



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## **Volkswagen als bundesdeutscher Sympathieträger und Konfliktherd: Internationale Perspektiven auf den deutschen Exporterfolg**

Rieger, B.

### **Citation**

Rieger, B. (2019). Volkswagen als bundesdeutscher Sympathieträger und Konfliktherd: Internationale Perspektiven auf den deutschen Exporterfolg. *Geschichte Und Gesellschaft*, 45(4), 551-579. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3201593>

Version: Publisher's Version

License: [Licensed under Article 25fa Copyright Act/Law \(Amendment Taverne\)](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3201593>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Volkswagen als bundesdeutscher Sympathieträger und Konfliktherd

Author(s): Bernhard Rieger

Source: *Geschichte und Gesellschaft*, Oktober — Dezember 2019, 45. Jahrg., H. 4, Die Marke Deutschland in der Welt (Oktober — Dezember 2019), pp. 551-579

Published by: Vandenhoeck & Ruprecht (GmbH & Co. KG)

Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26902815>

## REFERENCES

Linked references are available on JSTOR for this article:

[https://www.jstor.org/stable/10.2307/26902815?seq=1&cid=pdf-](https://www.jstor.org/stable/10.2307/26902815?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents)

[reference#references\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/10.2307/26902815?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents)

You may need to log in to JSTOR to access the linked references.

---

JSTOR is a not-for-profit service that helps scholars, researchers, and students discover, use, and build upon a wide range of content in a trusted digital archive. We use information technology and tools to increase productivity and facilitate new forms of scholarship. For more information about JSTOR, please contact [support@jstor.org](mailto:support@jstor.org).

Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use, available at <https://about.jstor.org/terms>



Vandenhoeck & Ruprecht (GmbH & Co. KG) is collaborating with JSTOR to digitize, preserve and extend access to *Geschichte und Gesellschaft*

JSTOR

# Volkswagen als bundesdeutscher Sympathieträger und Konfliktherd

## Internationale Perspektiven auf den deutschen Exporterfolg

von Bernhard Rieger\*

### **Volkswagen at the Centre of Popularity and Conflict. International Perceptions of the German Export Success**

Volkswagen's success has generated both admiration and criticism. As such, the enterprise shines a light on the Federal Republic of Germany's global position as an export nation. By examining the company's presence in the USA and Mexico and its sustained efforts to become a leading global automaker since the early 1990s, the paper asks to what extent Volkswagen's international conduct has been shaped by the norms of self-restraint and moderation that define Germany's diplomatic style. That an economic actor like Volkswagen repeatedly diverged from these official diplomatic codes by pursuing its interests and provoking conflict underlines the importance of economic power in shaping Germany's image abroad.

Nur wenige deutsche Firmen haben national und international größere Prominenz errungen als Volkswagen. Erfolge des Unternehmens ziehen ebenso weltweite Aufmerksamkeit auf sich wie Fehlschläge und Fehlverhalten. Hierbei handelt es sich beileibe nicht um ein neues Phänomen. Schon in den 1950er Jahren, als sich der VW-Käfer zum Aushängeschild des westdeutschen „Wirtschaftswunders“ mauserte, stand der Wolfsburger Konzern regelmäßig im Blick der in- und ausländischen Öffentlichkeit. Das außerordentliche Interesse am Auf und Ab des Autoproduzenten richtet sich dabei seit Jahrzehnten keineswegs allein auf primär wirtschaftliche Indikatoren wie die Verkaufszahlen der in Wolfsburg entworfenen Produkte oder die dortigen Arbeits- und Lebensverhältnisse; vielmehr schreiben in- und ausländische Kommentare der Firma immer wieder einen hohen Grad an Repräsentativität für die Bundesrepublik zu und schließen von Volkswagen auf die Lage der Nation sowie deren Stellung in der Welt zurück. Zuletzt geschah dies 2015 im Rahmen des „Dieselgate“-Skandals um Abgasmanipulationen, als beispielsweise die niederländische *Volkskrant* die Probleme Volkswagens auf die Gesamtnation übertrug und in einer Artikelüberschrift folgende Frage stellte:

- \* Herzlichen Dank an Jessica Gienow-Hecht und Friedrich Kießling für die Organisation der Sektion am Historikertag in Hamburg sowie die Betreuung des Artikels. Dank auch an die British Academy für die Finanzierung der notwendigen Archivreisen.

Geschichte und Gesellschaft 45. 2019, S. 551 – 579

© Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen 2019

ISSN (Printausgabe): 0340-613X, ISSN (online): 2196-9000

„Made in Germany, aber wie lange noch?“<sup>1</sup> Volkswagen, so lässt sich zusammenfassen, fungiert weithin als Symbolbetrieb, der die Bundesrepublik als globale Exportnation nach innen und außen verkörpert.

Dieser Konzern eignet sich daher außerordentlich gut, um das internationale Auftreten der Bundesrepublik jenseits diplomatischer Initiativen zu untersuchen. In der Diplomatie etablierten nach 1945 ausgeprägte politische Westbindung, dauerhaftes Engagement für den europäischen Einigungsprozess, Multilateralismus sowie eine handelsfreundliche Außenwirtschaftspolitik die Bundesrepublik als prominente Wirtschaftsmacht.<sup>2</sup> Für die Integration Westdeutschlands in die internationale Staatengemeinschaft war dabei bedeutsam, dass sich die bundesrepublikanische Politik bei der Verfolgung nationaler Interessen häufig eines distinktiven Stils bediente. Angesichts weitverbreiteten internationalen Misstrauens, das Deutschland nach der nationalsozialistischen Gewaltpolitik entgegenschlug, richtete sich die Außendarstellung westdeutscher Diplomatie, wie Johannes Paulmann ausgeführt hat, an einer „Haltung der Zurückhaltung“ aus, die eine dezidierte Abkehr von aggressiven Weltherrschaftsphantasien sowie traditioneller Machtpolitik signalisierte. Der außenpolitische Stil der Bundesrepublik sollte die Botschaft vermitteln, dass es sich bei ihr um ein moralisch geläutertes Gemeinwesen handele, das seine Interessen auf grundsätzlich andere Art als seine Vorgänger verfolgt.<sup>3</sup> Ähnlich wie Paulmann haben sich Politologinnen und Politologen in den letzten Jahren gegen die von Hans-Peter Schwarz bereits in den 1980er Jahren formulierte Polemik gewendet, die relative Zurückhaltung westdeutscher Diplomatie sei realitätsfremder „Machtvergessenheit“ gleichgekommen. Vielmehr betont die Politikwissenschaft die Effektivität, mit der die Bundesrepublik insbesondere handelspolitischen Interessen in den Verhandlungen zu GATT sowie innerhalb multilateraler Institutionen wie der Europäischen Gemeinschaft und der WTO nachging.<sup>4</sup> Das internationale Auftreten der Bundesrepublik lässt

1 Peter de Graf, *Made in Germany – maar hoelang nog?*, in: *Volkskrant*, 26.9.2015, S. 8 [alle Übers. v. B.R.].

2 Helga Haftendorn, *Deutsche Außenpolitik zwischen Selbstbeschränkung und Selbstbehauptung*, Stuttgart 2001; Christian Hacke, *Die Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Von Konrad Adenauer bis Gerhard Schröder*, Berlin 2003; Ulrich Lappenküper, *Die Außenpolitik der Bundesrepublik Deutschland. Von den Anfängen bis zur Gegenwart*, München 2008.

3 Johannes Paulmann, *Deutschland in der Welt. Auswärtige Repräsentation und reflexive Selbstwahrnehmung nach dem Zweiten Weltkrieg – eine Skizze*, in: Hans Günther Hockerts (Hg.), *Koordinaten deutscher Geschichte in der Epoche des Ost-West-Konflikts*, München 1997, S. 63–78, insb. S. 65–68; Johannes Paulmann, *Die Haltung der Zurückhaltung. Auswärtige Selbstdarstellungen nach 1945 und die Suche nach einem erneuerten Selbstverständnis in der Bundesrepublik*, Bremen 2006.

