betriebsführer „an alle Arbeitskameraden“ hielt, war hierfür symptomatisch. In einer feierlichen Veranstaltung, gemeinsam mit sämtlichen Vorstandsmitgliedern und auch dem Vertrauensrat, die per Conti-Werkrundfunk auch in die anderen Werke übertragen wurde, legte er ein öffentliches Bekenntnis und eine Verpflichtungserklärung ab.⁸¹ „Es ist unser aller Pflicht“, betonte er, „im Betrieb zum Wohle der ganzen Volksgemeinschaft zusammenzuhalten und zusammenzuarbeiten, jeder an seinem Platze“. Continental stehe in einem schweren Kampf um die Erhaltung des Exports, und dafür sei unter anderem eine Verbesserung der Arbeitsleistung notwendig.

Das Entscheidende ist doch, dass Sie das Vertrauen haben, dass derjenige, der die Anordnungen trifft, ein anständiger Charakter ist, dem es auf die Erhaltung des Ganzen ankommt und der dafür verantwortlich ist, das gesteckte Ziel zu erreichen. So verpflichte ich denn mich selbst, meinen Stellvertreter Assbroicher und alle hier versammelten Mitglieder des Vertrauensrates [...] indem ich Sie auffordere, mir nachzusprechen: „Ich lege vor der Gefolgschaft das feierliche Gelöbnis ab, in meiner Amtsführung nur zum Wohle des Betriebes und der Gemeinschaft aller Volksgenossen unter Zurückstellung eigennütziger Interessen zu dienen und mit meiner Lebensführung und Diensterfüllung den Betriebsangehörigen Vorbild zu sein.“⁸²

Durch die Maßnahmen der Reichsregierung würden nun alle Fragen, die im Betrieb auftauchten, intern zu lösen zu sein. „Wir wollen diese Pflicht freudig bejahen und dem Manne danken, der uns die Neugestaltung der Betriebsführung gegeben hat“. Gehrke schloss seine Rede mit einem dreifachen „Sieg heil!“ auf Adolf Hitler.

Derartige Inszenierungen der neuen Betriebsgemeinschaft, auf die noch zahlreiche weitere folgen sollten, verfehlten zweifellos nicht ihre Wirkung bei den Belegschaftsmitgliedern. Doch zunächst hatte sich auch Gehrke mit dem Aufsichtsrat und dem nach wie vor sich vielfach einmischenden Mehrheitsanteileigner Fritz Opel zu befassen. Dieser drang weiterhin darauf, dass er nicht nur über Quartalsberichte, sondern laufend über das Geschäft informiert werde, verbunden mit einer jährlichen detaillierten Rechtfertigung der Jahresbilanzergebnisse und einem durchaus modern anmutenden „Forecasting“, d. h., einer

⁸¹ Die Rede in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 8,2.

⁸² Ebd.

detaillierten Vorausschau auf das kommende Geschäftsjahr.⁸³ Obwohl Gehrke allenthalben rasant wachsende Steigerungen der Wert- wie Mengenumsätze um 30 Prozent und mehr für 1934 und eine Beschleunigung des Wachstumstempos bei einzelnen Produktbereichen auf 70 bis über 100 Prozent im Jahr 1935 vermelden konnte, musste er sich immer wieder kleinliche Kritik an einzelnen Bilanzposten wie den Reisespesen für die Vorstandsmitglieder gefallen lassen.⁸⁴ Opel mischte sich auch in organisatorische Detailfragen ein, etwa die Neuordnung des technischen Verkaufs oder die Verteilung der Geschäftsbereichskompetenzen der einzelnen Vorstände.⁸⁵ Er beschwerte sich auch umgehend, wenn er nicht rechtzeitig von Auslandsreisen einzelner Vorstände erfuhr. Immerhin gingen Vorstand und Hauptanteilseigner darin einig, angesichts der inzwischen immens gewachsenen Liquidität und – als Folge der neuen Unternehmenssteuerepolitik des NS-Regimes – massiv angehäuften stillen Reserven, die noch ausstehende sechszwanzigprozentige holländische RM-Anleihe von 1926 über umgerechnet sieben Mio. RM fast vollständig zurückzuzahlen. Differenzen gab es aber über die Neuanlage der liquiden Mittel, denn Gehrke wollte ganz im Sinne der neuen Reichsregierung und deren Ausgabenfinanzierung für zwei Mio. RM die neue 4,5-prozentige Reichsanleihe zeichnen, ein Betrag, den Uebel im Namen Opels als viel zu hoch ansah.⁸⁶

Für Diskussionen sorgte zudem wieder einmal die Dividendenpolitik. Im Januar 1935 war im Vorstandsbüro ein Brief der Dresdner Bank eingegangen, wonach diese auf Veranlassung von Uebel bzw. Opel einen Posten Aktien zum Kurs von 148 für die Continental gekauft hatte. Da der erwähnte Brief allerdings durch die Postlesezelle gegangen war, war im Verwaltungspersonal nun bekannt, dass Opel für das Unternehmen Aktien gekauft hatte.⁸⁷ Die Motive Opels hinter diesen Aktienkäufen sind nicht ganz klar, vermutlich wollte er anderen

83 Vgl. etwa den Bericht für das 3. Quartal 1934 vom 23.11.1934, in: HADB P 2115, sowie Bericht über das erste Quartal 1935 vom 30.4.1935, in: Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat. Darin auch weitere Quartalsberichte. Die „Wirtschaftliche Vorschau 1935“ vom 5.4.1935 in: BArch R 8119 F/P 02140.

84 Vgl. Schreiben Opel an Gehrke vom 2.2.1935, das dieser bezeichnenderweise aus dem Carlton Hotel in St. Moritz schickte, wo Opel gerade logierte. Vgl. Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1933–1936. Vgl. allgemein „Conti-Bilanz im Zeichen der Auto-Konjunktur“, in: Berliner Tagblatt vom 2.3.1935, in: BArch R 8127/2481.

85 Vgl. Schreiben Opel an Gehrke vom 16.4.1934 sowie vom 25.4.1934 mit den jeweiligen Antwortschreiben Gehrkes, in: ebd. So wollte Opel etwa eine Aufteilung der Produktionsbereiche nicht nur nach Technisch und Automobil-Reifen, sondern einen eigenen zusätzlichen Bereich für Fahrradreifen.

86 Vgl. Brief Uebel an Gehrke vom 6.9.1935, in: Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1933–1936.

87 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung vom 11.1.1935, in: CUA, 6603, Zg. 3/85, A 3.

Kaufinteressenten zuvorkommen und langfristig eine Kapitalherabsetzung durch Einziehen von eigenen Aktien bei Continental vorbereiten, wodurch der Wert des eigenen Aktienportfolios erhöht werden würde. Dazu passt auch die Notiz im Protokoll der Vorstandssitzung vom 22. Juni 1935, wonach eine Anfrage der Hamburger Börse eingegangen sei, die um eine Zulassung der Conti-Aktien bat, was „mit Rücksicht auf die Einstellung von Herrn Dr. Fritz Opel“ abgelehnt wurde.⁸⁸ Tatsächlich waren so bis September 1935 nach und nach schon für ca. 1,291 Mio. RM eigene Aktien gekauft worden und das Bankhaus Dellbrück wurde beauftragt, für weitere 300 000 RM „vorsichtig weiter zu kaufen“.⁸⁹ Ein Teil dieses Aktien-Rückkaufprogramms diente offensichtlich auch zur Abwicklung eines geplanten Kreditgeschäfts mit der englischen Dunlop-Gesellschaft.⁹⁰

Wie dem auch sei, Opel drängte den Vorstand im Frühjahr 1935 dazu, die Dividendenzahlung zu erhöhen, was im Übrigen auch einem Wunsch Tischbeins entsprach, der eigene Continental-Aktien im Wert von nom. 434 000 RM besaß. Seit dem Gesetz über die Gewinnverteilung bei Kapitalgesellschaften vom 4. Dezember 1934 (Anleihestockgesetz) galt allerdings eine Deckelung der Dividendenausschüttung an die Privataktionäre von maximal acht Prozent, der Rest musste auf ein Treuhandkonto der Deutschen Golddiskontbank in Berlin abgeführt werden. So sollten die Binnenfinanzierung der Unternehmen gestärkt und die Abhängigkeit vom Kapitalmarkt verringert werden. Tischbein jedenfalls schlug seinerseits im März 1935 in einem Brief an den Vorstand vor, die Dividende um zwei Prozentpunkte zu erhöhen, um erstens den Wünschen des Gesetzgebers für das Anleihestockgesetz Rechnung zu tragen, zweitens um diejenigen, „die auf die Dividendenpolitik jetzt schon wenig, in Zukunft aber gar keinen Einfluss haben, gerecht zu werden“, und drittens im Interesse einer größeren Bilanzklarheit den seinerzeit eingerichteten Wertberichtigungsfonds wieder aufzufüllen, „womit auch die Vergewaltigung der Bilanz 1931, wo wir von 6 Prozent auf 8 Prozent getrieben wurden [...] wieder ausgeglichen [wäre].“⁹¹ Für das Geschäftsjahr 1934 blieb die Dividende jedoch zunächst unverändert bei acht Prozent, die man inzwischen längst wieder aus effektiven Verdiensten bezahlen konnte. Doch zwischen 1935 und 1937 erfolgten rasche Dividendenerhöhungen auf elf (1935), zwölf (1936) und ab 1937 auf 14 Prozent.

⁸⁸ Protokoll der Vorstandssitzung vom 22.6.1935, in: ebd.

⁸⁹ Protokoll der Vorstandssitzung vom 21.10.1935, in: ebd. Tatsächlich erfolgte der sukzessive Rückkauf von eigenen Aktien bis November 1936, bis die seinerzeit vorgesehenen Aktien im Wert von nom. 3 Mio. RM in eigenem Besitz war. Über den Zeitpunkt der Einziehung sollte später entschieden werden. Vgl. Protokoll der Vorstandssitzungen vom 6.10.1936 und 23.11.1936, in: ebd.

⁹⁰ Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung vom 13.9.1935, in: ebd.

⁹¹ Brief Tischbein vom 4.3.1935, in: Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1933–1936.

Diese Dividendenpolitik der Continental sorgte für erhebliche Aufregung, vor allem bei diversen Partei- und Regierungsstellen. Ende März 1936 erhielt Oswald Rösler, als Vertreter der Deutschen Bank Aufsichtsratsmitglied bei Continental, einen Brief von Wilhelm Keppler, dem Beauftragten für Wirtschaftsfragen in Hitlers Reichkanzlei:

Vor kurzem musste ich leider hören, dass die Gummiindustrie beschlossen hat, innerhalb kurzer Zeit die Arbeitszeit für ihre Betriebe auf etwa 20 Stunden zu reduzieren. Kurz danach erfuhr ich, dass die Continental Gummiwerke in Hannover der Generalversammlung eine Erhöhung der Dividende von 8 auf 11 Prozent vorschlagen wird. Aus psychologischen Gründen ist mir eine derartige Maßnahme unverständlich. Es muss böses Blut geben, wenn der Arbeiterschaft ein großer Teil ihres Verdienstes genommen wird, dagegen den Aktionären und anderen weit höhere Beträge als Rente zufließen. Die Stimmung über diese Absicht ist schon heute in Hannover recht ungünstig, und ich muss Sie bitten, nochmals erwägen zu wollen, ob Sie bei dieser Maßnahme auf dem richtigen Wege sind.⁹²

Auch auf einer NSDAP-Versammlung in der hannoverschen Stadthalle waren offenbar Angriffe auf die Dividendenpolitik des Unternehmens gestartet worden.⁹³ Rösler jedoch verteidigte in seiner Antwort an Keppler im Namen der Continental-Führung die Maßnahme mit dem Hinweis, dass dahinter die alleinige Erwägung stünde, durch die vorzunehmende Überweisung an den Anlehestock mitzuhelfen, die Konsolidierung der Schulden des Reiches zu erleichtern, wodurch die öffentliche Hand in die Lage versetzt werde, Kreditmittel für neue Arbeitsbeschaffungsprogramme einzusetzen.⁹⁴

Inzwischen hatte es auch im Aufsichtsrat einige Veränderungen gegeben. Ende März 1935 war anstelle von Franz Boner, der allerdings seinen Posten nicht ganz freiwillig räumte, Oswald Rösler als Vertreter der Deutschen Bank gekommen. Rösler war Vorstandsmitglied der Deutschen Bank und kein NSDAP-Mitglied. Caspar blieb im Aufsichtsrat, musste aber nach fast zehn Jahren seinen Vorsitz an Rösler abgeben. Dieser machte schon nach einem Jahr den Weg frei für Uebel, der mit gerade 30 Jahren, den Aufsichtsratsvorsitz übernahm und bis 1946 innehaben sollte. Uebel hielt es angesichts seiner neuen Position für opportun, nun doch der NSDAP beizutreten. Opel selbst behielt den

⁹² Schreiben Keppler an Rösler vom 28.3.1936, in: BArch R 8119 F/P 02141.

⁹³ Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung vom 18.3.1936, in: CUA, 6603, Zg. 3/85, A 3.

⁹⁴ Brief Rösler an Keppler vom 30.3.1936, in: BArch R 8119 F/P 02141. Im Übrigen belehrte Rösler den Wirtschaftsbeauftragten Hitlers darüber, dass von einer 20-stündigen Wochenarbeitszeit keine Rede sein könne und auch in Zukunft wohl kaum damit zu rechnen sei, weil sonst das Motorisierungsprogramm der Reichsregierung als gefährdet betrachtet werden müsste.

stellvertretenden Vorsitz. Die ausführliche Aktennotiz, die Rösler zu alledem verfasste, sprach Bände über die Hintergründe dieses Wechsels:

In der konstituierenden Aufsichtsratssitzung habe ich nach Aussprache mit Dr. Fritz Opel vorgeschlagen, den Leiter der Opel'schen Vermögensverwaltung, Herrn J. C. Uebel, zum Vorsitzenden zu wählen, da mit Rücksicht auf den weitgehenden Einfluss, der von Rüsselsheim auf alle Organisations- und Personalfragen ausgeübt werde, der Aufsichtsrat meines Erachtens von Rüsselsheim nicht zu trennen sei. Da Dr. Fritz Opel selbst sich eher etwas zurückziehen wolle und daher für die Übernahme des Aufsichtsratsvorsitzes nicht in Betracht komme, komme also nur Uebel in Frage, der ganz intim mit der Familie Opel sei und deren Interessen genau kenne [...] Die Berufung von Uebel, der seine bisherige Mitarbeit etwas stark in die Vorstandsebene verlegte und die Selbständigkeit des Vorstands etwas einengte, wurde weder im Vorstande noch im Aufsichtsrat mit ungeteilter Freude aufgenommen. Es hätte aber gar keinen Zweck gehabt, der Familie Opel, die praktisch die Majorität in der Hand hat, eine andere Meinung beizubringen, und man muss eben abwarten, wie es weitergehen wird. Der Aufsichtsrat wurde auf Wunsch von Opel nur auf 1 Jahr wiedergewählt. Uebel begründete es damit, dass die Stellung von Caspar als Nichtarier nicht als gesichert zu betrachten sei und man sich daher keine längeren Bindungen auferlegen wolle. Dr. Fritz Opel erzählte mir schließlich, dass die Dresdner Bank dauernd dränge, in den Aufsichtsrat zu kommen, und es besonders schmerzlich empfinde, dass wir äußerlich eine präponderierende Stellung bei der Gesellschaft hätten, während die Dresdner Bank als eigentliche Hausbank daneben sitze. Opel hat die Wünsche der Dresdner Bank bisher abgelehnt, aber bei der Wandelbarkeit der Auffassungen in Rüsselsheim ist es natürlich leicht möglich, dass er eines Tages nachgibt.⁹⁵

Im April 1937 waren zudem – erneut auf ausdrückliches Verlangen von Opel – zwei weitere neue Mitglieder in den Aufsichtsrat gekommen: Der eine war Geheimrat Dr. Allmers, ehemals Präsident des Reichsverbands der deutschen Automobilindustrie (RDA) und Leiter der neu geschaffenen Wirtschaftsgruppe Automobilindustrie. Der zu diesem Zeitpunkt bereits 65-jährige Allmers verfügte über ein gutes Netzwerk in die Industrie-, Verbands- und Behördenkreise Berlins, aber sein Wirken beschränkte sich, in einer Mischung aus Anpassung und vorsichtiger Distanzierung trotz NSDAP-Mitgliedschaft, im Wesentlichen auf Repräsentationsaufgaben.⁹⁶ Der andere war der auch schon 64-jährige Karl Trutz, über den man nur wenig weiß, außer dass er zunächst den väterlichen Karosseriebetrieb in Coburg übernommen hatte, dann von 1934 bis 1937 Mitglied des Aufsichtsrates der Adler-Automobilwerke, Major a. D. und Mitglied im Vorstand des RDA war, inzwischen als Ehrenmitglied. Trutz war kein NSDAP-Mitglied. Allmers und Trutz waren zwar der Automobilindustrie zuzuordnen, aber beide verkörperten eher die vergangene, von vielen als glorreiche Zeiten verklärte

⁹⁵ Aktennotiz Rösler vom 8.4.1936, in: BArch R 8119 F/P 02116.

⁹⁶ Vgl. zu Robert Allmers: https://de.wikipedia.org/wiki/Robert_Allmers, abgerufen am 7.3.2019.