4 Die Polemik findet sich in Hans-Peter Schwarz, *Die gezähmten Deutschen. Von der Machtbesessenheit zur Machtvergessenheit*, Stuttgart 1985, insb. S. 57–59 u. S. 127–130. Alternative Interpretationen finden sich u.a. bei Thomas Risse, *Deutsche Identität und Außenpolitik*, in: Siegmund Schmidt u.a. (Hg.), *Handbuch der deutschen Außenpolitik*, Wiesbaden 2007, S. 50–61; Norbert Kloten, *Die Bundesrepublik als Wirtschaftsmacht*, in: Karl Kaiser u. Hanns W. Maull (Hg.), *Deutschlands neue Außenpolitik*, Bd. 1: *Grundlagen*, München 1997, S. 63–80.

sich, folgt man diesen Interpretationen, als „kollektive Lernleistung“ verstehen,<sup>5</sup> die unverbrämten Macht- und Dominanzstreben eine Absage erteilt habe und deren Erfolg auf einem Rollenverständnis beruht habe, das von multilateraler Kooperation und gemäßigtem Auftreten geprägt gewesen sei. Hierbei unterstreicht die neuere politologische Forschung, dass das Jahr 1989, entgegen zeitgenössischer Befürchtungen, keine Rückkehr des vereinigten Deutschlands zu typisch machtpolitischen Verhaltensmustern markiert habe und deshalb auch keinen außenpolitischen Wendepunkt im Stil und bei den Zielsetzungen der Bundesrepublik darstellte.<sup>6</sup>

Als Exportnation ist die Bundesrepublik seit Langem jedoch nicht nur diplomatisch, sondern auch durch ihre weltweit operierenden Unternehmen sowie deren Produkte international präsent. Neuere Studien haben darauf hingewiesen, dass internationale Aktivitäten einzelner Firmen sowie handelspolitische Initiativen zu innen- und außenpolitischen Auseinandersetzungen führten, wenn Exportorientierung und moralisch aufgeladener außenpolitischer Stil zueinander in Widerspruch gerieten. So unterstrich William Glenn Gray kürzlich die „schockierte“ Reaktion in Westdeutschland, als Bonner Waffenexporte nach Afrika publik wurden. „Ende der 1960er“, so konstatiert Gray, „bestand eine deutliche Kluft zwischen der öffentlich demonstrierten antimilitaristischen Haltung der Bonner Regierung und ihrem tatsächlichen Verhalten“.<sup>7</sup> In den 1970er und 1980er Jahren sorgten die Aktivitäten westdeutscher Automobilkonzerne in Südafrika für heftigen nationalen und internationalen Diskussionsstoff. Hier stellte sich unter anderem die Frage, ob Bundesregierung und westdeutsche Firmen aus wirtschaftlichen Interessen Menschenrechtsverletzungen seitens der Apartheidsregierung tolerierten beziehungsweise von diesen profitierten.<sup>8</sup> Beide Beispiele verweisen darauf, dass die Bundesrepublik und deutsche Firmen bei der Verfolgung außenwirtschaftlicher Interessen durchaus auf Handlungsmuster zurückgriffen, die mit dem ostentativ zurückhaltenden außenpolitischen Stil des Landes schwer vereinbar waren.

Obwohl viele bundesdeutsche Unternehmen sich prominent und dauerhaft im Ausland etablierten, steht eine systematische Auseinandersetzung mit dem Beitrag wirtschaftlicher Akteure und ihrer Produkte zur internationalen Profilbildung der Bundesrepublik als Exportnation noch aus. In dieser

5 Auf soziokulturelle Lernprozesse hat die historische Forschung vor allem bei der Beschreibung der inneren Transformationen der Bundesrepublik immer wieder verwiesen. Vgl. z. B. Ulrich Herbert, *Liberalisierung als Lernprozess*, in: ders. (Hg.), *Wandlungsprozesse in Westdeutschland. Belastung, Integration, Liberalisierung 1945–1980*, Göttingen 2002, S. 7–49.

6 Michael Staack, *Deutschland als Wirtschaftsmacht*, in: Schmidt, *Handbuch der deutschen Außenpolitik*, S. 85–97, hier S. 91. Zur Betonung der Kontinuität, vgl. Risse, *Deutsche Identität*, S. 56–60; Hanns W. Maull, *Deutschland als Zivilmacht*, in: Schmidt, *Handbuch der deutschen Außenpolitik*, S. 73–84, insb. S. 77–82.

7 William Glenn Gray, *Waffen aus Deutschland? Bundestag, Rüstungshilfe und Waffenexport 1961 bis 1975*, in: *VfZ* 64. 2016, S. 327–364, hier S. 332 u. S. 338.

8 Knud Andresen, *Moralische Ökonomie. Bundesdeutsche Automobilunternehmen und Apartheid*, in: *ZF* 13. 2016, H. 2, S. 231–253, hier S. 243–246.

Hinsicht unterscheidet sich die Historiografie zur Bundesrepublik erheblich von Forschungsansätzen zur internationalen Präsenz anderer Länder. Insbesondere amerikanische Produkte und Warenkultur sind, mochte es sich nun um Jazz, Rock 'n' Roll, Jeans, Coca-Cola oder Supermärkte handeln, für die Nachkriegsgeschichte wiederholt als zentrale Faktoren identifiziert worden, die den Status der USA als Vormacht der „freien Welt“ im Kalten Krieg weltweit im Rahmen komplexer, häufig kritikbeladener Rezeptionsprozesse untermauerten. Nicht zuletzt durch Werbekampagnen und kommerzielle Medienpräsenz etablierte sich, wie Rob Kroes ausgeführt hat, eine auf die USA bezogene und von Freiheitsmotiven geprägte „internationale ikonographische Sprache, eine visuelle lingua franca“, die „international verstanden wird und jedem zugänglich ist“.<sup>9</sup> Mögen die Vereinigten Staaten als westliche Vormacht ein Extrembeispiel kulturell aufgeladener, internationaler kommerzieller Präsenz darstellen, hat die Forschung auch weniger spektakuläre Fälle von auf kommerziellem Erfolg beruhender, internationaler Profilbildung jenseits der Diplomatie zutage gefördert. Frankreichs wiederholt politisch formulierter Anspruch auf den Status als Grande Nation war beispielsweise eng an Konzepte kultureller Distinktion geknüpft, die, wie Studien zur internationalen Rezeption der *nouvelle vague* sowie französischer Gastronomie zeigen, nicht zuletzt durch kommerziellen Erfolg sowie positive Rezeption seitens kultureller Eliten in den USA Bestätigung erfahren haben.<sup>10</sup> Das internationale Profil der USA wie Frankreichs ist also maßgeblich von Firmen und Produkten – und nicht nur von diplomatischen Initiativen – mitgeprägt worden. Am Beispiel Volkswagens soll hier – Anregungen der internationalen Forschung aufnehmend – verdeutlicht werden, welchen Beitrag das Auftreten und die Waren dieses prominenten Konzerns zum globalen Erscheinungsbild der Bundesrepublik seit dem Beginn des Kalten Kriegs leisteten. Das Verhältnis zwischen den Auslandsaktivitäten Volkswagens und dem häufig betont moderaten diplomatischen Auftreten der Bundesrepublik ist in diesem Zusammenhang von besonderem Interesse. In welchem Ausmaß das globale Profil von Volkswagen der Vorstellung von einer sich international zurückhaltenden Bundesrepublik entsprach beziehungsweise widersprach, lässt sich an in- und ausländischen Wahrnehmungsmustern über das Unternehmen

9 Rob Kroes, *American Empire and Cultural Imperialism. A View from the Receiving End*, in: Thomas Bender (Hg.), *Rethinking American History in a Global Age*, Berkeley, CA 2001, S. 294–312, hier S. 304. Einige Beispiele hierfür sind Victoria de Grazia, *Irresistible Empire. America's Advance through Twentieth-Century Europe*, Cambridge, MA 2012; Penny M. van Eschen, *Satchmo Blows up the World. Jazz Ambassadors Play the Cold War*, Cambridge, MA 2004; Emanuela Scarpellini, *Shopping American-Style. The Arrival of the Supermarket in Postwar Italy*, in: *Enterprise and Society* 5. 2004, S. 615–668.

10 Priscilla Parkhurst Ferguson, *Accounting for Taste. The Triumph of French Cuisine*, Chicago 2004; Vanessa Schwartz, *It's so French. Hollywood, Paris, and the Making of Cosmopolitan Film Culture*, Chicago 2007.

sowie dessen Produkte ablesen. Zu Hause und in der Fremde schrieben Beobachter dem Unternehmen regelmäßig bestimmte Rollenbilder zu und verankerten diese in Machtdiskursen, die auf politische und wirtschaftliche Interessenlagen verwiesen. Hierbei zeigen Übereinstimmungen und Diskrepanzen zwischen Eigen- und Fremdperzeptionen, in welchem Maß in- und ausländische Bewertungen Volkswagens als Repräsentant der Bundesrepublik sich deckten beziehungsweise voneinander abwichen.

Der Artikel setzt vier Schwerpunkte, die unterschiedliche Facetten der internationalen Unternehmenspräsenz beleuchten und der bemerkenswerten Expansion Volkswagens vom Käferproduzenten zum Weltkonzern mit zwölf Marken, 120 Produktionsstätten in 31 Ländern und über 600.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Stand: August 2017) Rechnung tragen.<sup>11</sup> Ein Abriss über die rasante Expansion von Volkswagen im Westdeutschland der 1950er und 1960er Jahre erklärt, weshalb die Firma und ihr Kernprodukt – der „Käfer“ – zu Symbolen einer neuen Nachkriegsnormalität in der frühen Bundesrepublik wurde. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit Volkswagen in den USA, die sich in den 1950er und 1960er Jahren zum wichtigsten ausländischen Absatzmarkt für das Unternehmen entwickelten. Er verfolgt die Frage, wie sich das Unternehmen bei der westlichen Führungsmacht unter den Vorzeichen des Kalten Krieges positionierte und eine Rückkehr Deutschlands auf die internationale Bühne signalisierte. Das Auftreten des Konzerns in den USA unterschied sich erheblich von der Rolle, die das Unternehmen – drittens – in Mexiko einnahm, wo Volkswagen seit den 1960er Jahren eine bedeutende Produktionsstätte unterhält und bis heute nicht zuletzt deshalb zu den prominentesten Auslandsfirmen zählt, weil der Käfer den kulturellen Status einer mexikanischen Nationalikone erlangte. Gleichzeitig bringt das mexikanische Beispiel spannungsgeladene Aspekte der internationalen Unternehmenspräsenz ans Tageslicht, da Volkswagen de México seine Fähigkeit zur Durchsetzung von Unternehmensinteressen robust unter Beweis stellte und wiederholt im Zentrum sozialer Konflikte stand. Schließlich richtet sich der Blick auf den zu Beginn der 1990er Jahre eingeleiteten Versuch, Volkswagen zum weltweit größten Automobilproduzenten auszubauen. Zwar erreichte Volkswagen dieses Ziel 2015, musste sich jedoch im gleichen Jahr mit den außerordentlich bedrohlichen Folgen des als „Dieselgate“ etikettierten Emissionsskandals auseinandersetzen.

In all diesen Episoden fungierte Volkswagen in den Augen der heimischen und ausländischen Öffentlichkeit als bundesrepublikanischer Symbolbetrieb.

11 Ludger Pries, Volkswagen. Accelerating from a Multinational to a Transnational Automobile Company, in: Michel Freyssen et al. (Hg), *Globalization or Regionalization of the European Car Industry?*, Houndmills 2003, S. 51 – 72; Ludger Pries, *Auf dem Weg zu global operierenden Konzernen? BMW, Daimler-Benz und Volkswagen – die drei Großen der deutschen Automobilindustrie*, München 1999. Vgl. die offiziellen Konzernangaben: Volkswagen Aktiengesellschaft, Portrait und Produktionsstandorte, <https://www.volkswagenag.com/de/group/portrait-and-production-plants.html>.

Standen bislang die unternehmerischen Grundlagen für den wirtschaftlichen Erfolg des Konzerns sowie das kulturelle Echo auf dessen Produkte im Mittelpunkt historischer Untersuchungen, soll hier der Fokus auf Volkswagen als internationalem Repräsentanten der Bundesrepublik liegen.<sup>12</sup> Hierbei zeigt sich zum einen, dass die globalen Aktivitäten von Volkswagen in den ersten Nachkriegsjahrzehnten häufig die Außendarstellung der Bundesrepublik als geläuterter Staat mit begrenzten machtpolitischen Ambitionen unterstützten. Zum anderen konnte sich das Unternehmen bei der Wahrnehmung seiner wirtschaftlichen Interessen im Ausland ausgesprochen machtbewusst verhalten. Vor allem seit den 1990er Jahren trat der Konzern auch in der Öffentlichkeit zunehmend selbstbewusst auf, formulierte ambitionierte globale unternehmerische Ziele und strebte explizit nach der Führungsposition auf dem Weltmarkt. Mögen Politologen das diplomatische Auftreten der Bundesrepublik vor allem als Kontinuitätsindikator werten, so veränderte sich das internationale Rollenverständnis des deutschen Paradeunternehmens Volkswagen im Lauf der Jahre erheblich.

## I. Volkswagen als Symbol der Nachkriegsnormalität in der jungen Bundesrepublik

Aufgrund rapiden Wachstums gelang es Volkswagen, bereits in den frühen 1950er Jahren aus dem Schatten seiner nationalsozialistischen Gründungsgeschichte hervorzutreten und sich als Symbol für das „Wirtschaftswunder“ zu etablieren. Volkswagen und die Stadt Wolfsburg verdanken bekanntermaßen ihre Existenz dem von Adolf Hitler angestoßenen Massenmotorisierungsprojekt, für das Ferdinand Porsche den „Kraft-durch-Freude-Wagen“ entwarf, der sich nach einigen Nachkriegsmodifikationen zum internationalen Verkaufsschlager entwickelte.<sup>13</sup> Zwar hatte das Regime bei Kriegsausbruch die europaweit größte Automobilfabrik weitgehend fertiggestellt, war jedoch bei der Errichtung der dazugehörigen NS-Musterstadt nicht weit gekommen. Bei Kriegsende bestand der von den britischen Besatzern in Wolfsburg umbenannte Ort aus einer teilzerstörten Fabrik, überbelegten Zwangsarbeiterlagern und einigen soliden Wohnhäusern. Die Verdoppelung der Einwohnerzahl Wolfsburgs von 30.000 auf 63.000 zwischen 1952 und 1962 wurde von einem

12 Vgl. die Schwerpunkte in, u. a., Bernhard Rieger, *The People's Car. A Global History of the Volkswagen Beetle*, Cambridge, MA 2013; Claudia Nieke, *Volkswagen am Kap. Internationalisierung und Netzwerke in Südafrika 1950 bis 1966*, Wolfsburg 2010; Volker Wellhöner, *Wirtschaftswunder, Weltmarkt, westdeutscher Fordismus. Der Fall Volkswagen*, Münster 1996.

13 Wolfgang König, *Volkswagen, Volksempfänger, Volksprodukte, Volksgemeinschaft. „Volksprodukte“ im Dritten Reich. Vom Scheitern einer nationalsozialistischen Konsumgesellschaft*, Paderborn 2004; Christoph Stölzl (Hg.), *Die Wolfsburg-Saga*, Stuttgart 2008.

Bauboom begleitet. Und da in Wolfsburg noch nicht einmal Trümmer beiseite geräumt werden mussten, ließ sich die neue Republik nirgends in städtebaulicher und sozialer Reinkultur besser betrachten als hier. Die Presse staunte, wie um das VW-Werk eine Planstadt mit „moderne[m] Rathaus“, „moderne[n] Wohnungen“ und „modernen Häusern“ aus dem Boden gestampft wurde.<sup>14</sup> Neben der Architektur war es vor allem die wohlgenährte und gutgekleidete Erscheinung der Bevölkerung, die Besucherinnen und Besucher verblüffte. Da Volkswagen seit Beginn der 1950er Jahre die bundesweit höchsten Industrielöhne zahlte, erschien Wolfsburg Zeitgenossinnen und -genossen früh als eine „Wohlstandsinsel“, wie die Stuttgarter Zeitung schrieb, auf der das Schlagwort von der sozialen Marktwirtschaft konkrete Konturen gewann.<sup>15</sup>

Hinter dem Aufschwung in Wolfsburg stand natürlich Volkswagen. Zwischen 1948 und 1962 stieg die Jahresproduktion der Firma von 19.244 auf 1.004.338 Fahrzeuge. Gleichzeitig wuchs die Zahl der in der Bundesrepublik Beschäftigten von 8.719 auf 78.000.<sup>16</sup> Von Beginn an betrachtete die bundesrepublikanische Öffentlichkeit Wolfsburg, dessen Einwohnerschaft einen überproportionalen Vertriebenenanteil aufwies, als emblematisch für den Wiederaufbau. „Harte Arbeit“ und „Leistung“ galten früh als die prägenden Tugenden der Stadt, wie der reich bebilderte Fotoband „Kleiner Wagen auf großer Fahrt“ 1949 unterstrich. Mit seiner „zusammengewürfelten“ Belegschaft erschien das Volkswagenwerk den Autoren als eine „Gemeinschaft, in der nichts so viel gilt wie die Leistung, diese aber unbedingt.“ Gleichzeitig unterstrichen die Autoren, dass ungeachtet der nationalsozialistischen Wurzeln der Blick im Volkswagenwerk nach vorne gerichtet sei. In Wolfsburg sehe man „den deutschen Menschen“ ohne die „Anmaßung, durch die [dieser] folgerichtig in Mißkredit geriet“. Vielmehr trete einem diese Spezies hier moralisch erneuert gegenüber, „die aus der Not eine Tugend gemacht“ habe und „durch ihre jetzige Existenz beweis[e]“, „wie ernst es [ihr] damit ist, gründlich umzulernen und anständig aufzubauen“.<sup>17</sup> Wolfsburg galt somit seit der Gründung der Bundesrepublik als identitätsstiftender Ort, an dem die Nachkriegsgesellschaft den Nationalsozialismus hinter sich ließ, um sich als Leistungsgesellschaft zu definieren.

14 Archiv Bundespresseamt Berlin [im Folgenden BPA], Mikrofilm Volkswagen, o. A., Wolfsburg – die moderne Pilgerstadt, in: Die Welt, 11. 4. 1957; ebd., o. A., Eine Stadt wächst..., in: Rheinische Post, 6. 2. 1958; ebd., Josef Schmidt, 58000 Menschen hängen an einem Werk, in: Stuttgarter Zeitung, 8. 12. 1959.

15 BPA, o. A., Stuttgarter Zeitung, 30. 6. 1956; siehe auch Erich Kuby, Das ist der Deutschen Vaterland, Reinbek 1959, Kap.: „Der bürgerliche Arbeiter“, S. 408 – 434.

16 Steven Tolliday, Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder. Volkswagen and the Automobile Industry, 1939 – 1962, in: Business History Review 69. 1995, S. 273 – 350, hier S. 329.