Phase des deutschen Karosserie- und Automobilbaus, in der beide sich als Vorkämpfer für Kraftfahrt und Autoindustrie hervorgetan hatten. Für die beiden verließen Hans Bahlsen und vor allem Moritz Schultze den Aufsichtsrat, dessen Abgang nach dem offenen Zerwürfnis mit Opel eigentlich schon früher hätte erwartet werden können. Die von Opel in der konstituierenden Aufsichtsratssitzung gegenüber Schultze vorgetragene Forderung, seinen Stellvertreterposten zugunsten eines künftig nur noch einfachen Aufsichtsratsmitglieds abzugeben, und Uebels unverhohlener „Rat“, auf eine Nominierung zur Wiederwahl zu verzichten, bot diesem dann den Anlass, das Amt überhaupt niederzulegen.⁹⁷

Mit Schultze, obschon auch inzwischen 77 Jahre alt, verlor Continental jedoch ungeachtet dessen autokratischer Neigung und seines bisweilen ruppigen Auftretens einen einflussreichen und bestens vernetzten Berater und Aufseher. 1930 hatte Schultze insgesamt 33 Aufsichtsratsmandate inne und saß, inzwischen als Vertreter der Commerzbank, immer noch in einer Reihe von Gremien.⁹⁸ Vor allem: Schultze wechselt umgehend zur Phoenix nach Hamburg, wo er, selbst als Großanteilseigner an dem Unternehmen sich beteiligend, den Aufsichtsratsvorsitz übernahm. Albert Schäfer hatte inzwischen dafür gesorgt, dass außer Schultze eine Reihe weiterer ebenso illustrierter wie einflussreicher Männer im Aufsichtsrat saßen, ohne dass diese ihm jedoch allzu sehr in seine Unternehmenspolitik hineinredeten – anders als die Opels in Hannover: der Zigarettenfabrikant Hermann Reemtsma, der Großreeder John T. Essberger und nicht zuletzt Dr. Theo Kaselowsky, Stiefonkel und Vertrauter von Rudolf Oetker und Mitglied im SS-Freundeskreis Heinrich Himmler.⁹⁹

Ungeachtet aller Veränderungen im Kontrollgremium der Continental zog sich jedoch ein Konfliktfeld wie ein roter Faden durch das Verhältnis von Vorstand und Aufsichtsrat: das Gratifikations- und Tantiemesystem. Als außertarifliche Leistung hatten die Beschäftigten keinen Rechtsanspruch auf diese Zahlungen, sondern sie waren das Ergebnis der Aushandlung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat bei der jährlichen Entscheidung über die Verteilung des Unternehmensgewinns. Dieser ging einmal in Form der Dividende an die Aktionäre,

⁹⁷ Vgl. das Schreiben Uebels an Schultze vom 16.3.1937, in: BArch R 8119 F/P 02117. Im Conti-Aufsichtsrat saßen nun also Uebel (Vorsitz), Opel (stellvertr. Vorsitz), Rösler (stellvertr. Vorsitz), Caspar, Allmers und Trutz.

⁹⁸ Vgl. Detlef Krause, Moritz Schultze (1862–1946), in: Frauke Schlütz (Hrsg.), „Ein gediegener & solider Mann“. Die Vorstandssprecher der Commerzbank von 1870 bis 2008, Dresden 2016, S. 76–99.

⁹⁹ Vgl. Christian Gotthardt, Die politische Geschichte der Phoenix, Teil 1: Von den Anfängen bis zur Entnazifizierung (1856–1948), MS April 2015, in: <http://www.harbuch.de/index.php/frische-themen-artikel/die-politische-geschichte-der-phoenix.html>, zuletzt aufgerufen am 7.3.2019.

was den Löwenanteil ausmachte, dann in Form von Tantiemen an Vorstand und Aufsichtsrat und schließlich als Gratifikation an die Belegschaft. Diese setzte sich aus einem Grundbetrag, einer Treueprämie sowie einer Anzahl von Stundenverdiensten zusammen.¹⁰⁰ Nach dem bislang gehandhabten Verfahren waren im Frühjahr 1934 insgesamt 971 000 RM an Gratifikation verteilt worden, allerdings mit deutlichen Unterschieden zwischen Arbeitern und Angestellten: Erstere erhielten eine Gratifikation in Höhe eines Wochenlohns (im Durchschnitt 30 RM pro Arbeiter), während die Angestellten und Geschäftsführer ein halbes Monatsgehalt, also zwei Wochengehälter, erhielten. Mit durchschnittlich 100 RM bekam diese Belegschaftsgruppierung daher erheblich höhere Gratifikationen.¹⁰¹

Für das Jahr 1935 allerdings hatte Opel massive Kürzungen vorgesehen. Anfang März 1935 teilte er dem Vorstand mit, dass insgesamt nur noch 650 000 RM zur Verteilung kommen sollten, rund ein Drittel weniger, und das trotz der wesentlich gesteigerten Umsatz- und Gewinnergebnisse. „Wir halten“, antwortete darauf umgehend der Vorstand in einem von allen namentlich unterzeichneten Brief an Caspar als damals noch amtierender Aufsichtsratsvorsitzender, „eine derartige Kürzung im Interesse sowohl der Erhaltung des Friedens im Betriebe als auch der Arbeitsfreudigkeit der Gefolgschaft nicht für tragbar und können deshalb einer solchen Regelung nicht zustimmen.“¹⁰² Stattdessen schlug der Vorstand bei der wenig später stattfindenden Aufsichtsratssitzung vor, bei den Arbeitern eine deutliche Erhöhung auf die Höhe eines Zweiwochenlohns vorzunehmen, nicht zuletzt auch, „um Unannehmlichkeiten mit der Arbeitsfront zu vermeiden“, die eine möglichst gleichmäßige Beteiligung von Arbeitern und Angestellten forderte. Die Angestelltensätze sollten mithin beibehalten werden.¹⁰³ Insgesamt bedeutete das eine moderate Erhöhung der Gratifikationen auf 1,082 Mio. RM. Opel und Uebel meldeten daraufhin sofort massive Bedenken an. Die von Continental freiwillig übernommenen sozialen Leistungen, so Opel, seien ohnehin schon viel zu hoch. Doch bei der sich anschließenden leb-

100 Vgl. Richtlinien für die Errechnung der für Angestellte vorgesehenen Gratifikationen vom 12.3.1936, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 19.

101 Vgl. die Protokolle der Vorstandssitzung vom 20.12.1934, in: CUA, 6603, Zg. 3/85, A 3, sowie der Vertrauensratssitzung vom 14.12.1934, in: CUA, 6610 Zg 1/57, A 2.

102 Brief vom 4.3.1935, in: Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat.

103 Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung vom 7.3.1935, in: BArch R 8119 F/P 02119. Noch vor Jahresende 1934 war dabei im Einverständnis mit dem Treuhänder der Arbeit den Arbeitern und Angestellten bis zum Einkommen von 300 RM brutto nach gleichen Grundsätzen, also gleichgültig ob Mann oder Frau, ledig oder verheiratet, aber differenziert nach Betriebszugehörigkeitsdauer, eine Weihnachtsgratifikation als Vorschuss auf die im Frühjahr 1935 anstehende Jahresabschlussgratifikation gewährt worden.

haften Aussprache konnte sich Opel nicht durchsetzen, so dass der Vorschlag des Vorstands angenommen wurde.

Das Thema blieb weiter strittig und schon ein Jahr später gab es erneute hitzige Debatten. Auslöser waren die im März 1936 erfolgten Aufregungen in Belegschaft wie Öffentlichkeit um die bekannt gewordene Dividendenerhöhung auf elf Prozent.¹⁰⁴ Um die Wogen zu glätten, beschloss der Vorstand auch eine entsprechende Erhöhung der Gratifikationen. Nachdem Opel dies aber schon im Vorfeld strikt abgelehnt hatte, kam man überein, seitens des Vorstands zugunsten der Angestellten und Arbeiter von sich aus auf die eigentlich zustehende Erhöhung der Tantiemen von acht auf elf Prozent, die mithin an die Dividendenzahlung gekoppelt waren, zu verzichten, allerdings „unter der Bedingung, dass der Aufsichtsrat ein Gleiches tut.“¹⁰⁵

Damit hatte man den Aufsichtsrat, allen voran die beiden stellvertretenden Vorsitzenden Opel und Rösler, erheblich unter Zugzwang gebracht. Beide reagierten denn auch ziemlich gereizt auf die Vorstandsbeschlüsse. In seinem Schreiben an Gehrke beschwerte sich Opel darüber, dass sich Vorstand und Aufsichtsrat eigentlich über die künftige Handhabung der Gratifikationen einig gewesen seien. Man könne nicht erwarten, dass alle Leute die Dividendenerhöhung und damit zusammenhängenden Dinge so ohne weiteres begriffen, hier hänge alles von der geeigneten Interpretation durch den Betriebsführer ab, und dieser sei Gehrke. „Ich glaube, dass unsere Gefolgschaft für diese Dinge das notwendige Verständnis aufbringen wird, wenn sie entsprechend belehrt wird.“¹⁰⁶ Offensichtlich erwartete Opel vom Vorstand eine Rücknahme des Beschlusses, zumal er auch Rösler ganz auf seiner Seite wusste. „Selbstverständlich können wir nicht auf jeden Wunsch der Belegschaft eingehen, und wir müssen uns energisch dagegen wahren, dass die Ausschüttungen an die Belegschaft nach der Dividendenskala bemessen werden.“¹⁰⁷ Der Verteilungsplan für 1935 von Opel und Rösler sah vor, dass von dem voraussichtlichen Gewinn von 13,155 Mio. RM als Dividenden 3,9 Mio. RM ausgezahlt werden sollten, 0,6 Mio. RM als Vorstands- und Aufsichtsrats-Tantiemen und eine Mio. RM als Gratifikationen, mithin eine leichte Kürzung.¹⁰⁸ Doch der Vorstand blieb hart, und zähneknirschend erklärte sich Opel mit den Vorschlag einverstanden. „Wenn man bedenkt, dass die Arbeitergratifikationen im Jahr 1932 noch

104 Vgl. das Schreiben von Gehrke an Rösler vom 23.3.1936, in: BArch R 8119 F/P 02116.

105 Protokoll der Vorstandssitzung vom 26.3.1936, in: CUA, 6603 Zg. 1/85, A 3.

106 Brief Opel an Gehrke vom 24.3.1936, in: BArch R 8119 F/P 02116.

107 Brief Rösler an Opel vom 25.3.1936, in: ebd.

108 Vgl. die als „streng geheim“ überschriebene Aktennotiz Röslers vom 18.2.1936, in: ebd. Der Rest des Gewinns wurde für Abschreibungen und Rücklagen verwendet oder auf neue Rechnung vorgetragen.

46 000 RM betrogen, dass sie über 120 000 RM, 240 000 RM auf 513 000 RM im Jahre 1935 anstiegen und jetzt rund 600 000 RM betragen sollen, so kann man das Gruseln bekommen“, notierte er in einem Brief an Rösler.¹⁰⁹

Das Ringen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat in der Gratifikationssache zeigt, dass sich Ersterer zwar oft von Seiten der Anteilseigner hineinreden lassen musste, andererseits jedoch auch infolge des Gefolgschaftsführerprinzips von 1934 eine starke Stellung hatte. Und das neue Aktiengesetz von 1937 hatte die Position des Vorstands gegenüber dem Aufsichtsrat weiter erheblich gestärkt. Das zeigte sich auch bei der im Zusammenhang mit dem Aktiengesetz stehenden Diskussion über den Entwurf einer neuen Satzung und Geschäftsordnung im Dezember 1937. Der Vorstand lehnte auf seiner Sitzung die vom Aufsichtsrat vorgelegte neue Geschäftsordnung ab und erklärte, er könne „die seine Handlungsfähigkeit irgendwie einschränkenden Anweisungen des Aufsichtsrats nur insoweit anerkennen [...], als sie die durch das Gesetz bedingte Verantwortlichkeit des Vorstandes nicht stören oder umgehen.“¹¹⁰ Könecke präsentierte im Namen des Vorstands einen Gegenentwurf, der allerdings bei Uebel auf Kritik und Ablehnung stieß, da darin die Befugnisse des Vorstands und seines Vorsitzenden herausgestellt wurden, die Befugnisse des Aufsichtsrats jedoch „in der Luft hängen [...] Die jetzige Stellung des Aufsichtsrates, die der Gesellschaft ja wahrlich nicht zum Schaden gereichte, konnte erst ganz langsam erklommen werden, ich möchte deshalb unser Vorrecht doch etwas stärker sichern als es einerseits dem Vorstand jetzt lieb ist und von den Verfassern des Aktienrechts im allgemeinen als wünschenswert angesehen wird.“¹¹¹ Letztlich konnte sich Uebel damit aber nicht durchsetzen und musste sich mit der von den nationalsozialistischen Gesetzgebern aus ideologischen Gründen bewusst gewollten deutlichen Gewicht- und Machtverschiebung zwischen Vorstandsvorsitzendem und Aufsichtsratsvorsitzendem abfinden.

Der Machtzuwachs des Vorstands innerhalb der Corporate-Governance-Strukturen von Continental zeigte sich auch im Verhältnis zum Vertrauensrat. Gehrke hatte die zum Teil weitreichenden Forderungen, die der neue Vertrauensrat ihm Anfang Mai 1934 als 10-Punkte-Plan präsentiert hatte, fast durchwegs abgelehnt. Die Einstellung von Personal etwa, bei der der Vertrauensrat Mitwirkungsrechte gefordert hatte, sei allein Sache der Personalabteilung in Zu-

109 Brief Opel an Rösler vom 28.3.1936, in: BArch R 8119 F/P 02141. „Die Überlastung des Betriebsführers scheint mir ein Grund dafür zu sein, dass es soweit gekommen ist“, notierte Opel dazu noch.

110 Protokoll der Vorstandssitzung vom 7.12.1937, in: CUA, 6603, Zg. 2/85, A 3.

111 Schreiben Uebel an Rösler vom 16.12.1937, in: BArch R 8119 F/P 02117 sowie darin auch der umfangreiche weitere Schriftwechsel der beiden dazu.

sammenwirken mit den jeweiligen Abteilungsleitern.¹¹² Gehrkes Verständnis der neuen Betriebsordnung auf der Basis des nationalsozialistischen Betriebsführer-Prinzips ging dahin, dass ihm der Vertrauensrat als Beratungsorgan zugewiesen und im Sinne der Betriebsgemeinschaft auch untergeordnet war. „Zu meiner Beratung hat das Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit mir einen Vertrauensrat gegeben, der von Ihnen allen durch die Abstimmung vom April des Jahres mit einer überwältigenden Mehrheit bestätigt worden ist“, hatte er in seiner Antrittsrede als Betriebsführer Ende April 1934 verkündet.¹¹³ Damit traf er durchaus auch das Selbstverständnis der nationalsozialistischen Vertrauensräte. Die Stellung eines Wortführers, so hatte der Vertrauensrat Müller auf der ersten Sitzung im Mai 1934 dargelegt, müsse abgelehnt werden, da der Vertrauensrat mit dem Betriebsführer zusammen ein einheitliches Beratungskollegium darstelle. Es sei daher vollkommen falsch, wenn der Vertrauensrat ohne den Betriebsführer tagen würde, um Beschlüsse und Anträge zu fassen, die dann durch einen „Wortführer“ diesem gegenüber vertreten würde. Dann wäre der Wortführer gleich dem früheren Betriebsratsvorsitzenden, den das neue Gesetz absichtlich vermeide.¹¹⁴ Dennoch nahm Müller als Obmann der NSBO eine herausgehobene Funktion ein, und er wurde auch neben fünf weiteren Vertrauensräten wie die früheren Betriebsräte von der Arbeit freigestellt, wobei Gehrke allerdings wünschte, dass ihm diejenigen Vertrauensräte gemeldet würden, die das Werk aus dem einen oder anderen Grund verließen, „um dadurch ein planloses Weglaufen“ zu verhindern.¹¹⁵

Tatsächlich nahm Gehrke in der Folgezeit an allen Vertrauensratssitzungen teil. Dabei ging es wie in den Jahren zuvor im Wesentlichen um die zahllosen Anliegen der Beschäftigten, sei es großzügigere Urlaubszeiten für die jugendlichen Arbeiter in der Kaltvulkanisations-Abteilung der Gummihandschuh-Herstellung, um die Forderung nach Abschaffung der Stempeluhren oder die missachtete Mitwirkung des Vertrauensrats seitens der Abteilungsleiter bei Entlassungen.¹¹⁶ Hinweise für eine von der NSBO und dem Vertrauensrat initiierte oder geforderte politische Säuberung der Belegschaft und etwaige Diskriminierungen gegenüber den früheren politischen Gegnern im Betriebsrat gibt es im Übrigen nicht. Der spätere Hauptbetriebsobmann Gustav Jahns hielt sich später

112 Vgl. die Stellungnahme zu den vorgetragenen Forderungen vom 4.5.1934, in: Gefolgschaftsbuch der Continental Gummi-Werke, ohne Signatur.