17 Heinz Todtmann u. Alfred Trischler, Kleiner Wagen auf großer Fahrt, Offenburg 1949, S. 52.

Die Firma selbst unterstützte derartige Interpretationen nach Kräften. So führte ein 1951 vom Konzern in der Kundenzeitschrift „Gute Fahrt“ lancierter Artikel aus, dass Volkswagens Erfolg auf neuen und für die Nachkriegsgesellschaft maßgeblichen Werten beruhe. Unter dem Zwang, nach 1945 aus „der Not eine Tugend [...] machen“ zu müssen, seien die Deutschen „realistisch“ geworden. „Wir schätzen nicht das Primitive (das wir umso mehr verabscheuen, je unerbittlicher der unglückselige Krieg es uns aufgezwungen hat), sondern das Nützliche und Zweckmäßige, das wirklich Fortschrittliche.“ Der Beitrag setzte das Unternehmen normativ von seinen nationalsozialistischen Wurzeln ab und betonte stattdessen einen kulturellen Reinigungsprozess, als dessen Folge Volkswagen solide Qualität zum Kernwert erhoben habe.<sup>18</sup> Ein Jahr später stilisierte VW-Generaldirektor Heinrich Nordhoff an gleicher Stelle den VW-Käfer als Verkörperung von Verlässlichkeit und Beständigkeit. Die Attraktivität des Wagens, so Nordhoff, sei dessen Zuverlässigkeit geschuldet. Der Volkswagen bleibe „sich selbst und seinen Freunden treu“ und symbolisiere daher eine „Normalisierung des Lebens“.<sup>19</sup> Das wiederholte Unterstreichen der Qualität der Konzernprodukte erlaubte es Volkswagen, sich frühzeitig in markantem Kontrast zu den Zusammenbrüchen der ersten Jahrhunderthälfte als Repräsentant einer auf Zuverlässigkeit beruhenden Nachkriegsnormalität zu positionieren.

In der bundesrepublikanischen Öffentlichkeit traf die Außendarstellung des Konzerns auf große Resonanz, da der Käfer im Nachkriegsboom den Traum vom eigenen Auto Wirklichkeit werden ließ und so das Normalitätsversprechen des Unternehmens allgegenwärtig einzulösen schien. 1963 war beinahe jeder dritte Personenwagen auf bundesdeutschen Straßen ein Volkswagen-Käfer. Zwar handelte es sich beim Volkswagen keineswegs um das günstigste Gefährt, doch waren sich Fachleute wie Laien einig, dass technische Eigenschaften sowie Produktionsstandards den rundlichen Kleinwagen langfristig zur besten Option für Autofahrerinnen und -fahrer mit begrenztem Budget machten. Wiederholt kamen Tests zu dem Schluss, dass „Wirtschaftlichkeit“, „Modernität des Entwurfs“, „makellose Verarbeitung“ und „Unzerstörbarkeit“ den Wagen auszeichneten. Besitzerinnen und Besitzer lobten wiederholt die Beständigkeit des Volkswagen. Ein Fahrer erhob seinen Käfer kurzerhand zum „Gegenmittel“ gegen „unsere gehetzten Zeitläufte“: „Wie sorglos kann man doch mit ihm dahin fahren, wie sicher darf man sich auf dieses Auto unbedingt verlassen.“<sup>20</sup> Derartige Elogen waren nicht allein persönliche Liebeserklärungen, sondern zeugen auch von einem weit verbreiteten Bedürfnis nach

18 O. A., Von großen und von kleinen Wagen, in: Gute Fahrt 1951, H. 1, S. 16 f.

19 Heinrich Nordhoff, Ein Wagen ist kein Damenhut, in: Gute Fahrt 1952, H. 9, S. 3.

20 O. A., Volkswagen, in: Das Auto Motor und Sport 1951, H. 6, S. 649; o. A., Volkswagen 1958, in: Das Auto Motor und Sport 1957, H. 12, S. 13 f.

Normalität, Stabilität und Sicherheit.<sup>21</sup> Es ist daher auch kein Zufall, dass der Werbeslogan von 1963, der den Volkswagen zum zuverlässigen Vehikel, das „läuft und läuft und läuft“, erklärte, rasch Eingang in die Alltagssprache fand.<sup>22</sup>

Bei allem öffentlichen Nachdruck auf Qualität basierte die Blüte des Unternehmens in den Nachkriegsjahren auch auf kämpferischer Entschlossenheit, den unerwarteten wirtschaftlichen Erfolg entschieden zu verteidigen. Selbst in den 1950er Jahren, als die Produktion kaum mit der Nachfrage Schritt halten konnte, warnte Nordhoff vor Selbstzufriedenheit. 1957 schärfte der Generaldirektor dem führenden Management ein, „dass alles geschehen muss, was überhaupt nur möglich ist, um die Qualität zu halten und Beschwerdeanlässe aus der Welt zu schaffen“. Andernfalls, so Nordhoff weiter, „wird man eines Tages einen großen Rückschlag haben“.<sup>23</sup> Diese Erfolgsorientierung zog sich von der Produktentwicklung bis ins Marketing durch und konnte durchaus eine martialische Note gewinnen. So bediente sich der Leiter der Werbeabteilung 1953 in einer internen Ansprache ausgesprochen kämpferischen Vokabulars, um seinen Mitarbeiterin und Mitarbeitern die Unerlässlichkeit disziplinierter Planung in der Öffentlichkeitsarbeit zu veranschaulichen: „Bevor zum Angriff geblasen [wird], zur Schlacht des harten Wettbewerbes [...] sollten die Gefechtsstände unserer Verkaufsorganisation gut plziert und vorbereitet, die Mannschaften ausgebildet und ausgerüstet sein.“ Zwar bat der Redner, „man verzeihe das kriegerische Bild“, verteidigte seine Wortwahl jedoch mit dem Hinweis, dass „auch das zivile Leben Kampf ist“.<sup>24</sup>

Diese kämpferische Motivationsrhetorik spiegelt das im Schatten der Kriegsniederlage ausgeprägte Gespür für die Fragilität von Erfolg wider und verweist gleichzeitig mit ihrer sozialdarwinistischen Wortwahl auf die Ursprünge des Autoproduzenten sowie seines Verkaufsschlagers im „Dritten Reich“. Dass Konzern und Käfer nationalsozialistische Wurzeln besaßen, war weithin bekannt und wurde auch nicht als problematisch betrachtet. Schließlich reduzierte die westdeutsche Öffentlichkeit jahrzehntelang die nationalsozialistischen Verbrechen auf „Auschwitz“ beziehungsweise das politische Terrorregime und schrieb die Verantwortung dafür in einem Akt kollektiver Selbstentlastung einer kleinen Elite zu.<sup>25</sup> Firma und Fahrzeug konnten unter

21 Eckart Conze hat dieses Motiv als Interpretationsansatz für die Geschichte der Bundesrepublik etabliert. Eckart Conze, *Die Suche nach der Sicherheit. Eine Geschichte der Bundesrepublik von 1949 bis in die Gegenwart*, Berlin 2009.

22 Rieger, *The People's Car*, S. 228.

23 Unternehmensarchiv Volkswagen, Wolfsburg [im Folgenden UVW], 174/406/5, Protokoll, Hauptabteilungsleiter-Besprechung, 27.9.1954, S. 2 f.

24 UVW, 319/20226, Grundsätzliches zur VW-Werbung, VW-Informationen. Mitteilungsblatt für die VW-Organisation 1953, H.14, S. 45.

25 Norbert Frei, *Vergangenheitspolitik. Die Anfänge der Bundesrepublik und die NS-Vergangenheit*, München 1999; Peter Reichel, *Vergangenheitsbewältigung in Deutsch-*

diesen Umständen unauflöslich mit dem „Dritten Reich“ verknüpft bleiben. Zum einen unterstrich die rasante Verbreitung des Käfers sowie die Expansion des Wolfsburger Unternehmens die Überlegenheit der Nachkriegsordnung über das „Dritte Reich“, das den Traum vom Auto für breite Bevölkerungskreise trotz vollmundiger Propagandaversprechen nicht erfüllt hatte. Zum anderen schien gerade die Allgegenwart des Käfers in der Bundesrepublik das NS-Massenmotorisierungsprojekt rückwirkend zu legitimieren. Als rasant expandierendes Unternehmen, das eine Hochlohnpolitik verfolgte und den Traum vom eigenen Wagen für Millionen Realität werden ließ, entwickelte sich Volkswagen rasch zum Symbolbetrieb für eine Bundesrepublik, die materielle Überlegenheit über das „Dritte Reich“ bewies und deren Selbstverständnis von Nachkriegsnormalität auf Leistungs- und Qualitätsdenken basierte.

## II. „Echt süß“: Volkswagen in den USA, circa 1950–1970

Dass die westdeutsche Öffentlichkeit Volkswagen bald nach Kriegsende als Paradebetrieb betrachtete, war auch eine Folge der zunehmenden internationalen Präsenz des Unternehmens. In den 1950er Jahren etablierte sich Volkswagen rasch als Exportunternehmen, das bereits 1955 mehr Autos im Ausland (177.657) als in der Bundesrepublik (150.397) verkaufte.<sup>26</sup> Im Unterschied zum Gros westdeutscher Firmen, deren Hauptexportmärkte in Westeuropa lagen, avancierten für Volkswagen die USA zum lukrativsten Absatzgebiet. Von 1953 bis 1959 stieg der jährliche Verkauf in den Vereinigten Staaten von 980 auf 120.422 Fahrzeuge, um 1968 mit 563.522 Wagen einen Höchststand zu erreichen, wobei der Löwenanteil durchgängig auf den VW-Käfer fiel. Der amerikanische Nachkriegsboom, der die Zahl der in den USA zugelassenen Wagen von 25,8 auf 52,1 Millionen von 1945 bis 1955 nach oben schießen ließ, bot ideale Absatzbedingungen. Insbesondere unter der weißen Mittelschicht in den expandierenden Vorstädten, deren Lebensstil die Anschaffung eines Zweitwagens voraussetzte, traf der Volkswagen auf starke Nachfrage.<sup>27</sup>

In der amerikanischen Öffentlichkeit wurde Volkswagen bereits frühzeitig als repräsentativ für die Bundesrepublik angesehen. Noch in den frühen 1950er Jahren, also bevor sich in den USA ein Käferboom entwickelte, begegneten Medien in den Vereinigten Staaten Volkswagen mit erheblichem Interesse und

land. Die Auseinandersetzung mit der NS-Diktatur von 1945 bis heute, München 2001, S. 13–72.