113 Die Rede Gehrkes vom 30.4.1934, in: Ordner Personal der Niederlassungen.

114 Protokoll der Vertrauensratssitzung vom 4.5.1934, in: ebd.

115 Protokoll der Vertrauensratssitzung vom 9.8.1934, in: ebd.

116 Vgl. die Protokolle der Vertrauensratssitzungen vom 9.8., 15.8., 22.8. sowie 29.8. 1934, in: ebd.

zugute, dass er „als einziger Amtswalter der DAF Mitglieder der SPD nicht zur Entlassung gebracht habe und er bei Beförderungen nicht nach politischen Kriterien, sondern allein nach Leistung und Zuverlässigkeit vorgegangen sei. Von Kollegen aus dem Vertrauensrat sei ihm daher öfter der Vorwurf gemacht worden, dass im Werk vornehmlich Angehörige der SPD zu Vorarbeitern und Meistern ernannt würden.“¹¹⁷

Tatsächlich war es der Vorstand gewesen, der schon Ende Mai 1936 in vorausweisendem Gehorsam in einem Rundschreiben an die Niederlassungsleiter und vermutlich auch an die Abteilungsleiter um Meldung gebeten hatte, wer von den dortigen Gefolgschaftsmitgliedern noch nicht Mitglied der DAF sei. Es sei „unter den heutigen Verhältnissen nicht mehr zu verantworten, Gefolgschaftsmitglieder zu beschäftigen, die sich aus irgendwelchen Gründen der DAF fernhalten.“¹¹⁸ Die Betroffenen sollten „auf den Ernst der Situation hingewiesen werden“ und „auf alle Fälle die Angabe der näheren Gründe, die evtl. den Nichteintritt zur DAF herbeigeführt haben, [eingefordert werden].“¹¹⁹ Ob es neben dem massiven Druck auch zu entsprechend motivierten Entlassungen kam, ist nicht nachweisbar. Gezielte Maßnahmen politischer Verfolgung fanden außerhalb des Unternehmens statt, bisweilen reichten sie aber auch in den Betrieb hinein. So mussten im Januar 1936 „auf höhere Anweisung“ 22 Arbeiter wegen „politischer Unzuverlässigkeit“ entlassen werden, allerdings hatten fünf von ihnen dagegen Beschwerde eingelegt und die Rechtsberatungsstelle der DAF hatte sich der Klagen der Betroffenen sogar angenommen. Sie versuchte nun, außergerichtlich einen Vergleich zu erreichen, dass die Firma den Entlassenen eine Abfindung zahlen musste.¹²⁰

2 Arbeitsbedingungen und Selbstmobilisierung: Die Neuordnung des Personalmanagements

Tatsächlich hatte Continental seine Arbeitskräftepolitik aber schon länger stark an die jeweiligen Forderungen der Reichsregierung angepasst. Schon in der Weltwirtschaftskrise hatte man aktiv die Maßnahmen und Notverordnungen

¹¹⁷ Vgl. die Aussagen Jahns als Anlage zu seinem Entnazifizierungsfragebogen vom 7.1.1947, in: NLA HA Nds. 171 Hannover Nr. 20322. Diese Aussagen lassen sich nicht mehr überprüfen, blieben aber damals von den Belastungszeugen gegen Jahns unbestritten.

¹¹⁸ Rundschreiben vom 29.5.1936, in: Ordner Personal der Niederlassungen.

¹¹⁹ Ebd.

¹²⁰ Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung vom 18.3.1936, in: CUA, 6603 Zg. 3/85, A 3.

der letzten Kabinette der Weimarer Republik zur Arbeitslosenbekämpfung unterstützt. Durch Vermehrung des Arbeitsvolumens unter Annahme des Risikos vergrößerter Lagerhaltung sowie durch Verkürzung der Arbeitszeit hoffte man im September 1932 sukzessive 500 bis 1000 Arbeiter wieder in den Arbeitsprozess eingliedern zu können.¹²¹ Um auch ihren Zulieferern die Möglichkeit der Wiedereinstellung neuer Arbeitskräfte zu geben, hatte man diesen zu den noch laufenden Aufträgen weitere Orders in Höhe von 2,5 bis 3 Mio. RM gegeben. Nach der Machtergreifung der NSDAP führte man diese Maßnahmen bruchlos weiter, allerdings auch unter Umsetzung der unter nationalsozialistischem Vorzeichen erfolgenden Arbeitskräftepolitik. Das betraf vor allem die unter dem Schlagwort der Beseitigung des Doppelverdienertums sich vollziehende Verdrängung der Frauen vom Arbeitsmarkt. In seiner Sitzung Mitte September 1933 genehmigte der Aufsichtsrat das mit dem Treuhänder der Arbeit getroffene Abkommen hinsichtlich des Ersatzes weiblicher Arbeitskräfte durch männliche und die Gewährung einer Ehestandsbeihilfe in Höhe von 500 RM für diejenigen Arbeiterinnen, die sich bis zum 1. April 1934 verheirateten und in den Werken Hannover, Limmer oder Korbach mindestens ein Jahr lang beschäftigt waren.¹²² Das betraf schließlich 540 Frauen, an die insgesamt 264 700 RM ausgezahlt wurden.¹²³ Der Vorstand hatte dabei auf die jeweiligen Abteilungen wie auch Niederlassungen massiven Druck ausgeübt, sicherzustellen, „dass unter Ihren Angestellten und Arbeitern in keinem Falle ein Doppelverdiener vorhanden ist“; darunter fielen nicht nur Ehefrauen von Conti-Mitarbeitern, sondern auch jüngere weibliche Arbeitskräfte, die noch zu Hause bei den Eltern lebten (Abb. 6). „Wenn auch hierüber noch keine gesetzlichen Bestimmungen vorliegen“, hieß es in einem Rundschreiben vom 30. August 1933, „so fühlen wir uns dennoch moralisch verpflichtet, dem Gedanken der Reichsregierung bezüglich Verminderung der Arbeitslosigkeit durch entsprechende Maßnahmen in unserem Betriebe Rechnung zu tragen.“¹²⁴

121 Vgl. die Verlautbarung vom 16.9.1932, in: HADB P 2115.

122 Vgl. die entsprechende Pressemitteilung vom 15.9.1933, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 2,7.

123 Vgl. die Notiz im Gefolgschaftsbuch der Continental, Chronologie Eintrag vom 31.3.1934, ohne Signatur.

124 „Vertrauliches“ Rundschreiben vom 30.8.1933, in: Ordner Personal der Niederlassungen sowie auch Ordner Personal der hannoverschen Werke 1926–1945.

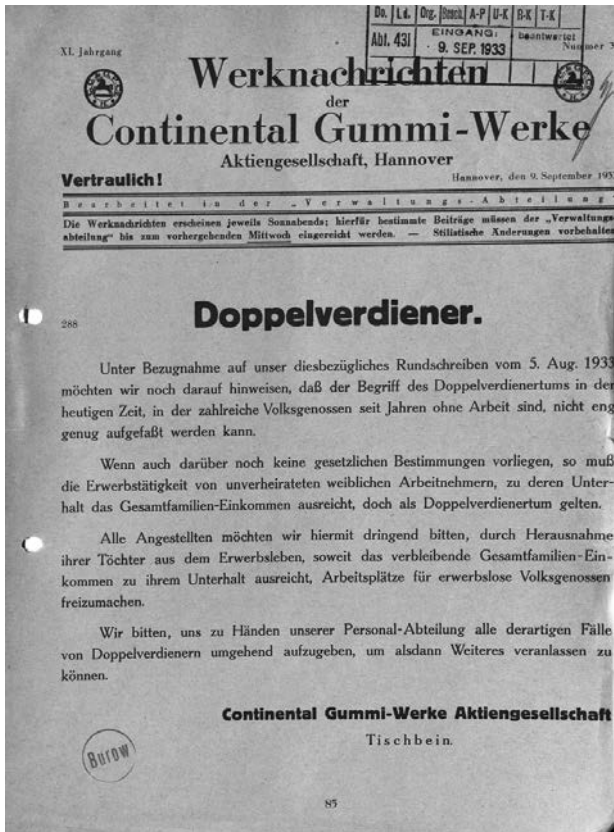


Abb. 6: Aufruf gegen Doppelverdiener im Unternehmen

Auch bei der Phoenix, wo der Anteil der weiblichen Beschäftigten aufgrund der größeren Bedeutung der Schuhherstellung und der klassischerweise höheren Frauenarbeit in der Fertigung technischer und chirurgischer Gummiwaren mit ca. 33 Prozent deutlich höher lag, sah sich der Vorstand den beschäftigungspolitischen Erwartungen der NS-Regierung ausgesetzt. Wie viele Entlassungen von Frauen im Zuge dessen in Hannover und Hamburg tatsächlich erfolgten, lässt sich nachträglich nicht feststellen. Fakt ist, dass weibliche Beschäftigte überproportional unter den geringer qualifizierten Mitarbeitern vertreten waren, d. h. unter den nur Angelernten oder Ungelernten, und damit im Zweifelsfall je nach Arbeitskräftebedarf jederzeit ausgetauscht werden konnten.¹²⁵

¹²⁵ Vgl. etwa die differenzierte Belegschaftsaufteilung im Werk Korbach in der Lohnwoche 24/1933, in: Werksarchiv Korbach, Ordner Belegschaftsstatistik.

Der Vergleich der Zahl der weiblichen Beschäftigten bei Continental zwischen 1932 und 1935 zeigt jedoch, dass sich das Ausmaß der ideologischen Arbeitskräftepolitik in Grenzen hielt. Absolut stieg die Zahl der Frauen unter den Arbeitern und Angestellten bis 1934 von 2725 auf 2868 kontinuierlich an, relativ jedoch verminderte sich der Anteil an der Gesamtbelegschaft leicht von 25,7 auf 23,9 Prozent, was darauf hinweist, dass die Maßnahmen gegen Frauen vor allem bei den Neueinstellungen praktiziert wurden. Erst 1935 sank auch die absolute Zahl der Frauen bei Continental auf 2740, der Anteil an der Gesamtbelegschaft ging damit auf 21,9 Prozent zurück.¹²⁶ Überdurchschnittlich hoch war seit jeher, bedingt unter anderem durch die spezifischen Arbeitsanforderungen der Fahrradreifen-Fertigung, der Anteil der weiblichen Beschäftigten im Werk Korbach. Etwa 40 Prozent aller Beschäftigten waren hier Frauen, wodurch es im Werk auch eine eigene Kinderkrippe gab (Abb. 7), in der die Kinder von Werksangehörigen durch eine angestellte Schwester des Diakonissenheims betreut wurden – die allerdings bald auf Druck der DAF und der Nationalsozialistischen Volkswohlfahrt (NSV) gekündigt wurde, um einer NSV-Kinderpflegerin Platz zu machen.



Abb. 7: Der Werkskindergarten im Werk Korbach

¹²⁶ Berechnet nach den Angaben in Statistik der der Continental, CUA, 6633 versch. Zg., A 3.

Dass sich einige Abteilungen durchaus an den Aufruf des Vorstands hielten, zeigt etwa die Fertigwaren-Inspektion der Continental, in der es im August 1933 zwei Entlassungen gab und dafür „zwei männliche Arbeitskräfte aus der Mannschaft der SA“ eingestellt worden waren.¹²⁷ Bis 1937 fielen 242 000 RM für „Mehrausgaben für den Ersatz weiblicher Arbeitskräfte“ an. Dahinter standen vor allem höhere Lohnzahlungen für diejenigen männlichen Arbeitskräfte, die im Zuge des Austausches nun, vermutlich nicht immer freiwillig, in die „Frauen-Arbeitsplätze“ in den verschiedenen Werksabteilungen einrückten.

Zum offiziellen Beginn der vom NS-Regime propagierten „Arbeitsschlacht“, wie die verschiedenen beschäftigungspolitischen Maßnahmen zur Beseitigung der Arbeitslosigkeit martialisch genannt wurden, inszenierte auch der Continental-Vorstand am 21. März 1934 einen pompösen Eröffnungsakt.¹²⁸ Im Gefolge der staatlichen Aktivitäten erging im August auch eine „Anordnung über die Verteilung von Arbeitskräften“, nach der jeder Betriebsführer zu prüfen hatte, ob die altersmäßige Gliederung der Arbeiter und Angestellten unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse „den staatspolitischen Gesichtspunkten gerecht wird, die eine bevorzugte Beschäftigung arbeitsloser älterer Arbeiter und Angestellten, insbesondere kinderreicher Familienväter gegenüber Arbeitern und Angestellten unter 25 Jahren, erfordert.“¹²⁹ Im Zweifelsfall konnten sich die Arbeitsämter in die Personalpolitik der Unternehmen einmischen und entsprechende Umverteilungen in der Belegschaftsstruktur verlangen. Die Continental-Verwaltung hob denn auch umgehend die Altersstruktur ihrer Belegschaftsmitglieder, die nicht unbedingt der arbeitskräftepolitischen Ideologie des NS-Regimes entsprach. Denn die Conti-Belegschaft war mit einem Anteil von 25,35 Prozent unter-25-Jähriger relativ jung, verglichen etwa mit der Adam Opel AG, von der man zu Vergleichszwecken die entsprechenden Zahlen erben hatte und wo der Anteil der Jungen mit knapp 20 Prozent deutlich niedriger lag.¹³⁰ Seitens der Behörden erfolgte daraufhin ein entsprechender Druck auf die Continental-Personalabteilung, eine größere Anzahl Arbeiter und Angestellter über 40 Jahren einzustellen. Allerdings bestand „unter Umständen die Möglichkeit, gegen diese Mehreinstellungen gewisse jüngere Arbeitskräfte, mit de-

¹²⁷ Vgl. Notiz vom 14.8.1933, in: Ordner Personal der Hannoverschen Werke 1926–1945.

¹²⁸ Vgl. allgemein dazu Detlev Humann, „Arbeitsschlacht“. Arbeitsbeschaffung und Propaganda in der NS-Zeit 1933–1939, Göttingen 2011.

¹²⁹ Vgl. das Rundschreiben vom 13.10.1934 mit den wichtigsten Bestimmungen der Anordnung, in: ebd.

¹³⁰ Vgl. die Erhebungen vom 18.10.1934, in: Ordner Korrespondenz über unsere Gesellschaft 1934–1939.

ren Leistungen wir nicht zufrieden sind, zu entlassen.“¹³¹ Daher wurden die Abteilungen zu entsprechenden Meldungen aufgefordert. Tatsächlich sank der Anteil der jungen Arbeitskräfte unter 25 Jahren bis Mitte 1937 auf 18 Prozent der Gesamtbelegschaft.¹³²

Zwischen Vorstand und Vertrauensrat hatte es bei dieser Arbeitskräftepolitik keinerlei Diskussionen oder gar unterschiedliche Interessen gegeben. Gegenstand von Konflikten wurde dagegen ein altes Problemfeld, das bei der Continental schon in den 1920er Jahren für massive Konfrontationen zwischen Vorstand und Betriebsrat gesorgt und auch in der NS-Zeit ungeachtet der neuen Verhältnisse an Virulenz nicht verloren hatte. Es ging um das bei einem Großteil der Beschäftigten verhasste, bei der Unternehmensführung jedoch seit der Einführung Mitte der 1920er Jahre als erfolgreiche Rationalisierungsmaßnahme strikt verfolgte Bedaux-System.¹³³ Das Bedaux-System war ein effizientes System, das die Kostenkontrolle mit Bewegungs- und Zeitstudien sowie einer entsprechend angepassten Entlohnungsform verband. Lohn technisch war das Bedaux-System ein einfaches Prämienlohnsystem bei gewährleistetem Stundenverdienst. Die Prämien wurden nach der effektiven Leistung festgesetzt und in einem täglichen Aushang in der Werkstatt bekannt gegeben. Besonders niedrige Bedaux-Werte wurden mit roter Tinte vermerkt. Täglich war damit der individuelle Wirkungsgrad wie auch jener der gesamten Werkstätten für jedermann zugänglich sichtbar. Das hatte zum Ziel, nicht nur den Wettbewerb unter den Arbeitern anzuheizen, sondern auch die Konkurrenz unter den einzelnen Fertigungsabteilungen zu fördern, denn die Werkstattmeister und Betriebsingenieure wurden an den erwirtschafteten Bedaux-Prämien beteiligt. Auf der Basis der garantierten Lohnklassen handelte es sich bei den Bedaux-Löhnen daher um ein flexibles, die individuelle wie kollektive Leistung honorierendes Akkordlohnsystem.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht war das Bedaux-System ein geradezu modern anmutendes Betriebsführungs- und Betriebsrechnungssystem, denn die Bedaux-Analyseblätter gaben – in Wochen- und Monatsübersichten zusammengestellt – ein klares Bild von den Kostenfaktoren und dem jeweiligen Rentabilitätsgrad, d. h., den Leistungsfaktoren der Werkstätte und Betriebsabteilungen. Praktisch auf einen Blick konnten Arbeitsverluste, Leerlauf, Abfall usw. festge-

131 Als streng vertraulich gekennzeichnete Mitteilung des Vorstands an die Personalabteilung vom 12.6.1937, in: ebd.

132 Vgl. die Erhebung vom 10.5.1937, in: ebd.

133 Zu den Anfängen und der Entwicklung des Bedaux-Systems bei Continental und auch anderen deutschen Unternehmen vgl. Paul Erker, Das Bedaux-System. Neue Aspekte der historischen Rationalisierungsforschung, in: ZUG 41 (1996), S. 139–158, sowie ders., Vom nationalen zum globalen Wettbewerb, S. 238 ff.

stellt werden und damit auch, ob der Abteilungsmeister richtig disponiert hatte oder nicht. Entsprechende Werte auf dem Bedaux-Analyseblatt ermöglichten es unmittelbar, den Ursachen von Leistungssenkungen und Kostensteigerungen nachzugehen. Einmal etabliert und eingespielt, ergab sich dadurch sozusagen ein permanenter Zwang zur systematischen Aufdeckung und Bekämpfung von betrieblichen Verlustquellen sowie zu dauernden Betriebsverbesserungen technischer und organisatorischer Art.¹³⁴ Auch die Auswirkungen und Effektivität neuer Arbeitsverfahren ließen sich damit überprüfen und vergleichen.