26 Manfred Grieger (Hg.), Vom Käfer zum Weltkonzern. Die Volkswagen Chronik, Wolfsburg 2014, S. 43.

27 Henry Walter Nelson, Small Wonder. The Amazing Story of the Volkswagen Beetle, New York 1970, S. 69; Tolliday, From „Beetle Monoculture“ to the „German Model“, S. 112 f.; Tom McCarthy, Auto Mania. Cars, Consumers, and the Environment, New Haven 2007, S. 99–130; Sally Clarke, Trust and Power. Consumers, the Modern Corporation and the Making of the United States Automobile Market, Cambridge 2007, S. 238–264.

nutzten den Kleinwagenproduzenten insbesondere als Projektionsfläche, an der sich eine Metamorphose Westdeutschlands vom Weltkriegsgegner zum kulturell affinen Bündnisgenossen besonders eindrücklich verdeutlichen ließ. Trotz eines Vorjahresabsatzes von noch nicht einmal 1.000 Wagen in den USA zierte das Portrait Heinrich Nordhoffs bereits im Februar 1954 den Umschlag einer Ausgabe von *Time*, die Deutschlands „märchenhaften Aufschwung“ unter die Lupe nahm. „Deutschlands Wiedergeburt ist die Art von Wirtschaftswunder, die Amerikaner verstehen können“, führte das Magazin aus. In wirtschaftlicher Hinsicht hebe sich die Bundesrepublik positiv von Großbritannien und Frankreich ab, die nach dem Krieg Schlüsselindustrien verstaatlicht hatten. „Während andere europäische Nationen sich dem Sozialismus zuwandten, entschied sich Deutschland für das freie Unternehmertum. Die Hauptzutat: harte Arbeit [...] Mit dem Ergebnis, dass die freie Welt nun mit ihrem stärksten Bollwerk gegen den Kommunismus in Europa gesegnet ist“, erklärte *Time* in frappanter Verkennung der Tatsache, dass ausgerechnet Volkswagen sich im Besitz der öffentlichen Hand befand. Gleichwohl war es die marktwirtschaftliche Ausrichtung, die Westdeutschland in erster Linie als Bündnispartner der USA erscheinen ließ. Und „nirgends“, so das Blatt weiter, sei das Wiederaufleben Deutschlands „offensichtlicher“ als in Wolfsburg, das die *New York Times* ein Jahr später zum „Schrittmacher für Deutschlands Industriecomeback“ ernannte.<sup>28</sup>

Die nationalsozialistische Vorgeschichte des VW-Werks war der amerikanischen Presse natürlich bekannt, doch diente dieses historische Erbe weniger der moralischen Problematisierung des Unternehmens denn als Kontrastfolie, die das Ausmaß des Wandels der frühen Bundesrepublik offenbarte. Nordhoff, so las man in den USA, habe das Werk durch die Übernahme von zeitgenössischen amerikanischen Management- und Produktionsmethoden verwestlicht und dadurch den Makel des Ursprungs im Nationalsozialismus ausgelöscht. Hierbei war von Belang, dass der Manager vor seinem Eintritt bei Volkswagen 1948 umfangreiche Erfahrung bei Opel gesammelt hatte und dort, wie ein Interview mit der *New York Times* 1958 ausführte, seine proamerikanische unternehmerische Prägung erhalten hatte. Nachdem sich sein Vorhaben, in den USA zu arbeiten, aus privaten Gründen zerschlagen habe, wählte er Anfang der 1930er Jahre „die nächstbeste Lösung. Ich bewarb mich um eine Stelle bei den Opelwerken, die soeben eine Tochter von General Motors geworden war“, gab Nordhoff zu Protokoll. Obwohl er sich einem Eintritt in die NSDAP erfolgreich widersetzt habe, beschäftigte Opel ihn auf Anraten amerikanischer Militärbehörden nach dem Krieg nicht weiter. Erst nach dieser Enttäuschung habe er das Angebot, 1948 als Generaldirektor zu Volkswagen zu wechseln, angenommen. „Mit Hilfe seines amerikanischen Knowhows reorganisierte er Verwaltung, Produktion, Kunden-

28 Melvyn J. Lasky, *The Volkswagen. A Success Story*, in: *New York Times Magazine*, 2. 10. 1955, S. 15, S. 61 – 63, hier S. 63; o. A., *Comeback in the West*, in: *Time*, 15. 2. 1954, S. 84.

dienst sowie die technische Entwicklung des Volkswagens“, fasste der Reporter zusammen.<sup>29</sup> Andere Publikationen bezeichneten Wolfsburg als „Dearborn-on-the-Luneburger Heide“<sup>30</sup> oder „Klein-Amerika“.<sup>31</sup> In der amerikanischen Presse erschien Volkswagen in den 1950er Jahren als glänzendes Beispiel für die Metamorphose eines vormaligen Feindes zum Bündnispartner, der sich politisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich den USA annäherte und mit wachsender Distanz zum Nationalsozialismus den Erfolg der US-Allianzpolitik unterstrich.

Dabei war manchem amerikanischen Beobachter das Tempo, mit dem sich Westdeutschland in der Nachkriegsordnung einrichtete, durchaus unheimlich. *Time* schrieb 1954, dass sich die Bundesrepublik zum „neuen Handelskonkurrenten“ aufschwinde, dem „niemand so recht etwas entgegenzusetzen weiß“.<sup>32</sup> Einen Reporter, der 1955 die Bundesrepublik für die *New York Times* bereiste, ließ das „wirtschaftliche Aufschwungswunder, das deutsche Wunder [...] ratlos“ zurück. Die Deutschen, die er bei seinem Besuch angetroffen hatte, kamen ihm „so unversehrt, so narbenlos“ vor. Das „Dritte Reich“ sei, so erklärte der Journalist, mit Hitlers Tod „wie auf einer Drehbühne“ verschwunden und habe trotz aller Verbrechen keine Spuren in der Bevölkerung hinterlassen.<sup>33</sup> Bei aller Anerkennung für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der jungen Bundesrepublik blieben in der amerikanischen Öffentlichkeit Zweifel bestehen, ob die für eine kulturelle und moralische Läuterung notwendige Neuorientierung an westlichen Grundwerten mit dem Tempo des materiellen Wiederaufbaus Schritt halten könne.

Dass die Bundesrepublik von internationalen Beobachtern aufgrund der deutschen Gewaltverbrechen mit erheblicher Skepsis betrachtet wurde, war Nordhoff sehr deutlich bewusst. Er legte daher insbesondere in den USA großen Wert auf moderates öffentliches Auftreten, um das Firmenimage vor Ressentiments zu schützen. So wandte er sich empört an einen Ministerialbeamten, als die Bundesrepublik Anfang der 1950er Jahre ihre Teilnahme an einer Industrieausstellung in Chicago unter dem Motto „Germany will open your eyes“ plante. Der Slogan, so Nordhoff, komme einer großsprecherischen „Unverschämtheit“ gleich. Vielmehr müsse die junge Republik auf der internationalen Bühne „mit größtem Feingefühl und jeder nur denkbaren Zurückhaltung“ agieren, um ungewünschte politische Assoziationen zu vermeiden.<sup>34</sup> Um geschäftsschädigenden internationalen Spannungen vorzubeugen und transatlantische Bande zu stärken, unterhielt der Konzern seit Beginn der 1960er Jahre in Anlehnung an staatliche Initiativen ein transat-

29 Robert Bedingfield, *Wie Geht's With Volkswagen?*, in: *New York Times*, 16. 11. 1958, S. F3.

30 Lasky, *The Volkswagen*, S. 63.

31 O. A., *Comeback in the West*, S. 88.

32 Ebd., S. 84.

33 O. A., *Herr Schmitt Lives to Work*, in: *New York Times Magazine*, 3. 4. 1955, S. 9.

34 Heidrun Edelmann, *Heinz Nordhoff und Volkswagen. Ein deutscher Unternehmer im amerikanischen Jahrhundert*, Göttingen 2003, S. 137 f.

lantisches Austauschprogramm, das alljährlich dreißig bis vierzig Teenagern aus amerikanischen und deutschen Mitarbeiterfamilien einen zweimonatigen Aufenthalt bei Gastfamilien ermöglichte. Als „vorübergehende Bürger eines anderen Landes“, so erklärte 1969 das Organ der amerikanischen Händlerorganisation die Absicht der Initiative, hülften die „jungen Botschafter [...] einem durch Unterschiede geteilten Erdball“ beim Zusammenwachsen.<sup>35</sup> Mit dieser Geste in Richtung Völkerverständigung bemühte sich die Unternehmensleitung, in einem Zug transatlantische Firmenverbindungen zu konsolidieren und Zugehörigkeit zum Westen zu demonstrieren.