Im Dezember 1933 verfasste die Bedaux-Abteilung nun ihren zumindest unter der alten Abteilungsbezeichnung laufenden letzten Jahresbericht:

Mit der Machtergreifung durch den Nationalsozialismus wurde – angeregt durch die programmatischen Forderungen nach Sicherung eines Wochenmindest-Verdienstes für den Arbeiter – die Meinung verbreitet, dass jetzt jegliche Arbeitsmessung und Akkordarbeit gegenstandslos geworden sei.[...] Hinzu kam, dass durch Ablösung des alten Betriebsrates Amtswalter für die einzelnen Fabrikabteilungen eingesetzt wurden, denen es zunächst an der nötigen Sachkenntnis [...] mangelte. Deshalb tauchten mehrfach Forderungen aus der Arbeiterschaft wieder auf, die, rein marxistischem Geiste entspringend, von uns schon früher abgelehnt worden waren.¹³⁵

Angesichts dessen gelang es nur mit großer Mühe, die Arbeitsbewertung aufrechtzuerhalten und die Forderungen „nach Bildung großer Bezahlungsgruppen mit gleichem Lohn“ sowie ein Zerschlagen der Leistungsmessung abzuwehren. Einzelne Elemente des Bedaux-Systems wurden abgeschafft oder verändert, wie die Meister- und Ingenieur-Prämie, die als Antreiberprämie verhasst war, ebenso der Analysis-Wirkungsgrad mit seiner als Zensierung der Abteilungsleitung empfundenen Auswirkung. Die frühere Bedaux-Prämie wurde nun in eine Leistungszulage umgewandelt, was für eine Reihe von Angestellten im Januar 1934 tatsächlich Gehaltserhöhungen zwischen drei und sechs Prozent, zum Teil sogar darüber deutlich hinausgehend, bedeutete.¹³⁶ Der Name änderte sich, und auch die Bedaux-Abteilung selbst wurde nun in „Abteilung Arbeit“ umbenannt, aber die Grundprinzipien des Systems blieben bestehen und auch die personelle Leitung, die Karl Riehm als verantwortlicher Sachbearbeiter für Löhne und Akkorde weiter innehatte.¹³⁷

134 Zu den Auseinandersetzungen um das Bedaux-System bei Continental vgl. CUA, 6610 Zg. 1/57, A 24.

135 Jahresbericht der Bedaux-Abteilung vom 28.12.1933, in: ebd.

136 Vgl. Neuregelung der Gehälter anlässlich Fortfall der Bedaux-Prämie, vom 25.1.1934, in: Ordner Personal der Hannoverschen Werke.

137 Zu Riehm, 1892 geboren, der seit 1921 als Ingenieur bei Continental war, vgl. die Personalakte in: Registratur Personalabteilung.

Es dauerte denn auch nicht lange, bis das Lohnsystem Thema der Vertrauensratssitzung wurde. Ende September 1934 etwa berichtete einer der Vertrauensräte über den Lohnausfall von zehn Arbeitern in der Transport-Abteilung, die nach Festsetzung neuer B-Werte ohne eigenes Verschulden plötzlich einen massiven Lohnausfall hatten hinnehmen müssen.¹³⁸ Der Vertrauensrat forderte daher, künftig vor der Herausgabe neuer Bedaux-Werte informiert und ein Gegenzeichnungsrecht eingeräumt zu bekommen, was Gehrke jedoch in Einklang mit der Abteilung Arbeit strikt ablehnte.¹³⁹ Der umfangreiche Aufgaben- und Kompetenzbereich von Riehm und seiner „Abteilung Arbeit“, der nicht nur das Lohn- und Akkordwesen, sondern auch die Lehrlingsausbildung, die Sozialabteilung, das Betriebsärztewesen und die Abteilung gewerbliche Gefolgschaft unter sich hatte, war den NS-Vertrauensräten, auch wenn Riehm wie alle Prokuristen im Mai 1933 Parteimitglied geworden war, in der Folgezeit ein permanenter Dorn im Auge. Sie war Anlass zu beharrlichen Bemühungen, zumindest einige dieser Kompetenzen auf den Betriebsobmann überzuleiten, um damit auch eine entsprechende Aufwertung zu erfahren. Im Juni 1936 noch bemängelte einer der Vertrauensräte, dass bei der Aufnahme der Arbeitswerte durch die Abteilung „Arbeit“ nicht einmal die Abteilungsleiter hinzugezogen würden, so dass diese selbst nicht wüssten, wie sich die Bedaux-Werte zusammensetzten. Auch andere Vertrauensräte führten Klage darüber, „dass die Abteilung Arbeit nur allein bestimmt, was die Leute verdienen sollen.“¹⁴⁰

Wie konfliktbeladen die Lohn- und Gehaltsfrage bei Continental war, zeigt der Quartalsbericht Riehms an die IHK Niedersachsen-Kassel vom 25. Juni 1936:

Tarifänderungen haben nicht stattgefunden. Die Einführung neuer Akkorde auf Grund vorgenommener technischer Verbesserungen wurde von der Arbeiterschaft stark bekämpft. Unter den Angestellten wurden Anträge auf Gehaltsaufbesserungen in reichem Masse gestellt. Die wesentliche Veranlassung [dafür] ist in der Tatsache zu sehen, dass die starke Nachfrage nach Angestellten, insbesondere Technikern und Ingenieuren zu höheren Gehaltssätzen in der Rüstungsindustrie anhält.¹⁴¹

Zusätzlicher Konfliktpunkt war, dass einer von Riehms Mitarbeitern als Zeitnehmer „Halbjude“ war und „die nationalsozialistischen Schreier im Betrieb sich darüber beklagten, dass sie sich nicht von einem Halbjuden in ihrer Arbeit kon-

138 Vgl. Protokoll der Vertrauensratssitzung vom 27.9.1934, in: Gefolgschaftsbuch Continental, ohne Signatur.

139 Vgl. Protokoll der Vertrauensratssitzung vom 18.10.1934, in: ebd.

140 Protokoll der Vertrauensratssitzung vom 20.6.1936, in: Gefolgschaftsbuch Continental. Vgl. weitere Beschwerden, u. a. über falsche Akkordwerte in der Zurichterei, auf der Vertrauensratssitzung vom 30.7.1936, vgl. Protokoll in: ebd.

141 Bericht vom 25.6.1936, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 6,2.

trollieren lassen wollten.“¹⁴² Die ebenso spezifische wie komplizierte Lohn- und Gehaltsprämienabrechnung bei Continental blieb noch lange Angriffen auch seitens der DAF, insbesondere der Bezirksleitung Niedersachsen, ausgesetzt. Mehrmals kam auch der zuständige Treuhänder der Arbeit in die Verwaltungszentrale von Continental, um sich die Prämienverrechnung für die Angestellten und Arbeiter erläutern zu lassen, nicht zuletzt auch aus Misstrauen darüber, ob das Unternehmen damit nicht die geltenden Lohnstopp-Verordnungen unterliefe.¹⁴³ Doch auch von den nach wie vor im Betrieb vertretenen KPD-Aktivisten und Anhängern der Revolutionären Gewerkschafts-Opposition blieb das Bedaux-System weiter unter Beschuss. Unter der Hand wurde weiterhin eine illegale Betriebszeitung unter dem Titel „Bedaux-Hölle“ vertrieben, von der die Gestapo im Juni 1934 sieben Exemplare beschlagnahmte.¹⁴⁴

In den Vertrauensratssitzungen ging es daneben aber auch um parteipolitische Fragen wie die Anzahl und Auswahl derjenigen „Continentäler“, die im Herbst 1934 nach Nürnberg zum Reichsparteitag der NSDAP fahren würden. Inwieweit das Unternehmen dabei die Kosten übernehmen würde, wie es der Vertrauensrat wünschte, ließ Gehrke offen. Ihm ging es mehr um eine gleichmäßige Auswahl aus verschiedenen Abteilungen, um Betriebsstörungen wegen Personalmangel zu vermeiden.¹⁴⁵ Der Betriebsführer seinerseits informierte den Vertrauensrat über die aktuelle Lage des Unternehmens und die Ergebnisse der nun so oft erfolgenden Verhandlungen mit den diversen Rohstoff- und Devisen-

142 Bericht Riehms im Rahmen seines Entnazifizierungsverfahrens, in: NLA HA Nds. 171 Hannover-IDEA Nr. 20960.

143 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung vom 11.6.1935, in: CUA, 6603 Zg. 3/85, A 3. Wie kompliziert das System war, zeigen u. a. die Neuen Bezahlungs-Richtlinien für die gesamten Technischen Betriebe der Continental-Werke vom 1.4.1939, in: CUA, 6500/1, Zg. 1/68, A 4. Vgl. auch die statistischen Angaben zu den Gesamtlöhnen und Lohnkosten, aufgegliedert nach den Abteilungen im Werk Vahrenwald zwischen Januar 1936 und Januar 1939, in: CUA, 65910 Zg. 1/70, A 6. Allgemein zur Lohnentwicklung und Lohnpolitik im Dritten Reich vgl. nach wie vor Matthias Frese, Betriebspolitik im „Dritten Reich“. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933–1939, Paderborn 1991, sowie Rüdiger Hachtmann, Industriearbeit im „Dritten Reich“, Göttingen 1989.

144 Vgl. Gerda Zorn, Widerstand in Hannover. Gegen Reaktion und Faschismus 1920–1946, Frankfurt a. M. 1977, S. 147.

145 Die oft auch von Seiten der Ortsgruppenleiter der NSDAP von den jeweiligen Abteilungsleitern und Niederlassungsdirektoren kategorisch gestellte Forderung nach Freistellung von Parteimitgliedern für die Teilnahme am Reichsparteitag oder an anderen nationalsozialistischen Großveranstaltungen war häufiger Konflikt- und Streitpunkt, bei denen der eine, wie im Fall der verweigerten Abordnung eines Angestellten der Conti-Niederlassung Berlin, mit Beschwerde beim Kreis- oder Gauleiter drohte, der andere jedoch sich allein auf die Befehle und Anordnungen der Unternehmensleitung in Hannover berief. Vgl. Schreiben Niederlassung Berlin an Prok. Wilkening vom 3.9.1938, in: Ordner Personal der Niederlassungen.

behörden in Berlin. Der Continental-Vertrauensrat ging, wenn man die Zahl der Sitzungen ansieht, geradezu mit Dynamik an seine neue Aufgabe heran. Bis Ende 1934 fanden zehn Sitzungen statt. Auf der Sitzung Anfang Dezember gab es noch hitzige Debatten zwischen Vertrauensrat und Vorstand über eine ganze Reihe akuter Themen.¹⁴⁶ Vor allem herrschte im Betrieb erhebliche Erregung und Unzufriedenheit wegen der bekannt gewordenen Ablehnung einer Weihnachtsgratifikation durch die Betriebsführung. Doch Gehrke verwies „auf die sich gerade in letzter Zeit wieder breit machenden kommunistischen Umtriebe und Verhetzungen“ und empfahl dem Vertrauensrat „nach dieser Richtung hin eine scharfe Beobachtung“, ohne auf den Vorwurf an sich weiter einzugehen.¹⁴⁷

Dann brechen die Sitzungen jedoch plötzlich ab. Schon auf der letzten Dezember-Sitzung waren Vorwürfe über ungeklärte Bezüge und Vorschüsse der beiden führenden Vertrauensratsmitglieder Haase und Müller laut geworden, Gehrke erstattete Bericht über „die Stimmung, die gegen die beiden Vertrauensratsmitglieder im Hause herrscht“.¹⁴⁸ Ende März 1935 informierte Gehrke schließlich seine Vorstandskollegen über den Rücktritt der beiden NSBO-Aktivistinnen, gleichzeitig wurde eine Neuwahl des Gremiums anberaumt.¹⁴⁹ Auf der zehnköpfigen Wahlliste tauchte nun eine Reihe neuer Namen aus der zweiten Reihe der NSDAP-Vertrauensleute auf, darunter erstmals auch eine Frau, die Arbeiterin Clara Strüver aus der Autoreifenfabrik.¹⁵⁰ An der Spitze und damit als künftiger Hauptbetriebsobmann vorgesehen, stand Gustav Jahns, Arbeiter in der technischen Formerei, und für die Angestellten Kurt Rosenbohm, technischer Ingenieur in den Rohbetrieben. Der 33-jährige Jahns war schon seit 1928 bei Continental und gleichfalls schon lange Parteimitglied und NSBO-Aktivist.¹⁵¹

146 Vgl. Protokoll der Vertrauensratssitzung vom 1.12.1934, in: Gefolgschaftsbuch Continental.
147 Ebd.

148 Protokoll der Vertrauensratssitzung vom 17.12.1934, in: ebd.

149 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung vom 22.3.1935, in: CUA, 6603, Zg. 3/85, A 3.

150 Vgl. die Bekanntmachung der Abstimmungsliste vom 28.3.1935, in: Ordner Personal der hannoverschen Werke.

151 Im Rahmen seines Entnazifizierungsverfahrens behauptete Jahns später, dass er erst im Mai 1935 mit seiner Vertrauensratswahl auch Parteimitglied geworden sei, und zwar auf Veranlassung der Betriebsleitung. Diese habe, als sie erfuhr, dass er noch kein Parteimitglied, sondern nur DAF-Mitglied war, daran Anstoß genommen. „Ich bekam danach ein Mitgliedsbuch vom Ortsgruppenleiter ausgehändigt. Dieses hatte die Nummer 70.000 und war früher auf den Namen Winter, der 1930 der Partei beigetreten war, ausgestellt. Name und Eintrittsdatum waren dann nur durchgestrichen.“ Vgl. Erklärung Jahns auf der Sitzung der Spruchkammer am 16.6.1950, in: NLA HA Nds. 171 Hannover Nr. 20322. Tatsächlich firmiert Jahns aber schon auf der Vertrauensrats-Wahlliste von 1934, damals noch als Ersatzmann auf den hintersten Rängen, mit einer eher niedrigen NSDAP-Mitgliedsbuchnummer (389 591). Zu Jahns vgl. auch seine Personalakte in: Registratur Personalabteilung.

Jahns wurde, allein schon aufgrund seiner hünenhaften Gestalt, die prägende Figur des Vertrauensrats (Abb. 8). Er konnte in den folgenden Jahren durchaus einiges Ansehen und Popularität unter der Continental-Belegschaft gewinnen und war als „unser Gustav“ oder „Mutter der Kompanie Continental“ auch in der Öffentlichkeit vielfach das Gesicht der „Continentäler“.¹⁵² Er sollte dabei allerdings auch beschäftigungshierarchisch wie gehaltsmäßig einen rasanten Aufstieg vollziehen.



Abb. 8: Continental-Hauptbetriebsobmann Gustav Jahns

Jahns wurde im März 1935 mit 82 Prozent und den mit Abstand meisten Stimmen zum Betriebsobmann gewählt. Doch die Auswertung des Wahlergebnisses zeigte, dass es bei Continental durchaus noch eine anhaltend nennenswerte Anzahl von Arbeitern und Angestellten gab, die mit den neuen politischen Verhältnissen nicht einverstanden waren. Von den 9530 Wahlberechtigten hatten 1070 oder 11,2 Prozent nicht oder ungültig gewählt, und von den gültigen 8460 Stimmen waren nur 5135 oder 60,8 Prozent ein uneingeschränktes Ja, 1145 (13,5 Prozent) hatten mit Nein gestimmt, 2180 Abstimmende dagegen von der Möglichkeit zu einer zersplitterten Stimmabgabe, d. h. der Streichung eines

¹⁵² Vgl. etwa den ganzseitigen Bericht in der Niedersächsischen Tageszeitung vom 29.4.1939 über dessen praktische Betriebsarbeit.

oder mehrerer Vertrauensratskandidaten, Gebrauch gemacht.¹⁵³ An durchschnittlichen Ja-Stimmen gab es mithin 78,3 Prozent, an durchschnittlichen Nein-Stimmen 21,7 Prozent. Im Vergleich zur Vertrauensratswahl 1934 hatte sich damit sowohl die Wahlbeteiligung signifikant vermindert als auch die „Ja-Stimmenden“ (damals noch 76,2 Prozent) mit entsprechendem Anstieg der Nein-Stimmen (von 5,6 auf 13,5 Prozent) bzw. der zersplitterten Stimmenden (von 18,2 auf 25,7 Prozent).¹⁵⁴ Bemerkenswert war vor allem die deutliche Unzufriedenheit mit dem Vertrauensrat und seiner Arbeit bei den Angestellten, von denen diesmal 22,2 Prozent mit „nein“ stimmten, während es bei den Arbeitern nur 9,8 Prozent waren.

Gewählt worden war auch in den Niederlassungen, für die jeweils eigene Vertrauensräte gebildet wurden. Bemerkenswert ist dabei, dass Gehrke die Niederlassungsleiter in einer „streng vertraulichen“ Mitteilung zu einer Einflussnahme auf die Zusammensetzung der Liste geradezu aufforderte:

Wir möchten Sie um umgehende vertrauliche Mitteilung zu Händen unseres Direktions-Sekretariats bitten, ob Sie die Mitglieder des für die jetzt ablaufende Wahlperiode gewählten Vertrauensrates auch für das kommende Jahr wieder aufzustellen beabsichtigen oder ob Sie für einige Vertrauensratsmitglieder, die sich nicht bewährt haben, einen Austausch mit anderen Gefolgschaftsmitgliedern vornehmen möchten. Wir bitten Sie, über diese Angelegenheit auf keinen Fall mit Ihrem Vertrauensrat zu sprechen.¹⁵⁵

Inwieweit Gehrke selbst in den hannoverschen Werken bei der neuen Wahlliste des Vertrauensrats die Hand im Spiel hatte, lässt sich nicht feststellen. Allerdings gab es erhebliche Unzufriedenheit im Vorstand über die Belegschaftsvertreter, unter anderem deshalb, da Mitglieder des Vertrauensrats sich bei Verhandlungen mit einzelnen Vorstandsmitgliedern häufig auf angeblich in Vertrauensratssitzungen gefasste Beschlüsse oder Anordnungen des Betriebsführers beriefen. Könecke hatte deshalb sogar angeregt, dass künftig sämtliche Vorstandsmitglieder auch an den Vertrauensratssitzungen teilnehmen sollten.

¹⁵³ Vgl. die Auswertung der Vertrauensratswahl vom 16.4.1935, in: Ordner Personal der Hannoverschen Werke, sowie die offizielle und auch in dieser Differenziertheit erfolgte Bekanntmachung des Wahlergebnisses vom 16.4.1935, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 8,2.

¹⁵⁴ Entsprechende Informationen über die Vertrauensratswahlen bei Phoenix gibt es leider nicht. Es existiert lediglich eine Abschrift eines Schreibens der NSDAP Hannover an einen Mitarbeiter im Stab beim Stellvertreter des Führers, Albert Hofmann, vom 20.4.1935. Darin wurde angegeben, dass von den 2347 Wahlberechtigten dort nur 1394 gültige Stimmen abgegeben worden waren, d. h., ca. 40 Prozent ungültige Stimmen oder Nichtwähler waren. Und auch von den abgegebenen Stimmen erhielten die Kandidaten nur durchschnittlich 950 Ja-Stimmen (68 Prozent), was heißt, dass 32 Prozent mit Nein oder gesplittet wählten. Vgl. eine Kopie der Abschrift in: MDA/SHMH, MA.A 2009/021.159.

¹⁵⁵ Rundschreiben vom 13.3.1935, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 8,2.

Das wurde zwar verworfen, aber künftig erhielten alle Vorstandsmitglieder ausführliche Protokolle der jeweiligen Sitzungen. Auf jeden Fall versprach man sich von der Zusammenarbeit mit dem neuen Vertrauensrat weit mehr Erfolg, als die Arbeit mit dem bisherigen Vertrauensrat „infolge dessen Einstellung“ gezeitigt habe.¹⁵⁶

Doch diese Hoffnungen zerschlugen sich schnell. Ärger und Konflikte gab es zum einen in der Niederlassung Berlin. Dort war als Vertreter der 164 Beschäftigten bereits 1934 Hans Hentschel zum Betriebszellen-Obmann und „politischen Führer“ gewählt worden. Zwischen Hentschel und dem Niederlassungsleiter Richard Ziegenspeck herrschte bald offener Krieg. In einem „Aufruf an alle Gefolgschaftsmitglieder der Continental, Berlin“ hatte Hentschel „grundsätzliche Richtlinien zur Förderung und Erreichung einer dem Nationalsozialismus entsprechenden Betriebsgemeinschaft“ festgelegt, die eine mehr oder weniger offene Kritik an der Niederlassungsleitung darstellten, dazu hatte er den Beschäftigten in Berlin auf einer Reihe von Betriebsversammlungen Gehaltserhöhungen, Umgruppierungen der Löhne und Leistungszulagen in Aussicht gestellt.¹⁵⁷

Ziegenspeck wollte daher bei der Vertrauensratswahl 1935 auf jeden Fall eine Wiederwahl Hentschels verhindern und hatte sich deshalb auch schon vertraulich mit der DAF in Verbindung gesetzt. Dort allerdings gab man ihm zu verstehen, dass Hentschel als Nationalsozialist in gewissen Kreisen der DAF einen guten Namen habe.¹⁵⁸ Der Niederlassungsleiter setzte daher drei neue Namen auf der Vertrauensratsliste durch, mit denen er aufgrund deren Beliebtheit bei den Beschäftigten hoffte, Hentschel „aus dem Vertrauensrat herauszudrücken.“¹⁵⁹ Doch der Coup misslang, Hentschel wurde wieder Betriebszellen-Obmann und in der Folgezeit schaukelte sich der Konflikt mit dem Niederlassungsleiter zu einer Konfrontation hoch, in die im Verlauf des Jahres 1936 immer mehr außerbetriebliche Parteistellen hineingezogen wurden. In einem Schreiben an die Reichsbetriebsgemeinschaft Chemie der DAF-Gauverwaltung Groß-Berlin prangerte Hentschel unter anderem die Personalpolitik Ziegenspecks und mit ihr auch der gesamten hannoverschen Vorstandsspitze an. Anlass war die Kündigung eines Außendienstmitarbeiters, an dessen Stelle der Sohn eines Continental-Direktors gesetzt wurde. „Ein lediger junger Mann (ca. 26 Jahre alt), dazu noch ein Protektionskind, verdrängt einen verheirateten Volksgenossen,

¹⁵⁶ Protokoll der Vorstandssitzung vom 22.3.1935, in: CUA, 6603 Zg. 1/85, A 3.

¹⁵⁷ Vgl. die Richtlinien vom April 1934 sowie der Inhalt einer Betriebsversammlungsrede vom Juni 1934, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 5,6.

¹⁵⁸ Vgl. Schreiben Ziegenspeck an den Continental-Vorstand vom 15.3.1935, in: ebd.

¹⁵⁹ Ebd.

der Kriegsteilnehmer war“, empörte sich Hentschel.¹⁶⁰ Die früher bei der Continental herrschende Protektionswirtschaft werde damit ungehindert fortgesetzt. Im Februar 1936 sah sich der Vorstand in Hannover daher dazu veranlasst, firmenseitig bei den zuständigen Stellen die notwendigen Schritte zur Abberufung Hentschels als Betriebszellen-Obmann und Mitglied des Vertrauensrates zu unternehmen. Dazu sollte auch der Niederlassungsleiter beim zuständigen Treuhänder der Arbeit für Berlin-Brandenburg die Abberufung Hentschels wegen sachlicher und persönlicher Ungeeignetheit beantragen. Inzwischen hatte dieser auf einer neuerlichen Betriebsversammlung weitere Vorwürfe erhoben, unter anderem kritisierte er die ungleiche Verteilung der Gratifikation zwischen Arbeitern und Angestellten, die bis zu zehnmal höhere Auszahlungen erhielten. Und zudem gebe es immer noch einen jüdischen Angestellten in der Niederlassung Berlin.¹⁶¹

Im März 1936 legte sich Hentschel auch direkt mit Generaldirektor Gehrke an. In einem Schreiben beklagte er sich darüber, dass es in der Niederlassung allenthalben zu untertariflicher Bezahlung komme, jedoch die Vertrauensmänner in den Niederlassungen „weder die geringsten Entscheidungen fällen noch die primitivsten Verantwortungen übernehmen können“. Dieser Zustand erinnere an die Zeit des Betriebsrätegesetzes.¹⁶² Als Ende März von Seiten des Treuhänders der Arbeit schließlich die von der Unternehmensseite geforderte Sitzung zur Abberufung Hentschels im Beisein des gesamten Vertrauensrats einberufen wurde, tauchten jedoch auch zwei Vertreter der DAF und der NSDAP-Kreisleitung auf. Nach dreistündiger Verhandlung erklärten diese kategorisch, dass sie an eine Abberufung Hentschels gar nicht dächten. Auch der Treuhänder teilte Ziegenspeck, obschon diesem eigentlich Gegenteiliges bedeutet worden war, offiziell mit, dass dem Antrag auf Abberufung Hentschels nicht stattgegeben werde. So blieb alles beim Alten.¹⁶³ Die Angelegenheit löste sich erst dadurch, dass Hentschel schließlich Ende Mai 1936 von sich aus sein Arbeitsverhältnis bei Continental kündigte.

Das Fallbeispiel aus der Niederlassung Berlin und auch die übrigen Interaktionen von Gehrke und dem hannoverschen Vertrauensrat zeigen, wie einerseits erstaunlich groß die Einflussmöglichkeiten, aber andererseits auch wie eng die Grenzen der Unternehmensführung in Bezug auf die neuen, der nationalsozialistischen Gefolgschaftsidee verpflichteten Vertreter der Beschäftigteninteressen

160 Vgl. den Brief vom 2.1.1936, in: ebd.

161 Vgl. Brief Ziegenspeck an Direktor Fey vom 13.2.1936, in: ebd.

162 Vgl. Brief Hentschel an Gehrke vom 7.3.1936, in: ebd.

163 Vgl. den Bericht Ziegenspecks an Gehrke vom 30.3.1936 über die Sitzung, in: ebd., sowie Bescheid des Treuhänders der Arbeit an die Niederlassung Berlin, in: ebd.

waren, und wie unter dem Deckmantel der Politisierung viele alte Konfliktlinien ungebrochen weiterliefen. Kaum dass der Fall des aus Sicht der Unternehmensleitung renitenten Betriebsobmanns Hentschel in der Berliner Niederlassung bereinigt war, kam es zum nächsten Konflikt um den Vertrauensrat, diesmal aber in Hannover, was für Continental richtig unangenehm zu werden drohte, da die Angelegenheit auch an die breite Öffentlichkeit drang. Ausgangspunkt waren interne, abfällige Äußerungen im Juli 1936 eines Mitarbeiters der Rechnungsabteilung über den Vertrauensrat und in Verbindung damit auch über die Direktion. Diskussionspunkt unter den Beschäftigten war die Erhöhung der Preise für das Kantinen-Mittagessen¹⁶⁴ – wobei man die Verantwortung für die Verringerung des Betriebszuschusses zur Mittagsverpflegung interessanterweise gar nicht dem Vorstand, sondern der Kostensenkungswut des Großaktionärs Opel zuschrieb –, und auf die Frage eines der Mitarbeiter, ob und was denn der Vertrauensrat dagegen tun werde, hatte der Mitarbeiter geäußert: „Ach, da bekommt der Vertrauensrat erstmal 50 Mark mehr in die Lohntüte, und schon ist er mit allem einverstanden.“¹⁶⁵

Nachdem ihm der Vorfall hinterbracht worden war, verfügte der Continental-Vorstand am 3. August die fristlose Entlassung des Mitarbeiters. Aber dieser wehrte sich dagegen mit einer Klage vor dem Arbeitsgericht. Damit zog die Angelegenheit, die nicht nur innerhalb des Unternehmens schnell bekannt geworden war, immer weitere Kreise. Der Betroffene wurde in seiner Klage gegen Continental pikanterweise von der hannoverschen Rechtsberatungsstelle der DAF vertreten.¹⁶⁶ Er argumentierte, dass sich seine Aussage nicht auf den neuen, sondern allein auf den alten Vertrauensrat bezogen hätten, allerdings, so machten die DAF-Rechtsberater in einem Vorgespräch mit Continental deutlich, habe man Informationen, dass auch der jetzige Vertrauensrat ebenso wie schon damals Haase und Müller höher bezahlt werde. Der Vorwurf, um den es letztlich ging, richtete sich zum einen gegen den Vertrauensrat, dem Bestechlichkeit unterstellt wurde, zum anderen aber gegen den Vorstand, der offenbar beim alten wie beim neuen Vertrauensrat die Absicht verfolge, ihn unter Einsatz finanzieller Mittel zu beeinflussen.

Tatsächlich war es unter den Beschäftigten der Continental ein offenes Geheimnis, dass auch der neue Betriebsobmann Jahns gegenüber früher 45 RM in

¹⁶⁴ Demnach sollten alle Angestellten mit einem Einkommen unter 300 RM im Monat 45 Pf. pro Essen zahlen, die übrigen 75 Pf., während früher wesentlich niedrigere Preise gegolten hatten.

¹⁶⁵ Vgl. die Aussagen von Beteiligten anlässlich der Vernehmung als Zeugen, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 7,3.

¹⁶⁶ Vgl. das Schreiben der Rechtsberatungsstelle an das Arbeitsgericht Hannover sowie an die Continental, beide vom 15.8.1936, in: ebd.

der Woche nun 72 RM erhielt und sich auch andere Vertrauensratsmitglieder seit Übernahme des Amtes finanziell deutlich besserstellten. Jahns und seine Kollegen dementierten dies zwar vehement, aber einer Bekanntgabe der Vertrauensrats-Gehälter per öffentlichem Aushang, wie es der DAF-Rechtsberater vorschlug, um den Gerüchten entgegenzutreten, wollten doch weder Jahns noch die Unternehmensleitung zustimmen.¹⁶⁷ Eigentlich war die Lohnzahlung für die Vertrauensräte im Mai 1936 klar geregelt worden: Jahns erhielt 1,50 RM pro Stunde und war ganz von der praktischen Tätigkeit im Betrieb freigestellt, die übrigen Vertrauensräte erhielten 1,30 RM pro Stunde als Fixum, sollten jedoch nur so viele Vertrauensratsstunden wie nötig machen und ansonsten weiter in der Fertigung oder Verwaltung arbeiten.¹⁶⁸ Damit lagen die Vertrauensräte in der Tat an der Spitze der Lohnskala. Die durchschnittlichen Männerlöhne in der Autoreifenfabrik, dem Bereich mit den besten Verdiensten, lagen bei 1,11 RM/Std., wobei Continental seit jeher deutlich höhere Löhne zahlte, als es die geltende Tarifordnung der Chemischen Industrie vorschrieb.¹⁶⁹

Damit war ein unerklärlicher Mehrverdienst von Jahns und den anderen Vertrauensleuten allerdings nicht belegt. Ein interner Vermerk über die Gehaltsentwicklung der beiden Vertrauensratsvorgänger Haase und Müller zeigt allerdings, dass ihre Gehälter von vorher 195 bzw. 165 RM nach Postenübernahme plötzlich beide auf 425 RM hochschnellten, was ein deutliches Indiz dafür ist, dass an den Vorwürfen gegen den Vorstand durchaus etwas dran war.¹⁷⁰ Anfang September 1936 kam es zur Verhandlung vor dem Arbeitsgericht Hannover, bei dem neben dem Kläger auch Jahns, Mitarbeiter der Rechnungsabteilung und auch Generaldirektor Gehrke geladen waren. Die Klage wurde abgewiesen, aber der Mitarbeiter, vermutlich angetrieben auch von der Rechtsberatungsstelle der DAF, ging in Berufung.¹⁷¹ Und in der ausführlichen Begründung dafür wurde von den DAF-Vertretern erneut explizit der Vorwurf der Zahlung von Bestechungsgeldern des Vorstands an die Vertrauensratsmitglieder erhoben. Gehrke habe auch Jahns ein erheblich höheres Gehalt angeboten, das dieser jedoch abgelehnt habe. Sämtliche Vertrauensratsmitglieder hätten deutliche Ge-

167 Vgl. die Notiz vom 24.8.1936 über das Gespräch zwischen dem Vertrauensrat, dem DAF-Rechtsberater und der Lohn- und Personalabteilung, in: ebd.

168 Vgl. den Vermerk Riehms vom 10.5.1935 und auch schon vom 18.5.1934, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 7,3.

169 Hier lagen die Durchschnittsverdienste bei 76,5 Pf./Stunde inkl. Leistungszulage, wobei aber die Arbeiter in den Produktionsbereichen durch die Akkordzulagen oft noch Lohnzuschläge zwischen 50 und 70 Prozent erreichen konnten.

170 Vgl. die Zusammenstellung der Vertrauensratsgehälter, ohne Datum, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 7,3.

171 Vgl. das ausführliche Schreiben zur Berufungsbegründung vom 17.10.1936, in: ebd.

haltsaufbesserungen erhalten, womit erwiesen sei, dass es wie früher sei: „Der alte wie der neue Vertrauensrat erhalten Zuwendungen mit dem nach Auffassung des Klägers ganz offensichtlichen Zweck, die Vertrauensratsmitglieder der Betriebsführung gegenüber geneigt zu machen.“¹⁷²

Als es am 21. Oktober zur Verhandlung vor dem Landesarbeitsgericht Hannover kam, erschien den Richtern die Angelegenheit so heikel, dass sie die Öffentlichkeit ausschlossen. Dennoch war ein Dutzend Vertreter der diversen Parteistellen und Behörden anwesend: der Leiter der Abteilung Information der DAF, der Gauamtsleiter der NSDAP und Vorsitzende des Partei-Ehrengerichts, je ein Vertreter der Gestapo Hannover und des Sicherheitsdienstes (SD) sowie weitere Vertreter der DAF-Rechtsberatungsstelle. Dem Vorstand kam ein Ausschluss der Öffentlichkeit nur gelegen, stand doch das zur gleichen Zeit durch die öffentlichen Debatten über die Dividendenerhöhung bereits angeschlagene Image des Unternehmens auf dem Spiel, gerade auch bei der Schaffung einer nationalsozialistischen Werksgemeinschaft und des neuen harmonischen Zusammenspiels von Vertrauensrat und Betriebsführung ein Vorbild zu sein. Das Verfahren begann mit einem Eklat, denn die DAF-Rechtsberater als Klägervertreter stellten gleich zu Beginn den Antrag auf Aussetzung des Verfahrens, da seitens des Ehren- und Disziplinargerichts der DAF ein entsprechendes Verfahren gegen die Betriebsführung der Continental wegen des Vorwurfs der aktiven Bestechung des Vertrauensrates eröffnet werde.¹⁷³ Doch die Vertagung wurde abgelehnt und das Verfahren endete schließlich mit der Abweisung der Berufungsklage. Vorstand wie Vertrauensrat der Continental waren damit offiziell rehabilitiert, und Gehrke informierte denn auch umgehend die Belegschaft in einem Aushang über den Ausgang des Rechtsstreits, verbunden mit der Erwartung, „dass in Zukunft jegliche Gerüchte unterbleiben, [da] ich andernfalls die Betreffenden zur Rechenschaft ziehen werde.“¹⁷⁴

Ungeachtet dessen hatte der Vertrauensrat, aber vor allem auch der Vorstand die Bemühungen zur Schaffung einer nationalsozialistischen Betriebsgemeinschaft in vielfältigen Formen massiv ausgebaut. Es gab aus den verschiedensten Anlässen Betriebsappelle, sowohl betriebsintern selbst organisiert als auch extern durch die DAF als Propagandaveranstaltung durchgeführt (Abb. 9).