Das stärkste Gegengewicht zum ambivalenten Ruf Deutschlands in den USA besaß Volkswagen jedoch im Käfer. Da der Wagen vor 1945 nicht in Serienproduktion gegangen war, löste er in Amerika kaum Assoziationen mit dem „Dritten Reich“ aus und gewann, als sich Mitte der 1950er Jahre eine lukrative Marktlücke auftat, markante kulturelle Konturen, die den Unternehmensruf in den USA auf Jahrzehnte prägten. Neben einem vergleichsweise niedrigen Preis empfahlen hohe Qualität und moderate Unterhaltskosten den Volkswagen der amerikanischen Käuferschaft. „Alles an diesem Auto ist erstklassig. Diese Deutschen sind echte Handwerker“, erklärte ein Fahrer 1958. Das Wochenmagazin *BusinessWeek* gelangte zu einer ähnlichen Einschätzung und schrieb, „der Volkswagen genießt einen blendenden Ruf für Ausdauer.“<sup>36</sup> Da eine Vielzahl von Besitzerinnen und Besitzern die hohen Verarbeitungsstandards des Käfers bestätigten, kam das unternehmensfreundliche Monatsblatt *Fortune* zu dem Schluss, Volkswagen sei ein außergewöhnlich seltener Wurf geglückt: Es habe ein „vollkommen ehrliches Auto“, einen Wagen, der das von der Firma geleistete Qualitätsversprechen einlöste, auf den Markt gebracht.<sup>37</sup> Somit trug der VW-Käfer bald nach dem Krieg zur Rehabilitierung des Labels „Made in Germany“ bei und stärkte die Reputation der Bundesrepublik als vertrauenswürdigen Exporteur hochqualitativer Industrieprodukte.<sup>38</sup>

Von Beginn an ging die Attraktivität des Käfers in den USA weit über dessen Gebrauchswert hinaus. Die Zuneigung, mit der amerikanische Kundinnen und Kunden den Neuankömmling begrüßten, stellte in den Augen amerikanischer Beobachter die eigentliche Überraschung dar. „Einen VW zu besitzen ist, wie verliebt zu sein“, befand die verkaufstarke Zeitschrift *Popular Mechanics*,

35 O. A., Volkswagen's Young Ambassadors, in: *Weatherlane*, September 1969, S. 10. Für weitere Beispiele: o. A., American, German Teens Trade Homes, in: *Weatherlane*, 15. 7. 1966, S. 12; o. A., YEP – It's Youth Exchange Program Time, Again, in: *Weatherlane*, 15. 8. 1967, S. 1.

36 Arthur R. Railton, Will Success Spoil Volkswagen?, in: *Popular Mechanics*, Februar 1958, S. 254; o. A., A Volkswagen Runaway, in: *BusinessWeek*, 9. 4. 1955, S. 141.

37 O. A., A Big Year for Small Cars, in: *Fortune*, August 1957, S. 104 – 107, S. 196 – 198, hier S. 106.

38 Zum Kontext von „Made in Germany“, vgl. Maiken Umbach, *Made in Germany*, in: Etienne François u. Hagen Schulze (Hg.), *Deutsche Erinnerungsorte. Eine Auswahl*, München 2005, S. 244 – 257.

nachdem die Leserschaft 1956 bei einer Umfrage die „enthusiastischsten Antworten aller Zeiten“ gegeben hatten. Insbesondere Frauen fanden den Wagen „echt süß“ und verglichen seine Form mit einem „Marienkäfer“ oder schlicht einem „Bug“ (Käfer), wobei letzterer Ausdruck in den 1950er Jahren auch als umgangssprachliche Koseform für Kinder gebräuchlich war.<sup>39</sup> Dass Frauen, denen gemeinhin die zur Beherrschung anspruchsvoller Technik notwendige Kompetenz abgesprochen wurde, den Volkswagen mit besonderem Vergnügen fuhren, unterstrich dessen liebenswerte Vertrauenswürdigkeit zusätzlich. „Im ‚Bug‘ traue ich mich alles. Hinter seinem Lenkrad bin ich der Chef“, erklärte eine „Hausfrau“ aus Ohio.<sup>40</sup> Der Volkswagen trat also in den USA als automobile Unschuld auf, der, amerikanischen Konsumentinnen und Konsumenten zufolge, die für den Nationalsozialismus charakteristischen aggressiven Züge vollkommen abgingen.

Der Charme des Wagens entsprang keineswegs allein seiner rundlich-kompakten Form. Vielmehr verstärkte die in den USA vorherrschende Autokultur die Anziehungskraft des Volkswagen. Da sich alle amerikanischen Hersteller in den 1950er Jahren technisch und stilistisch an den Cadillacs von General Motors orientierten, bildeten die ausladenden, teuren und nachgerade barocken Schöpfungen aus Detroit mit ihren Chromverzierungen und Heckflossen, deren Marktanteil um 1955 bei 95 Prozent lag, die überwältigende Kulisse, vor der der kleine, rundliche Volkswagen zum „süßen“ Auto wurde. Der „Bug“ etablierte sich also als hochqualitatives Nischenprodukt, das als Außenseiter überproportionale Aufmerksamkeit auf sich zog. Insofern umgab den Volkswagen in den USA von Beginn an eine Aura unkonventioneller Individualität, aber auch Harmlosigkeit, da sich der Wagen nie zu einem ernsthaften Konkurrenten für die amerikanischen Hersteller entwickelte.<sup>41</sup>

Dass es der Wolfsburger Firma gelang, die Exporterfolge der 1950er Jahre zu verstetigen und so die Grundlage für die außerordentliche, bis heute anhaltende Zuneigung für den Käfer als unkonventionellem, technisch hochwertigen Außenseitergefährt in den USA zu legen, hat eine Reihe von Ursachen. Für die andauernde Attraktivität des „Bug“ sorgten neben stetiger Produktentwicklung und einem gut ausgebauten Werkstattnetz auch außergewöhnliche Werbekampagnen, für die sich die unter jüdischem Management stehende New Yorker Werbeagentur DoyleDaneBernbach (im Folgenden DDB) verantwortlich zeichnete. Diese Agentur setzte den Käfer ab 1959 in selbst-

39 O. A., Volkswagen May Not Be a Big Car, but It's a Fine One, in: *Popular Mechanics*, Oktober 1956, S. 155 – 159 u. S. 304 – 313.

40 Ebd., S. 159. Ein weiteres Beispiel findet sich in o. A., Herr Tin Lizzie, in: *The Nation*, 3. 12. 1955, S. 475. Zur Aufladung der Kindheit in der amerikanischen Kultur, vgl. Gary S. Cross, *The Cute and the Cool. Wondrous Innocence and Modern American Children's Culture*, Oxford 2004; Anne Higonnet, *Pictures of Innocence. The History and Crisis of Ideal Childhood*, London 1998.

41 McCarthy, *Auto Mania*, S. 99 – 109; David Gartman, *Auto Opium. A Social History of American Automobile Design*, London 1994, S. 136 – 181.

ironischem Ton als leicht sonderbares Vehikel in Szene, das aus einer Warenwelt voller unglaublicher Versprechen durch solide, unprätentiöse Zuverlässigkeit herausstach. Frühere Kundenreaktionen aufnehmend, entwickelte DDB eine Werbestrategie, die dem Volkswagen – und somit natürlich auch der Firma selbst – Ehrlichkeit als Kerntugend zuschrieb. So bürstete die Agentur die branchenübliche Affinität zum Superlativ gezielt gegen den Strich, indem sie Kundinnen und Kunden zum „Think small“ aufforderte und den Volkswagen als „unser kleines Auto“ lobte.<sup>42</sup> Durch die 1960er Jahre hindurch gelang es DDB wiederholt, den Käfer auf unerwartete Weise als einfaches Qualitätsprodukt in Szene zu setzen und zu einem festen Bestandteil der amerikanischen Gesellschaft zu machen. Er war im Alltag zahlreicher Mittelklassefamilien ebenso verankert wie in den Kreisen, die der Überflusgesellschaft kritisch gegenüberstanden. Insbesondere Anhängerinnen und Anhänger der *counterculture* fühlten sich zum Beetle aufgrund dessen ungewöhnlicher Erscheinung hingezogen. Seinen Höhepunkt als Underdog erlebte das Vehikel jedoch 1969 als Star in dem von Disney produzierten Film „The Love Bug“, in dem sich Käfer Herbie wacker und frech gegenüber PS-starken Rennwagen behauptete.<sup>43</sup>

Somit nahm Volkswagen im Rahmen des Exporterfolges des Käfers eine eigenartige Rolle in der amerikanischen Öffentlichkeit ein: Die Firma sicherte sich erstens ausgeprägte gesellschaftliche Sichtbarkeit, die jedoch zweitens auf einem Nischenerfolg beruhte und daher keine kommerzielle Bedrohung für die amerikanische Industrie darstellte. In den USA verband Volkswagen also kulturelle Prominenz mit wirtschaftlicher Marginalität. Und drittens unterstrich die Firma ihren Ruf als ehrlicher, verllässlicher Qualitätsproduzent durch eine Werbekampagne, die den VW-Käfer als unkonventionelles Produkt in Szene setzte. In Gestalt Volkswagens trat die Bundesrepublik nicht nur als zunehmend im Westen verankerter Bündnispartner auf, sondern auch als ein Gemeinwesen, das – im Gegensatz zu seinem historischen Ruf – sogar über Humor und Ironie verfügte.

Die bundesrepublikanische Öffentlichkeit verfolgte die Aufnahme des Wagens in den USA mit Stolz. Da der Käfer zu Hause als Nationalsymbol galt, gab die auswärtige Rezeption in westdeutschen Augen Auskunft über die internationale Stellung des Landes. Mit Stolz meldete die bundesrepublikanische Presse, dass der Volkswagen auch in den USA Qualitätsmaßstäbe setzte. Somit bestätigte der Volkswagen, dass die internationale Rehabilitierung Deutschlands auf harter Arbeit und hohen Produktionsstandards beruhte. Außerdem signalisierte der Erfolg des Käfers, dass die USA ihren neuen Verbündeten

42 Zu DDB siehe Robert Jackall u. Janice M. Hirota, *Image Makers. Advertising, Public Relations, and the Ethos of Advocacy*, Chicago 2000, S. 67–89; Thomas Frank, *The Conquest of Cool. Business Culture, Counterculture, and the Rise of Hip Consumerism*, Chicago 1997, S. 52–73.

43 Rieger, *The People's Car*, S. 218–222.

ernst nahmen, da sie den Wagen als Qualitätsprodukt schätzten. Die deutsche Presse freute sich auch, dass in Amerika der Käfer als eigenartiges Vehikel betrachtet wurde: „ein Ding mit Pfiff“, das zu „Kult und Ulk“ anregte. Die humorvolle Aufnahme des Wagens wirkte, so argumentierte die heimische Presse, dem Deutschland nach wie vor anhaftenden „Ruch des Unheimlichen“ entgegen.<sup>44</sup> „Der Käfer ist ein guter Deutscher“, schrieb *Quick* in diesem Zusammenhang im Jahr 1967 unter Bezug auf die Zuneigung, die die amerikanische Kundschaft dem Wagen nach wie vor entgegenbrachte.<sup>45</sup> Außerdem verband sich Stolz auf den kommerziellen Auslandserfolg des unprätentiösen Produkts mit einem ausgesprochen zurückhaltenden, triumphale Töne meidenden Berichterstattungsstil. Zwar zeigte sich 1956 ein deutscher Besucher in New York beim Anblick gleich mehrerer über den Times Square sausender Käfer hoch erfreut, vergaß aber nicht den Hinweis, dass Volkswagen in den USA nicht über einen Marktanteil von drei Prozent hinauskäme – und dies, obwohl ein Drittel der deutschen Produktion für den Export in die Vereinigten Staaten bestimmt sei.<sup>46</sup> Mochten die USA auch noch so bedeutend für Volkswagen sein, deutete der Artikel an, so musste sich der deutsche Wagen doch mit einer Nebenrolle zufriedengeben. Die moderate Berichterstattung über den Käfer verdeutlicht nicht zuletzt, dass die Bundesrepublik Weltmachtfantasien abgeschworen hatte. Der Käfer passte somit ideal zur für das diplomatische Auftreten der Bundesrepublik stilbildenden Zurückhaltung. Schließlich signalisierte der Käfer, dass Westdeutschland seine sekundäre Rolle in der westlichen Allianz akzeptierte. Liebenswürdig, verlässlich, bescheiden, unkonventionell und dezidiert westlich orientiert – diese Gegenbegriffe zu Deutschlands vormaligem internationalen Gebaren schimmerten deutlich durch deutschsprachige Berichte über Volkswagen in den USA und vermittelten, wie Westdeutschland während seines dynamischen wirtschaftlichen Wiederaufbaus auf der internationalen Bühne wahrgenommen werden wollte. In Analogie zum Kleinwagen entwarf die westdeutsche Öffentlichkeit ihre Republik als kleines Land mit strikt begrenzter Macht.

### III. Volkswagen als Konfliktherd in Mexiko

Während Volkswagen in den USA lediglich eine Vertriebsorganisation unterhielt, richtete die Firma in anderen Ländern Fertigungsstätten ein. In diesen Staaten prägte – wie in der Bundesrepublik – neben Produkten und Verkaufsstrategien auch das Verhalten von Volkswagen als Arbeitgeber den

44 O. A., Wunder der Wanze, in: ebd., 26. 5. 1965, S. 119 – 125, hier S. 125; BPA, Mikrofilm Volkswagen, o. A., Ein wunderbarer Ausgleich, in: Frankfurter Neue Presse, 22. 10. 1962.

45 BPA, Mikrofilm Volkswagen, Gerhard Jäger u. Karl-Heinz Muhmel, Mit 30 immer noch ein flotter Käfer, in: *Quick*, 22. 1. 1967, S. 40 – 45, hier S. 45.

46 Heinz Michaels, Hoffnung auf die Twens, in: *Die Zeit*, 11. 6. 1965, <http://www.zeit.de/1965/24/hoffnung-auf-die-twens>.

Unternehmensruf. Die Einbeziehung von Volkswagens globalen Produktionsstätten lässt deutliche Unterschiede zum Konzernauftritt in den USA sichtbar werden. Mochte das Unternehmen sich dort in ostentativer Bescheidenheit üben, gehörten in anderen Regionen Machtdemonstrationen zum unternehmerischen Habitus. Insbesondere gegenüber der gewerkschaftlich organisierten Arbeiterschaft konnte der Konzern im Ausland seine Interessen mit einem Maß an Konfrontationsbereitschaft verfolgen, das scharf von den in der Bundesrepublik gängigen und akzeptablen Verhaltensnormen abwich. Welches Licht unternehmerische Machtdemonstration seitens Volkswagens auf die internationale Stellung der Bundesrepublik wirft, soll nun am Beispiel der Firmenpräsenz in Mexiko untersucht werden.

Der Einstieg in die Auslandsproduktion war bei Volkswagen in den 1950er und 1960er Jahren weniger das Ergebnis einer durchkalkulierten Unternehmensstrategie denn eine pragmatische Reaktion auf die Wirtschaftspolitik in Staaten, die nur denjenigen Firmen Zugang zum Absatzmarkt gewährten, die auch Fertigungsstätten im Land unterhielten. Dieser auf „Importsubstitution“ abzielende entwicklungspolitische Ansatz hatte Volkswagen zu Beginn der 1960er Jahre zur Gründung von Produktionsstätten in Brasilien, Australien und Südafrika veranlasst, sodass die Firma 1967 14 Prozent ihrer Wagen im Ausland produzierte. In jenem Jahr eröffnete die Firma im mexikanischen Puebla eine Fabrik mit Gießerei, Presswerk, Lackiererei, Montagehalle sowie Schulungszentrum.<sup>47</sup> Volkswagen entschied sich zu dieser Investition zur Sicherung einer dauerhaften Präsenz in Mexiko, das damals aufgrund stetigen Wachstums sowie politischer Stabilität als das „Japan Lateinamerikas“ gefeiert wurde.<sup>48</sup> Bis in die 1990er Jahre lief dort der Käfer als Hauptprodukt vom Band, bevor die Fertigung 2003 endgültig eingestellt wurde.

Auch wenn sich die Hoffnung des Managements auf rasch wachsende Absätze aufgrund von Marktregulierungen und wiederholten Wirtschaftskrisen nicht erfüllte, schloss die mexikanische Bevölkerung in den 1970er und 1980er Jahren den Käfer als *vochito* ins Herz. Sein vergleichsweise niedriger Anschaffungspreis sicherte dem Vehikel ebenso Anhänger wie seine Robustheit, durch die er dem rudimentären Straßenwesen und Witterungsextremen trotzte. Zwar setzte ein Massenabsatz des Käfers erst Anfang der 1990er Jahre ein, doch besaß das Fahrzeug über Jahrzehnte hinweg den größten Marktanteil im Land und prägte auch als weitverbreitetes Taximodell das nationale Straßenbild. Nach der Jahrtausendwende gingen viele Zeitgenossinnen und -genossen so weit, den *vochito* trotz seiner deutschen Wurzeln zum waschechten Mexikaner zu erklären. „Der *vochito* – das bin ich“, antwortete der Inhaber eines Tacostands in Mexiko City 2008 auf die Frage nach der

47 Nieke, Volkswagen am Kap, S. 5 u. S. 187 – 193; Pries, Volkswagen, S. 54 f.

48 Iberoamerikanisches Institut Berlin [im Folgenden IAI], Zeitungsausschnittsammlung, Mexiko/me, Hans Martin Kölle, Deutschland und Mexiko. Grollende Partner, in: Die Welt, 22. 11. 1966.

nationalen Identität des Wagens.<sup>49</sup> Einerseits lasen viele Mexikanerinnen und Mexikaner die bedürfnislose Widerstandsfähigkeit des Vehikels als Zeichen kultureller Affinität zu einem Land, in dem der Großteil der Bevölkerung den Alltag als unberechenbar und problembeladen erfuhr. Der *vochito*, lautete eine Erklärung für dessen kulturelle Einbürgerung, bewiese im Alltag die gleiche Standfestigkeit wie die mexikanische Bevölkerung selbst und stelle so seine *mexicanidad* unter Beweis.<sup>50</sup> Andererseits ließ sich das Gefährt, worauf der Konzern selbst wiederholt und nachdrücklich hinwies, als einheimisches Qualitätsprodukt betrachten, da es in Mexiko gefertigt wurde. Anlässlich des Produktionsjubiläums von einer Million Käfer in Puebla erklärte die Firmenleitung 1980 den Wagen zum „Stolz Mexikos“. Und Werbeanzeigen behaupteten, dass die Arbeiterinnen und Arbeiter in Puebla bei der *vochito*-Produktion die gleiche Sorgfalt walten ließen wie Köchinnen, die das landesweit berühmte, wegen seiner aufwendigen Rezeptur berühmte Lokalgericht *mole poblano* zubereiteten.<sup>51</sup> Durch den *vochito* gewann der Konzern den ebenso prestigereichen wie prominenten Status als Produzent einer technisch anspruchsvollen Nationalikone.