172 Ebd., S. 7.

173 Vgl. den Bericht über das Verfahren durch einen Beteiligten der Conti-Verwaltung, in: ebd. Tatsächlich hatte die DAF kurz zuvor schon ein Ehrengerichtsverfahren gegen Paul Kniepert, stellvertretendes Mitglied des Conti-Vertrauensrates, wegen einer Reihe angeblicher Verfehlungen eingeleitet. Vgl. den Vermerk vom 14.10.1936, in: ebd., sowie auch das diesbezügliche Schreiben des Treuhänders der Arbeit vom 20.6.1936 und die Aktennotiz Riehms vom 29.6.1936, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 8,2.

174 Vgl. den Aushang vom 8.12.1936, in: ebd.

„Betriebsappelle dienen der Verwirklichung der neuen Arbeitsidee in der Betriebsgemeinschaft“, hieß es in einem Bericht über eine entsprechende Veranstaltung im Werk Korbach im Februar 1936, der unter dem Motto „Schönheit der Arbeit“ stand. Große Transparente schmückten den Pressesaal und „kündeten vom neuen Sinn der Arbeit [...] Nach dem feierlichen Einmarsch der Fahnenabordnungen der Ortsgruppe der NSDAP und der DAF unter den Marschklässen des Trommler- und Pfeiferkorps der Werkschar leiteten der Sprechchor der Werkschar sowie zwei wirkungsvolle Chorgesänge den Appell ein.“¹⁷⁵

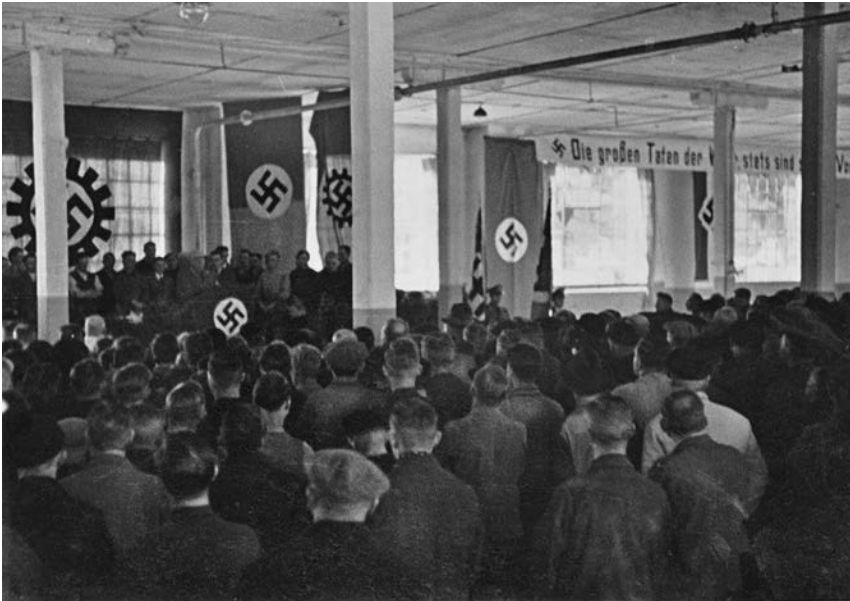


Abb. 9: Propagandaveranstaltung der DAF im Werk Korbach 1934

Sodann ergriff Betriebsführer Gehrke das Wort und unterstrich die große Bedeutung, die die Unternehmensleitung der Verwirklichung der Idee „Schönheit der Arbeit“, der „neue[n] Bewertung der Arbeit als Dienst für die Gemeinschaft“, zumaß. Damit verbunden war auch eine gewisse Militarisierung der Belegschaft. Den Fahnenträgern unter den 120 Werksangehörigen, die etwa Ende Juni 1935 zum Gau-Parteitag der NSDAP abgeordnet wurden, zahlte die Firma die Uniformen, die übrigen erhielten Kostenzuschüsse. Seit 1935 wurden auch erste Luftschutzmaßnahmen durchgeführt und ein eigener Werksluftschutz eingerichtet,

¹⁷⁵ Vgl. Betriebsgemeinschaft 2 (1936), S. 10.

zugleich schuf man eine Spionage-Abwehr-Abteilung, die bei Einstellung von Angestellten und Arbeitern stets eingeschaltet werden musste. Zudem mussten im Kontext einer reichsweiten Propagandaaktion gegen ausländische Werkspionage sämtliche Gefolgschaftsmitglieder eine Verpflichtung über die strikte Geheimhaltung aller innerbetrieblichen Angelegenheiten unterschreiben.¹⁷⁶ Im Frühsommer 1937 wurde auch Continental in den vom NS-Regime propagierten vorübergehenden Einsatz führender Partei-, Regierungs- und Behördenvertreter in Industrierwerken einbezogen. Zwischen 7. Mai und 28. Juni war der Reichssendeleiter Eugen Hadamovsky, einer der engsten Mitarbeiter von Reichspropagandaminister Goebbels und hoher NS-Funktionär im Rundfunk- und Fernsbereich, in verschiedenen Fabrikabteilungen des Werks Vahrenwald beschäftigt, eine Aktion, die von Seiten des Regimes, aber kaum weniger auch von Seiten der Continental propagandistisch groß ausgeschlachtet wurde.¹⁷⁷

All diese Maßnahmen blieben nicht ohne Eindruck auf die Beschäftigten. Die neue Betriebsgemeinschafts-Ideologie entfaltete durchaus Attraktivität und sorgte für Identifikation sowohl mit dem Unternehmen als auch mit dem NS-Regime. Wie in allen anderen Großbetrieben wurden auch bei Continental die einst unpolitischen Feiern zu Betriebsjubiläen nationalsozialistisch inszeniert und instrumentalisiert, erst recht, wenn wie im Dezember 1936 mit Hermann Franz ein Vorstandsmitglied für eine langjährige Werkszugehörigkeit geehrt werden konnte. Und dieser wartete denn auch bei seiner Dankesrede mit markigen Sprüchen auf: „Für Müde und Schwache, für Leute, die es nicht genau nehmen, die es nicht ernsthaft meinen, ist kein Platz in unserer Werksgemeinschaft. Auf uns schaut das ganze deutsche Volk, auf uns schaut unser Führer, wir stehen in der vordersten Reihe [...] Unserem grossen Führer Adolf Hitler, unserem lieben deutschen Vaterlande und unserer lieben Continental Sieg-Heil, Sieg-Heil, Sieg-Heil.“¹⁷⁸ Dennoch hatte sich der Vorstand kurz zuvor zu einer ausführlichen Stellungnahme gegen die in weiten Teilen der Gefolgschaft herrschenden „irrigen Anschauungen“ über die Aufgaben von Vertrauensrat und

176 Vgl. das entsprechende Rundschreiben an alle Abteilungsleiter vom 15.12.1934, in: Ordner Personal der hannoverschen Werke.

177 Vgl. die ausführliche und reich bebilderte Berichterstattung in der Continental Werksgemeinschaft 6 (1937), S. 6f. Zu Hadamovskys Tätigkeit bei Continental erschien kurz darauf auch ein Buch unter dem Titel „Hilfsarbeiter Nr. 50 000“, von dem das Unternehmen 500 Stück à 4 RM kaufte und kostenlos verteilte. Nach Vorstellung der Parteistellen sollte Continental 15 000 Bücher abnehmen, was man jedoch ablehnte. Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung vom 19.3.1938, in: CUA, 6603 Zg. 1/85, A 3.

178 Ansprache Franz zu seinem 25-jährigen Dienstjubiläum sowie auch die weiteren Reden von Betriebsleitung und Vertrauensrat in: Registratur Personalabteilung, Personalakte Hermann Franz.

Betriebsführung und deren Verhältnis zueinander veranlasst gesehen, die Ursache dafür seien, „dass sich der Geist der Werkgemeinschaft noch nicht überall durchgesetzt hat.“¹⁷⁹ Die Unkenntnis über den grundsätzlichen Unterschied zwischen einem marxistischen Betriebsrat und dem nationalsozialistischen Vertrauensrat wurde beklagt und explizit darauf hingewiesen, dass „der Führer des Betriebes gleichzeitig Führer des Vertrauensrates [ist].“¹⁸⁰

Die Ausgaben für staatspolitische Feiern, Aufwendungen für die Beurlaubung von Werksangehörigen zur Teilnahme an wichtigen nationalen Kundgebungen, für Betriebsappelle und Kameradschaftsabende sowie für die von der DAF zentral gesteuerten Aktionen der „Schönheit der Arbeit“ und der nationalsozialistischen Berufswettkämpfe schlugen denn auch bald erheblich zu Buche. Sie zielten unter dem Deckmantel nationalsozialistischer Betriebs- und Arbeitsideologie auf eine Mobilisierung der Arbeitsleistung der Belegschaft.¹⁸¹ Im Dezember 1934 etwa wurde der erste 100-Tage-Kampf gegen die Materialvergeudung veranstaltet, verbunden mit einem Preisausschreiben unter dem Titel „Meine Gedanken und Stellungnahmen zum Kampf gegen die Materialvergeudung“, das immerhin 300 Einsendungen erbrachte (Abb. 10).¹⁸² Die Gesamtsumme der Einsparungen infolge des Wettkampfs wurde dann der Gefolgschaft in Form von Prämien ausgeschüttet.

Zudem gab es eine Reihe von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsprozesse. Im Zentrum der Arbeitsschutzmaßnahmen stand der Kampf gegen Betriebsunfälle, deren Zahl seit einem Tiefpunkt im Jahr 1932 eine bedenkliche Zunahme zeigte. Damals hatte es im Werk Hannover 472 Unfälle gegeben und bis 1936 hielt sich deren Zahl auf diesem vergleichsweise niedrigen Niveau. Doch 1938 wurden 1100 Unfälle gezählt, wobei es vor allem zwischen 1936 und 1937 einen auffälligen Sprung nach oben gab.¹⁸³ Nicht nur die relative Unfallhäufigkeit bezogen auf 100 Vollarbeiter hatte zugenommen, sondern auch die relative Unfallschwere, d. h. der mit dem Unfall einhergehende Verlust an Arbeitszeit. Diese Auffälligkeit war nicht Continental-spezifisch, sondern deckte sich mit den statistischen Feststellungen der gewerblichen Berufsgenossenschaften in ganz Deutschland. Der Grund war, dass bei der erheblich zunehmenden Pro-

179 „Gefolgschaft, Vertrauensrat und Betriebsführer“, in: Die Werkgemeinschaft 2 (1936), S. 3.
180 Ebd.

181 Vgl. die einzelnen Angaben für die Aufwendungen zwecks Förderung der Politik der Reichsregierung für 1935 bis 1938 in den jeweiligen WP-Berichten, in: CUA, 6630 Zg. 1/56, A 33.

182 Vgl. die Notiz im Gefolgschaftsbuch der Continental.

183 Vgl. die Aufstellung des Unfallgeschehens im Werk Hannover 1930 bis 1942, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 20.

duktionssteigerung seit 1933 das Reservoir der Arbeitslosen zusammenschumpfte und dass nach und nach Arbeitskräfte in den Produktionsprozess aufgenommen werden mussten, „die infolge ihrer mangelhaften körperlichen und psychischen Eigenschaften sich mehr und mehr als unfallanfällig erwiesen“, wie es in einer Notiz der Continental-Unfallschutzabteilung hieß.¹⁸⁴



Abb. 10: Kampagne gegen Materialverschwendung

In seiner weit verbreiteten Kundenzeitschrift „Echo-Continental“, die mit einer jährlichen Auflage von 50 000 Exemplaren erschien und auch an alle wichtige politische wie wirtschaftliche Prominenz ging, von Ferdinand Porsche bis zum Leiter der Reichskanzlei und der Münchner NSDAP-Zentrale Rudolf Hess, warb das Unternehmen mit seinen hellen und sauberen Büros und Fertigungsabteilungen, die, meist reichbeflaggt mit Hakenkreuzfahnen und Hitler-Fotos an der Wand, abgebildet wurden.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Notiz vom 19.11.1940, in: ebd.

¹⁸⁵ Vgl. „Fortschritt in der Fabrikation. Ein Gang durch unser Hauptwerk“, in: *Werksgemeinschaft* 1 (1936), S. 10–13.

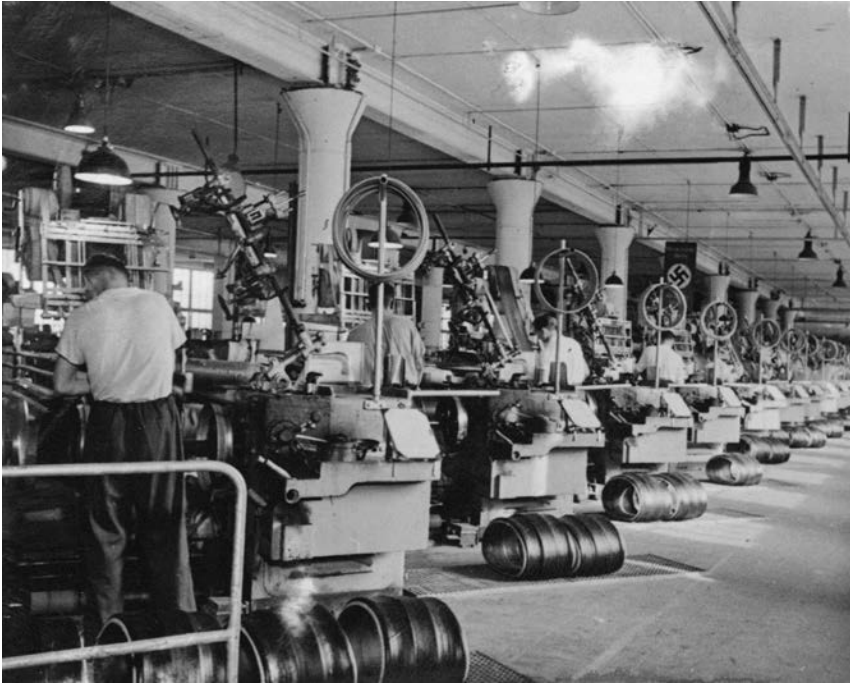


Abb. 11: Arbeitssaal der Reifenwickellei

Auch in einer 1935 in großer Zahl gedruckten Broschüre über „Gummi und Continental. Geschichte eines Rohstoffes und eines Werkes“ wurden die einzelnen Fertigungsabläufe nicht nur ausführlich beschrieben, sondern auch photographisch dokumentiert und dabei allenthalben saubere und helle Arbeitssäle präsentiert (Abb. 11).¹⁸⁶ Doch die inszenierten Aufnahmen kontrastieren auffällig mit Fotos, die nicht für Propagandazwecke bestimmt waren. Es gab weiterhin viele Bereiche der Kautschukverarbeitung, die dunkel, schmutzig und vor allem auch gesundheitsgefährlich waren, angefangen von der Kalanderteilung und den Walz-, Knet- und Mischwerken der sogenannten Rohbetriebe bis zu den Streichereien, in denen die gummierten Stoffbahnen etwa bei der Gummischlauch- oder Transportbänder-Herstellung für die Weiterverarbeitung vorbereitet wurden. Und statt der weißen Kittel der Frauen dominiert einfache Arbeitskleidung in eher schlecht beleuchteten Arbeitsräumen (Abb. 12 bis 16).

¹⁸⁶ Vgl. Gummi und Continental. Geschichte eines Rohstoffes und eines Werkes, Hannover 1935 (64 Seiten).



Abb. 12 u. 13: Arbeit am Mischwerk und an der Kalandermaschine



Abb. 14 u. 15: Frauenarbeit bei Continental. Oben Herstellung von Fußballblasen (offizielle Veröffentlichung), unten Herstellen und Sortieren von Schuhabsätzen (unternehmensinternes Foto)



Abb. 16: Lkw-Reifen-Vulkanisierung

Gesundheitsschädliche, feuergefährliche oder ätzende Materialien und chemische Stoffe gab es in der Reifen- und Gummiwarenherstellung reichlich, allen voran Benzin, Benzol und Toluol sowie weitere Lösungsmittel, die in den verschiedensten Stufen des Fertigungsprozesses zum Einsatz kamen.¹⁸⁷ Im September 1935 gab es etwa Beschwerden aus der Riesenreifen-Wickelei über erhöhte Krankheitsziffern aufgrund der dortigen Arbeitsbedingungen, die sich jedoch nach einer Untersuchung des Betriebsarztes angeblich als normaler Krankenstand herausstellten.¹⁸⁸ Dennoch wurden einige Veränderungen am Arbeitsablauf in der Reifenwickerei vorgenommen, und für die mit Ruß-Abladen beschäftigten Arbeiter gab es extra Milchrationen. Auch die Arbeiterinnen in der Veloschlauch-Abteilung, insbesondere jene, die dort mit Gummilösungen arbeiteten, erhielten zusätzliche Milchzuteilungen. Es gab zwar allgemeine Anweisungen und Richtlinien zur Verhütung von Gesundheitsgefährdungen wie gutes Lüften der Arbeitsräume und sorgsamer Umgang mit Lösungsmitteln, und auch Absaugeinrichtungen waren vermehrt eingebaut worden. Aber wenn man sich die Filme aus damaliger Zeit ansieht – die zu Propaganda- und Werbezwecke erstellt worden waren! –, dann wurde auf die Einhaltung dieser Maßnahmen

¹⁸⁷ Vgl. eine Zusammenstellung dieser Stoffe vom 2.3.1939, in: CUA, 6525 Zg. 1/65, A 19.

¹⁸⁸ Vgl. Protokoll der Vertrauensratssitzung vom 3.9.1935, in: Gefolgschaftsbuch der Continental.

schon vor dem Krieg nur bedingt Wert gelegt. Und mit der Verarbeitung des Kunstkautschuks Buna sollte die Gesundheitsschädlichkeit im Fertigungsprozess noch erheblich zunehmen.

Die Maßnahmen zur Schaffung nicht nur verbesserter Arbeitsbedingungen, sondern auch eines neuen „Continental-Betriebsgemeinschafts-Bewusstseins“ waren in den Augen der Unternehmensführung auch deshalb notwendig, da sich gleichzeitig eine kontinuierliche Zunahme der Beschäftigten vollzog. Aus den etwas über 11 000 Beschäftigten von 1933 waren bis 1938 über 16.000 Beschäftigte geworden (vgl. Tabelle 2), und die neuen Arbeiter und Angestellten mussten so schnell wie möglich nicht nur in den Arbeitsprozess, sondern auch in die Betriebsgemeinschaft integriert und das stolze Selbstbewusstsein und Zugehörigkeitsgefühl als „Continentaler“ vermittelt werden.

Tab. 2: Belegschaftsentwicklung bei Continental und der Harburger Gummiwaren-Fabrik Phoenix AG (1932 bis 1939)

Jahr	Continental	Phoenix
1932	10 602	2500
1933	11 006	2872
1934	11 992	3204
1935	12 509	3292
1936	13 063	3313
1937	15 254	3479
1938	16 476	3960
1939	13 156	3082

Quelle: Für Continental: Zusammengestellt nach den Angaben in: Statistik der Continental von 1932 bis 1942, CUA, 6633 versch. Zg., A 3. Für Phoenix: handschriftliche statistische Zusammenstellung 1932 bis 1955, o. Sign., in: MDA/SHMH.

Anders als viele andere Großunternehmen hatte man in Hannover zunächst, nicht zuletzt auch auf Drängen des Großaktionärs Opel, eine vorsichtige Einstellungs- und Personalpolitik betrieben. Trotz des politisch gewollten und auch von der Unternehmensführung unterstützten Kurses der massiven Neueinstellungen war der jährliche Zuwachs neuer Mitarbeiter mit ca. 500 bis 600 Arbeitern und Angestellten vergleichsweise moderat. Bei der Neueinstellung von Arbeitskräften, so berichtete Continental-Vorstand Assbroicher im August 1936 an den Aufsichtsratsvorsitzenden Uebel, „haben wir uns die äußerste Reserve auferlegt. Wir haben nicht nur unsere unproduktiven Arbeitskräfte zunächst einmal in produktive Abteilungen überführt, sondern sind auch mit Neueinstellungen so vorsichtig vorgegangen, dass wir ständig unterhalb der Erfüllung unseres Fabrikations-Solls geblieben sind [...] Diese Politik haben wir ganz bewußt

verfolgt, weil wir in Anbetracht der unübersichtlichen Rohstofflage befürchten, eines Tages Leute zu viel zu haben“.¹⁸⁹ Immer wieder mussten aufgrund der Rohkautschuk-Engpässe bis 1936 Arbeitszeitverkürzungen vorgenommen werden, im Juli 1935 wurde vorübergehend die 5-Tage-Woche eingeführt, und zeitweise kam es auch – nach außen hin strikt geheim gehalten bzw. verdeckt – zu Entlassungen.

Unter welchem arbeitsmarktpolitischen Druck und Zwängen die Personalpolitik des Unternehmens dabei von außen stand, zeigte sich besonders deutlich am Werk im hessischen Korbach, wo Continental nicht nur der größte, sondern faktisch auch der einzige industrielle Arbeitgeber war. Seitens der DAF und des Arbeitsamts werde laufend Druck ausgeübt, möglichst viele Arbeitskräfte zu beschäftigen, berichtete der Vorstand im Mai 1936 an Fritz Opel:¹⁹⁰

Als wir z. B. einmal die Wiederbeschäftigung von etwa 30 aus dem Arbeitsdienst zurückkehrenden Werksmitgliedern ablehnten, führte das zu einer lebhaften Besprechung dieses Vorkommnisses in der Korbacher Bevölkerung und zu vielen Anfeindungen [...] Es gehörte ein gerütteltes Maß von Energie dazu, die erwähnte Personalsenkung durchzuführen in der Voraussicht, dass wir trotz erhoffter höherer Umsätze doch im allgemeinen zu einer Personalsenkung schreiten mussten, weil durch technische Verbesserungen die pro Zeiteinheit zu leistende Produktionsmenge bedeutend gestiegen ist [...] Im Jahr 1935 haben wir allerdings mit unserer Politik der Reservehaltung von Arbeitskraft in der Hoffnung auf kommende Produktionssteigerung im Ganzen genommen noch vergeblich gewartet.¹⁹¹

Auch der Vertrauensrat in Hannover kritisierte die zurückhaltende Personalpolitik des Vorstands scharf. Schon im Dezember 1934 hatte man sich mit Gehrke über geplante Neueinstellungen in der Reifenfabrik gestritten. Angeblich habe Gehrke einen Einstellungsstopp verordnet, was dieser jedoch bestritt.¹⁹² Im Juni 1936 kam es darüber erneut zu einem Disput. Auf der Vertrauensratssitzung beschwerte sich Jahns gegenüber Gehrke, dass die Anträge auf Überstunden einzelner Betriebsabteilungen massiv zugenommen hätten. „Die Abteilungen wie Auto, Schlauchsaal, Expedition und andere schreien nach Einstellung von Leuten, ohne dass dem jedoch stattgegeben werde.“¹⁹³

189 Schreiben Assbroicher an Uebel vom 15.8.1936, in: Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1936–1942. Der Aufsichtsratsvorsitzende verlangte vom Vorstand monatlich eine differenzierte Meldung über den jeweiligen Belegschaftsstand, deren Veränderungen und die Gründe dafür.

190 Vgl. Schreiben Assbroicher an Opel vom 9.5.1936 mit einer ausführlichen Darstellung der „Leute-Politik“ im Werk Korbach im abgelaufenen Jahr, in: Ordner Korrespondenz mit dem Aufsichtsrat 1936–1942.

191 Ebd.

192 Vgl. Protokoll der Vertrauensratssitzung vom 1.12.1934, in: Gefolgschaftsbuch Continental.

193 Protokoll der Vertrauensratssitzung vom 20.6.1936, in: ebd.

Erst seit 1937 ergab sich mit insgesamt mehr als 2100 Neueinstellungen gegenüber dem Vorjahr ein massiver Beschäftigtenschub, allerdings war die Fluktuation erheblich. 1938 standen den 3967 Eintritten 2724 Austritte gegenüber.¹⁹⁴ Die Ursachen dafür waren unterschiedlich. Viele neu Eingestellte hätten, so berichtete Gehrke im August 1937 in der Vertrauensratssitzung, schon nach 14 Tagen wegen Bummellei, notorischen Krankfeierns oder Arbeitsverweigerung wieder entlassen werden müssen.¹⁹⁵ Jedoch spielten, trotz des seit 1936 von der NS-Regierung offiziell eingeführten Lohnstopps und der durch die staatliche Arbeitskräftelenkung ausgeübten Beschränkung des Arbeitsplatzwechsels auch Lohn- und Gehaltsgründe eine maßgebliche Rolle.¹⁹⁶ Continental zahlte allerdings wie erwähnt deutlich über dem Reichstarifvertrag liegende Löhne. Im Mai 1937 etwa betrug diese, bei einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 43 Stunden in der Woche, für Männer je nach Abteilung zwischen 0,96 RM/Std. (Hilfsbetriebe/Lager) und 1,176 RM/Std. (sonstige Erzeugungs-Abtlg.), die entsprechenden Löhne für Frauen lagen um über 40 Prozent niedriger. Eine Reifenwicklerin erhielt 0,656 RM/Std., während der neben ihr arbeitende Kollege 1,136 RM bekam.¹⁹⁷

In der Urlaubsregelung waren es die Arbeiter insgesamt, die gegenüber den angestellten Mitarbeitern deutlich benachteiligt waren. Denn während Letztere schon nach 15 Berufsjahren (gezählt ab dem 18. Lebensjahr) den maximalen Urlaubsanspruch von 18 Arbeitstagen erreichten, konnten Arbeiter dies erst nach 25 Dienstjahren erreichen.¹⁹⁸ Continental hatte auch ein gut ausgebautes System der Lehrlings-, Jungarbeiter- und Spezialarbeiter-Ausbildung, es gab eine eigene Werksschule, die im August 1938 von 280 Mädchen und 120 Jungen besucht wurde; auch die Gesundheitsbetreuung hielt man im Vorstand für vorbildlich. Dass dennoch so viele, vor allem gut qualifizierte Arbeiter und Angestellte das Unternehmen schon nach kurzer Zeit wieder verließen, muss den Personalverantwortlichen ein Rätsel gewesen sein. Aber die bald boomende Gummi- und Reifenindustrie, die zu einer Schlüsselbranche für die nationalsozialistische Automobilisierungs- und Aufrüstungspolitik wurde, bot vielfältige Anreize zur Abwanderung zu den Konkurrenzfirmen.

194 Vgl. die Angaben im Geschäftsbericht für 1938, S. 4, sowie auch Bericht des Vorstands in der Aufsichtsratssitzung vom 8.11.1938, in: BArch R 8119 F/P 02128.

195 Vgl. Protokoll der Vertrauensratssitzung vom 23.8.1937, in: Gefolgschaftsbuch Continental.

196 Vgl. dazu allgemein jetzt Henry Marx, *Die Verwaltung des Ausnahmezustands. Wissensgenerierung und Arbeitskräftelenkung im Nationalsozialismus*, Göttingen 2019.

197 Vgl. die differenzierten Lohnangaben für 1936 und 1937 nach Werken und Abteilungen in dem Bericht Gehrkes über die einzelnen sozialpolitischen Bereiche der Continental vom 3.8.1937, in: Ordner Korrespondenz über unsere Gesellschaft 1934–1939.

198 Vgl. ebd., Anlage 5.

Besonders auffällig und in den Augen des Continental-Vorstands geradezu alarmierend war der Wechsel von einem Dutzend hochqualifizierter, leitender Angestellter, die dem Vorbild Albert Schäfers folgten und zur Phoenix nach Hamburg gingen. Der Verlust an Know-how und vor allem auch die Gefahr der Weitergabe von geheimen bzw. sensiblen Informationen über die produktions- oder verwaltungstechnischen Abläufe bei Continental waren erheblich.¹⁹⁹ Besonders schmerzlich für den Vorstand war der Wechsel von Dr. Hans Bobeth aus der Reifenfertigung, der dann bei Phoenix die gesamte Produktionsleitung übernahm, und Direktor Carl W. Kühns, bislang Vorstandsmitglied bei der in Amsterdam registrierten Außenhandelsorganisation des Unternehmens, der Interconti, der umgehend in den Vorstand von Phoenix aufstieg und dort neben Maret, Teischinger und Schäfer für das Auslandsgeschäft zuständig wurde.

Alle Versuche, derartige Wechsel von höheren Angestellten durch scharfe Konkurrenzklauseln in den Arbeitsverträgen zu verhindern, brachten nicht viel.²⁰⁰ Könecke hatte sich schon im Juli 1934 erstmals bei Schäfer über den „brain drain“ nach Hamburg beschwert, von diesem aber nur den allgemeinen Hinweis erhalten, dass es eine feste Anweisung gebe, bei der Continental kein Personal abzuwerben.²⁰¹ Gleichzeitig bemerkt Schäfer jedoch süffisant:

Ich kann wirklich nicht einsehen, weshalb unsere Personal-Abteilung, wenn sie Kräfte braucht, Angeboten nicht näher treten soll, lediglich weil der betreffende Arbeitnehmer bei Ihnen tätig gewesen ist. Wir haben doch schließlich nicht mehr das Zeitalter der Hörigkeit und der Leibeigenschaft, und Sie werden doch sicherlich nicht verlangen können, dass irgendein kleiner Angestellter, der nun zufällig einmal in den Diensten der Continental gestanden hat, in der Branche überhaupt kein Unterkommen finden kann [...] Im Übrigen verhehle ich Ihnen nicht, dass wir fortgesetzt, nicht nur von Angestellten, die bei Ihrer Zentrale beschäftigt sind, sondern auch aus anderen Teilen Deutschlands Angebote bekommen. Es müssen also die Gründe, weshalb sich Ihre Angestellten anderwärts bewerben, schließlich und endlich wohl in Ihrem eigenen Hause zu suchen sein.²⁰²

Die Belegschaftsstruktur hat sich dabei verschoben, neben dem erwähnten Rückgang der weiblichen Beschäftigten nahm auffälligerweise auch der Anteil der Angestellten von 29,5 Prozent (1933) auf 22,3 Prozent (1938) ab.²⁰³ Angesichts des langfristigen Prozesses von Modernisierung, Rationalisierung und Bürokratisierung in den Unternehmensabläufen hätte man das Gegenteil erwar-

199 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung vom 19.1.1935, in: CUA, 6603, Zg. 3/85, A 3.

200 Vgl. den Briefwechsel mit einem Arbeitsrechtsanwalt vom Juni 1934, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 7,3.

201 Vgl. Notiz Könecke vom 9.7.1934, in: ebd.

202 Brief Schäfer an Könecke vom 12.7.1934, in: ebd.

203 Vgl. Statistik der Continental in: CUA, 6633 versch. Zg., A 3.

ten können. Vermutlich war die Entwicklung, dass die Arbeiterschaft den persönlichen Wachstumsprozess des Unternehmens bestimmte und prägte, dem Umstand des radikalen Umbruchs der Produktionsbasis von Naturkautschuk auf Synthetikautschuk geschuldet, der eine fast völlige Neustrukturierung der Fertigungsabläufe und des dabei anfallenden Anteils von Maschinen- und Handarbeit mit sich brachte. Das Rückgrat des Arbeitskräfteeinsatzes bei Continental bildeten mithin nicht die Ingenieure und Techniker, sondern die Meister und Vorarbeiter, die mit ca. 300 Leuten eine relativ kleine Gruppierung ausmachten. Welche Bedeutung sie besaßen, zeigte sich unter anderem daran, dass Generaldirektor Tischbein diese und nicht etwa die leitenden Angestellten Anfang Februar 1934 zu seiner letzten Ansprache an die Belegschaft zusammengerufen hatte, um an Hand verschiedener „Pflichtenkreise“ auf der Basis der Prinzipien Leistung und Qualität ihre Bedeutung für die Werksgemeinschaft, aber auch der Volksgemeinschaft gegenüber, zu würdigen.²⁰⁴

Den größten Sprung im Beschäftigtenzuwachs hatte dabei das Werk Limmer gemacht, wo sich die Zahl der Arbeiter und Angestellten zwischen 1933 und 1938 von 1990 auf 4105 verdoppelte. Im Werk Hannover-Vahrenwald betrug der Zuwachs ca. 40 Prozent, während die Beschäftigtenzahl in Korbach mit knapp 1000 nahezu konstant blieb.²⁰⁵ Dies und auch die nationalsozialistische Betriebsgemeinschaftsideologie sorgten dafür, dass sich die bis dahin ausgeprägten unterschiedlichen Werkskulturen deutlich abschliffen. Die Fusion von 1929 hatte in Korbach und Limmer ganz unterschiedliche Unternehmenskulturen zu dem bestehenden Hauptwerk in Hannover zusammengeführt, und das Bewusstsein, entweder „Continentäler“, Peters-Union-Zugehöriger oder Excelsior-Beschäftigter zu sein, hatte sich zunächst weiter erhalten, zumal die übernommenen Firmen zwar im Konzern aufgegangen waren, aber in den Markennamen noch weiterlebten. Schon Tischbein hatte mit seiner noch vor 1933 eingeleiteten Politik der Fertigungsumstrukturierung jedoch dafür gesorgt, dass das alte Firmendenken gegenüber einer stärker werdenden Produktidentifikation in den Hintergrund zu rücken begann. In Hannover-Vahrenwald wurde die Autoreifenfertigung konzentriert, in Limmer die Produktion der zahllosen Gummiprodukte für den technischen, chirurgischen, Freizeit- und Konsumgebrauch, und in Korbach erfolgte die Fahrradreifenherstellung, Decken und Schläuche, für den gesamten Konzern. „Reifenleute“ und „Gummiwaren-Leute“ machten

204 Vgl. die Rede Tischbeins vom 3.2.1934, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 8,2. Dabei kündigte er auch eine deutliche innerbetriebliche Aufwertung gegenüber den Abteilungsleitern an, und er ließ die Stempelpflicht für die Meister und Vorarbeiter fallen, sagte eine Überprüfung der Gehalts- und Lohngruppierungen zu und führte eine besondere Leistungszulage ein. Allerdings stimmte er auch die Meister und Vorarbeiter auf eine härtere Zukunft ein.

205 Vgl. die Angaben in: Statistik der Continental, CUA, 6633 versch. Zg., A 3.

dabei über die Jahre hinweg in etwa je die Hälfte der Gesamtbelegschaft aus. Die auf ein einheitliches Unternehmensbewusstsein und Betriebszugehörigkeitsgefühl abzielende nationalsozialistische Gefolgschaftsideologie trug dann das Ihre dazu bei, dass sich bei Continental eine neue gemeinsame Unternehmenskultur herausbildete. Ein kleines, aber dennoch sichtbares Zeichen dafür war etwa, dass im Juli 1938 der knapp 30 Jahre zuvor gegründete „Peters-Gesangsverein Korbach“ in „Werksgesangsverein der Continental-Gummi-Werke Korbach“ umbenannt wurde.

Eine wichtige Rolle spielte dabei auch die Werkszeitung. Eigentlich gab es mit den „Werksnachrichten“ schon seit 1923 eine Continental-Hauszeitschrift, die allerdings eher wenig verbreitet war und sich vor allem an die Angestellten richtete. Anfang 1935 gab es daher im Vorstand Überlegungen, die Werkszeitung in neuer Form und Aufmachung wiederzubeleben, allerdings versuchte die DAF, stark von außen auf die Werkszeitungen Einfluss zu nehmen. Auch der Continental-Vorstand hatte im Februar 1935 alle Mühe, entsprechende Maßnahmen abzuwehren. Ab 1. Januar 1936 wurde schließlich die neue „Continental-Werksgemeinschaft“ als regelmäßiges Kommunikationsmedium herausgegeben.²⁰⁶ Aufmachung und Inhalt der Werkszeitung waren dabei so gehalten, dass sich die DAF über eine hinreichende Vertretung von nationalsozialistischer Propaganda und Gedankengut keine Sorge zu machen brauchte, wie etwa die Ergebenheitsadresse von Betriebsführer Gehrke im Oktober 1936 anlässlich des 65-jährigen Bestehens der Continental zeigte.²⁰⁷ Der gegenseitigen Verbundenheit dienten auch die Betriebsausflüge. Im Juli 1936 etwa reisten 5000 „Continentäler“ in fünf Sonderzügen nach Bad Lauterberg im Harz. Hunderte Continental-Belegschaftsmitglieder nahmen an Sportkursen der Organisation Kraft durch Freude (KdF) teil, der Conti-Betriebssport wurde ebenso ausgebaut wie die Kulturaktivitäten. Im Winter 1936/37 gab es drei große Continental-Kulturveranstaltungen im Kuppelsaal der Stadthalle. Höhepunkt der nach außen sichtbaren Inszenierungen waren jedoch nach wie vor die Feiern zum 1. Mai (Abb. 17).

206 Vorbild dafür war explizit nicht die Opel-Werkzeitschrift, sondern dem Vorstand schwebte eher etwa wie der „Bosch-Zünder“ vor. Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung vom 11.5.1935, in: CUA, 6603 Zg. 3/85, A 3.

207 Vgl. Die Werksgemeinschaft 1 (1936), Nr. 9 vom 8.10.1936, in: CUA.



Abb. 17: Bericht zum 1. Mai 1938 in der Continental Betriebszeitschrift „Die Werks-Gemeinschaft.“

Doch die neue nationalsozialistische Betriebsgemeinschaft formierte sich nicht nur durch Loyalisierungsmaßnahmen, sondern auch durch Disziplinierung. Die neue, im Rahmen des Gesetzes zur Ordnung der Nationalen Arbeit erlassene Betriebsordnung der Continental-Gummi-Werke AG beschwor nicht nur die Schicksalsverbundenheit aller Schaffenden im Betrieb und das auf den Grundsätzen Ehre, Treue und Vertrauen basierende enge Band zwischen Betriebsführer und Gefolgschaft, sondern beinhaltete auch Bestimmungen über die Verhängung von Geldbußen und anderen innerbetrieblichen Disziplinarmaßnahmen, die im Einvernehmen zwischen Vertrauensrat und Betriebsführer erfolgen konnten.²⁰⁸ Gleichzeitig mussten die Beschäftigten eine Reihe von Zwangsabgaben von ihren Verdiensten hinnehmen, angefangen von den pauschal durch die Lohn- und Gehaltsstelle des Unternehmens einbehaltene DAF-Beiträge bis zur ebenfalls zentral vorgenommenen Abgabe an das Winterhilfswerk

²⁰⁸ Vgl. die Betriebsordnung von 1935, in: CUA, ohne Signatur. Siehe allgemein dazu auch Martin Becker, Die Betriebs- und Volksgemeinschaft als Grundlage des „neuen“ NS-Arbeitsrechts, in: Buggeln/Wildt (Hrsg.), Arbeit im Nationalsozialismus, S. 107–121.

(WHW).²⁰⁹ Auch das Unternehmen ächzte inzwischen unter dem Spendenunwesen des NS-Regimes. Jährlich schlug die Spende an das WHW mit 100 000 RM zu Buche, und Überlegungen zu einer Reduzierung dieser Aufwendungen, wie sie im Herbst 1935 unter anderem von Fritz Opel vorgebracht worden waren, stießen beim Vorstand wie den übrigen Aufsichtsratsmitgliedern einhellig auf Ablehnung. „Da wir für das laufende Jahr voraussichtlich mit einem Abschluss herauskommen werden, der den Neid und die Bewunderung aller rechtschaffenen Menschen erregen wird“, notierte dazu etwa das Aufsichtsratsmitglied Rösler, „so wäre es meines Erachtens nicht angebracht, den Beitrag zum WHW herabzusetzen und dadurch der öffentlichen Meinung unnötigerweise die Handhabe zu einer Kritik zu geben.“²¹⁰ Continental werde eine sehr ansehnliche Stellung in der diesjährigen Zeichnungsliste einnehmen. Im Oktober 1938 wurde die WHW-Spende sogar auf 200 000 RM verdoppelt. Daneben überwies Continental wie alle anderen Unternehmen die jährliche „Adolf-Hitler-Spende“ an die Reichsregierung, die ebenfalls knapp 100 000 RM im Jahr ausmachte. Neben den gleichfalls regelmäßigen, allerdings mit insgesamt ca. 40 000 RM deutlich niedrigeren Spenden an die NSDAP und ihre diversen Parteigliederungen klopfte noch einmal gesondert und besonders hartnäckig die SS-Formation Hannover in der Vahrenwalder Straße an, um einmalige Sonderspenden zu erhalten.²¹¹ Dem vom Vertrauensrat im März 1938 vorgebrachten Wunsch der regelmäßigen Abführung eines „Kraft-durch-Freude-Groschen“ wurde dann aber nicht entsprochen. Die freiwilligen Aufwendungen für soziale Zwecke stiegen denn auch nur wenig: von 1,3 Mio. RM im Jahr 1933 auf 1,5 Mio. RM im Jahr 1936.²¹²

Am 1. Januar 1938 wurde Fritz Könecke, inzwischen 39 Jahre alt, neuer Vorstandsvorsitzender der Continental. Die Amtseinführung, verbunden mit der Verabschiedung Gehrkes und des langjährigen Vorstandsmitglieds Paul Stockhardt, wurde am 15. Januar mit einem pompösen Betriebsappell gefeiert (Abb. 18).²¹³

209 Zu den sich daran entzündenden Klagen unter der Belegschaft vgl. Protokoll der Verwaltungsratssitzung vom 12.10.1935, in: Gefolgschaftsbuch der Continental.

210 Schreiben Rösler an Uebel vom 19.10.1935, in: BArch R 8119 F/P 02116.

211 Vgl. u. a. Protokoll der Vorstandssitzung vom 9.11.1936, vom 2.6.1937 und vom 20.4.1938, in: CUA, 6603, Zg. 3/85, A 3.

212 Vgl. u. a. die sozialen Leistungen der Continental im Geschäftsjahr 1935, in: CUA, 6610 Zg. 1/57, A 2,7, sowie die Angaben in den jeweiligen Berichten der Wirtschaftsprüfer (WP-Berichte), in: CUA, 6630 Zg. 1/56, A 33.

213 Vgl. die ausführliche Berichterstattung in der Werksgemeinschaft 3 (1938), S. 3–11. Stockhardt war offiziell schon zum 15.12.1937 in den Ruhestand getreten.



Abb. 18: Verabschiedungsfeier Gehrke am 15.1.1938. Von rechts nach links: Aufsichtsratsmitglied Rösler, General Kannengießer, Continental-Vorstand Assbroicher, Könecke, Gehrke, Frau Gehrke, Vorstand Stockhardt, IHK-Präsident Hecker, Treuhänder der Arbeit, Dr. von Maercken.

Die Feier mit den diversen Reden wurde über Werksfunk und mit Hilfe der Reichspost auf das gesamte Netz der Werke und Niederlassungen übertragen. Allen war bewusst, dass damit auch der schon länger geplante Generationswechsel in der Betriebsführung der Continental vollzogen wurde. Eigentlich lief Gehrkes Vertrag noch bis Dezember 1938, aber so lange wollte Könecke, der schon vorher maßgeblich die Unternehmenspolitik bestimmt hatte und bei zahlreichen Anlässen anstelle von Gehrke als Betriebsführer aufgetreten war, offensichtlich nicht mehr warten.²¹⁴ In seiner Antrittsrede gab er zunächst ein klares Bekenntnis zum NS-System; die Continental habe sich „freudig und vorbehaltlos dem Gemeinschaftsgedanken der nationalsozialistischen Wirtschaftsführung einzuordnen.“²¹⁵ Er beschwor die reibungslose und vertrauensvolle Zusammenarbeit der „Selbstverwaltungskörperschaften eines Betriebes“ – Betriebsführer, Vertrauensrat und Gefolgschaft – und präsentierte dann eine Reihe von Grundsätzen, die er als „Programm meiner Betriebsführung“ verstan-

²¹⁴ Vgl. das Schreiben des Aufsichtsrates an Gehrke vom 23.11.1937 in der Personalakte Gehrkes in: Registratur Personalabteilung. Auch Gehrke ging daher mit einer Abfindung in den Ruhestand, die zwar mit knapp 170 000 RM deutlich geringer ausfiel als die Tischbeins, für die damalige Zeit jedoch nicht weniger fürstlich war.

²¹⁵ Die Einführungsrede in: Die Werksgemeinschaft 3 (1938), S. 5.

den wissen wollte, in deren Mittelpunkt er den Dienst in der großen Leistungsgemeinschaft des neuen Deutschen Reiches und zum Nutzen der deutschen Volksgemeinschaft stellte. Sich selbst bezeichnete er dabei als „erster Kamerad aller in diesem Werk Schaffenden“.²¹⁶ Abschließend erneuerte er das schon von Gehrke gegenüber der Belegschaft abgegebene Gelöbnis nach vorbildlicher Diensterfüllung und Lebensführung zum Wohle des Unternehmens wie der Gemeinschaft der Volksgenossen. Teil der Zeremonie war dann auch das feierliche Treuegelöbnis, das der Betriebsobmann Jahns für den Vertrauensrat gegenüber Könecke ablegte.



Abb. 19: Continental-Betriebsführer Fritz Könecke

Das war die übliche und geradezu exemplarische Rhetorik eines Betriebsführers in der NS-Zeit. Die auf ein harmonisches Miteinander bedachten Töne Köneckes sollten jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass dieser machtbewusst und auch gut vernetzt war. Aus seiner langjährigen Funktion als Bindeglied zwischen dem Vorstand und den Leitern der Direktionsbezirke und der Bezirkslei-

²¹⁶ Ebd.

tungen kannte Könecke das Unternehmen auch in seinen räumlichen Verästelungen gut, zugleich verfügte er aus seiner früheren Verbandstätigkeit über ein gut funktionierendes Netzwerk im Berliner Behörden- und Parteistellen-Geflecht. Er war Aufsichtsratsmitglied in der Berliner Bodenkreditbank und des KdF-Siedlungswerkes in Fallersleben, Rösler hatte ihn schon im März 1937 in den Landesausschuss der Deutschen Bank geholt, und zudem war ihm ein Jahr später ein Aufsichtsratsposten bei der Reichs-Kredit-Gesellschaft angeboten worden – dessen Annahme er jedoch von einer Zustimmung von Fritz Opel abhängig machen wollte.²¹⁷

Schon im Oktober 1935 war Könecke auch als Nachfolger von Albert Schäfer die Position als Leiter der Fachgruppe Kautschukindustrie und damit quasi die verbandspolitische Führung und Sprecherrolle für die gesamte Branche innerhalb des komplexen Systems der nationalsozialistischen Wirtschaftsordnung angetragen worden.²¹⁸ Doch Könecke lehnte im Einvernehmen mit seinen Vorstandskollegen ab, hauptsächlich aus taktischen Gründen, um für Continental als größtem deutschen Reifenunternehmen keine zusätzlichen Angriffsflächen gegen brancheninterne wie politische Anfeindungen zu schaffen. Auch im Juli 1938, nach abermaligem Drängen der Wirtschaftsbehörden zur Übernahme der Fachgruppenleitung, war man sich im Vorstand einig, „dass die Continental sich nach wie vor von der Führung zurückhalten muss“, allerdings auch, „dass eine Besetzung durch Herrn Vorwerck auf keinen Fall – da Conti-feindlich – geschehen darf und dass es taktisch richtig und vielleicht auch wertvoll ist, der Firma Semperit die Leitung zu geben.“²¹⁹ Schon im Dezember 1938 jedoch sah sich Könecke zu einer Kehrtwende gezwungen. Er informierte Uebel, dass er sich nach eingehender Bearbeitung durch Wilhelm Zangen, dem Leiter der Reichsgruppe Industrie, und Dr. Hess, dem Leiter der Wirtschaftsgruppe Chemie, zu der die Kautschukindustrie gehörte, gezwungen sehe, die Fachgruppenleitung zu übernehmen. „Sowohl das Ministerium wie die genannten Gruppenleiter innerhalb der gewerblichen Wirtschaftsorganisation wünschten dringend meine Bereitwilligkeitserklärung unter Betonung, dass die Benennung eines anderen Leiters für die Fachgruppe nicht in Frage käme, sondern dass dann andere organisatorische Maßnahmen getroffen würden wie die Angliederung an die Wirtschaftsgruppe Chemie bzw. Besetzung durch einen von der Regierung benannten Kommissar.“²²⁰ Der Vorgang wirft ein erstes Schlaglicht auf die ambi-

217 Vgl. die Notiz Röslers vom 8.3.1938, der hinter dem Zögern Köneckes den Widerstand des Aufsichtsratsvorsitzenden Uebel vermutete, der „es nicht ungerne sehen würde, wenn ihm selbst derartige Ehrenämter angeboten würden“, in: BArch R 8119 F/P 02141.

218 Vgl. Protokoll der Vorstandssitzung vom 28.10.1935, in: CUA, 6603 Zg. 3/85, A 3.

219 Niederschrift der Vorstandsbesprechung vom 3.7.1938, in: ebd.

220 Schreiben Köneckes an Uebel vom 1.12.1938, in: BArch R 8119 F/P 02141.

valente Haltung Köneckes zum NS-Regime. Einerseits war er den Behörden wie Parteistellen gegenüber distanzierter als Tischbein und auch Gehrke und hatte immer die Interessen des Unternehmens im Blick. Andererseits beugte er sich schnell tatsächlichen oder angeblichen Zwängen und legte ein Verhalten opportunistischer Anpassung an den Tag. Welche Bedeutung jedenfalls auch die NS-Machthaber dem Continental-Chef zumaßen, zeigte sich darin, dass Könecke am 30. Januar 1938, nur wenige Tage nach seiner Amtsübernahme, zum Wehrwirtschaftsführer ernannt wurde.

Das Revirement im Vorstand der Continental bezog sich nicht nur auf den Vorsitz. Für Stockhardt und Gehrke rückten nun die beiden stellvertretenden Vorstandsmitglieder Schmelz und Franz als ordentliche Mitglieder in den Vorstand auf, zudem erfolgte einige Monate später, im November 1938, eine Erweiterung des Betriebsführungsgremiums durch Berufung von Dr. Georg Weber und Ernst Fellingner zu stellvertretenden Vorstandsmitgliedern. Weber, 41 Jahre alt und promovierter Physiker, war seit 1925 bei Continental und hatte dort unter anderem das Reifenprüfwesen aufgebaut. Nach einer Studienreise im März 1934 übernahm er die Leitung der Reifenfabrik in Hannover und sollte zum zentralen Manager der Reifenfertigung im Continental-Konzern werden. Fellingner war schon seit 1920 bei Continental und nach verschiedenen Positionen als Verkaufsleiter in Niederlassungen zum Hauptverantwortlichen für das Erstausrüstungsgeschäft aufgestiegen.²²¹ In dieser personellen Konstellation bestand der nun sechsköpfige Continental-Vorstand bis 1945. Im November 1939 sollte dann mit einer Reihe von Ernennungen zu Handlungsbevollmächtigten und Oberingenieuren, darunter die jeweiligen Werksleiter, auch der Generationswechsel in der zweiten Reihe des Continental-Managements vollzogen werden. Aus ihren Reihen rekrutierte sich nach 1945 die nächste Generation von Continental-Vorständen.

Nachhaltige Veränderungen gab es auch im Aufsichtsrat. Die wichtigste war, dass Fritz Opel am 30. August 1938 völlig unerwartet infolge eines Herzinfarkts starb. Das Vermögen Opels, das hauptsächlich aus großen Aktienpaketen bei Continental und Karstadt sowie 20 Verkaufsfilialen der Opel AG bestand, ging zum größten Teil an seine Ehefrau Martel Opel über. Einige andere Mitglieder der Familie Opel erhielten Vermächtnisse, die jedoch, soweit davon Aktien betroffen waren, an das Vermögen der Witwe gebunden waren. An der Hauptanteileignerschaft der Familie Opel bei Continental änderte sich daher nichts, und auch die Stellung Uebels, der zum Testamentsvollstrecker und Nachlass-

²²¹ Zu Weber und Fellingner vgl. die jeweiligen Personalakten mit den Anstellungsverträgen, in: Registratur Personalabteilung sowie auch „Ernennungen in unserem Hause“, in: Die Werks-gemeinschaft 3 (1938), S. 2f.