Seit Ende der 1980er Jahre belasteten jedoch wiederholt Berichte von Arbeitskämpfen am Produktionsstandort das Erscheinungsbild Volkswagens in Mexiko. Unternehmerfreundliche Arbeitsgesetzgebung sowie die durch die langjährige Regierungspartei Partido Revolucionario Institucional fest kontrollierte Gewerkschaftslandschaft hatten die Firma zum Bau der Fabrik in Puebla ermutigt. Bei der Belegschaft machte sich jedoch bald Unmut über harte, auch als fremdartig empfundene Arbeitsbedingungen im Werk breit. Die vom Management unter der straffen Führung des ehemaligen deutschen U-Boot-Kapitäns aus dem Zweiten Weltkrieg Hans Barschkis eingeforderten Kerntugenden „Disziplin, Ordnung, Sauberkeit“ (*disciplina, orden, limpieza*) ließen seitens Belegschaft keinen Zweifel aufkommen, bei einem deutschen Unternehmen beschäftigt zu sein. Schon 1972 führten Klagen über eine fordistische 46-Stunden-Woche und unzureichende Bezahlung sowie Korruptionsvorwürfe gegen die lokalen Vertreter der nationalen Gewerkschaftsorganisation zur Gründung einer in Mexiko ausgesprochen seltenen unabhängigen Gewerkschaft. Diesem *sindicato independiente* gelang trotz wiederholter Wirtschaftskrisen im Laufe der 1970er und 1980er Jahre die Sicherung überdurchschnittlicher Löhne und Sozialleistungen für Angestellte und Arbeiterinnen.<sup>52</sup>

49 Gespräch des Verfassers mit einem Kioskbesitzer in der Calle Rio Lerma, Mexiko Stadt, 13.9.2009.

50 Rieger, *The People's Car*, S. 281 – 284.

51 Raúl Zárate Lopez, *El Coche Un Millón, Orgullo de la Firma*, in: *El Sol de Puebla*, 19.10.1980, S. 1. Die Anzeige findet sich in: *Automundo*, August 1977, S. 43.

52 Yolanda Montiel, *Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México*, Mexico City 1991, S. 157 f.; Huberto Juárez Nuñez, *Global Production*

Als die Unternehmensleitung an der Wende zu den 1990er Jahren eine Reorganisation der Arbeitsprozesse sowie Lohnsenkungen durchsetzen wollte, kam es wenig überraschend zu heftigen Protesten. In der mexikanischen Presse bestimmten insbesondere 1987 und 1992 Nachrichten von langwierigen Streiks, gewaltsamen Protesten und Massenentlassungen die Schlagzeilen über Volkswagen. 1987 eröffnete das Unternehmen die Tarifverhandlungen trotz 140-prozentiger Jahresinflation und Vorjahresprofiten von über 200 Millionen Deutsche Mark mit einem Angebot für eine dreißigprozentige Lohnerhöhung. Das Argument des Managements, die VW-Belegschaft erzielte doppelt so hohe Löhne wie in anderen Autofabriken, konterte die Gewerkschaft mit einem Hinweis auf das im internationalen Vergleich außerordentlich niedrige Vergütungsniveau im Land. Die mexikanische Belegschaft, so führte die Gewerkschaft aus, verdiente noch nicht einmal ein Zehntel ihrer westdeutschen Kolleginnen und Kollegen. Unzufriedenheit über Sparmaßnahmen beim Arbeitsschutz, fehlende Kinderkrippenplätze und wiederholte Versuche, den Einsatz von schlecht bezahlten Leiharbeiterinnen und -arbeitern auszuweiten, heizten die Atmosphäre zusätzlich an. Anfang Juli 1987 begann die Gewerkschaft einen Streik, dessen Protestaktionen in Form von Demonstrationen, Autobahnblockaden mittels gekapeter Linienbusse sowie Gebäudebesetzungen landesweit Wellen schlugen. Schließlich musste das Unternehmen nachgeben und der Arbeiterschaft eine 78-prozentige Lohnerhöhung gewähren. Während konservative Blätter den Streik als kriminellen Angriff auf die öffentliche Ordnung brandmarkten, feierte die mexikanische Linke das Ergebnis als Sieg.<sup>53</sup> Der marxistische Historiker Adolfo Gilly, ein prominenter vormaliger Vertreter der 68er-Bewegung, gratulierte der VW-Belegschaft öffentlich zur Überwindung der „Gleichgültigkeit und Erschöpfung“, die er der „Belagerung“ der Arbeiterschaft durch „multinationale Konzern und ihre Verbündeten“ zuschrieb.<sup>54</sup>

1992 entschloss sich Volkswagen im Zuge der Vorbereitungen für das nordamerikanische Freihandelsabkommen NAFTA zu einer radikalen Maßnahme gegenüber der Belegschaft. NAFTA veränderte die strategische Bedeutung des Werkes grundlegend. Hatte Puebla bislang primär für lateinamerikanische Käuferinnen und Käufer gefertigt, sollte es nun auf die lukrativen Märkte in den USA und Kanada ausgerichtet werden. Um diese neuen Absatzregionen mit Mittelklassewagen wie dem Jetta zu bedienen, setzte die Unternehmensleitung zur Produktivitäts- und Qualitätsverbesserung auf

and Worker Response. The Struggle at Volkswagen of Mexico, in: *WorkingUSA* 9. 2000, S. 7–28, hier S. 10.

53 O.A., Tres horas bloquearon la autopista, in: *La Jornada*, 6.8.1987, S. 40; o.A., Trabajadores bloquearon 3 horas, in: *La Jornada*, 12.8.1987, S. 10; Carlos Flores Mancilla, Huelgistas cierran la autopista, in: *El Sol de Puebla*, 6.8.1987, S. 1; ders., Huelgistas cerraron 7 carreteras, in: *El Sol de Puebla*, 12.8.1987, S.1.

54 Adolfo Gilly, La batalla de Puebla, in: *La Jornada*, 12.8.1987, S. 11. Konservative Stimmen finden sich in *El Sol de Puebla*.

postfordistische Produktionsmethoden, die auf Teamarbeit und verschlankter Produktion (*lean production*) beruhten und eine umfassende Reorganisation der Arbeitsprozesse erforderten.<sup>55</sup> Gegen die bevorstehenden Eingriffe in den Arbeitsalltag, die auch bestehende Entlohnungsmuster infrage stellten, mobilisierte sich in der Arbeiterschaft rasch Widerstand, der im Sommer 1992 zu einem tumultartigen Aufstand führte. Diesen nahm die Unternehmensführung – mit arbeitsgerichtlicher Rückendeckung – zum Anlass, allen 14.000 Beschäftigten in der Produktion zu kündigen. 13.000 der nun Arbeitslosen erhielten postwendend ein Angebot zu neuen Konditionen, nicht jedoch all jene, die sich gewerkschaftlich engagierten. Der neue Tarifvertrag schränkte Gewerkschaftsrechte ein, führte leistungsbezogene Löhne ein und erleichterte Zeit- und Leiharbeit. Während die Linke die „extremen Mittel“ der Werksleitung kritisierte, beklagten konservative Kreise die „verrückte Abenteuerlust der Gewerkschaften“, die dem Management keine Wahl gelassen habe.<sup>56</sup> Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre war der mexikanische Unternehmensalltag von Volkswagen also wiederholt von prominenten Machtkonflikten geprägt, in denen das Management seine Interessen auf konfrontative und höchst kontroverse Weise verfolgte. Eine Haltung der Zurückhaltung kann man der Firma im Zusammenhang mit der mexikanischen Fertigungsstätte nicht zuschreiben.

Die bundesrepublikanische Presse berichtete über die wiederholten Arbeitskämpfe in Mexiko nur am Rande. Insbesondere Artikel, die das dortige Auftreten Volkswagens aus der Perspektive unternehmerischer Machtausübung betrachteten, waren ausgesprochen selten. Wie zu erwarten, nahm die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* eine unternehmerfreundliche Haltung ein und charakterisierte Volkswagen als konstruktiven Arbeitgeber, der im Tarifstreit nach einem „tragbaren Kompromiss“ suchte. Auf dem Höhepunkt des Konfliktes von 1987 schrieb das Blatt, die Unternehmensleitung habe „erwartungsgemäß“ die Forderung der Gewerkschaft nach einer Verdoppelung der Nominallohne „rundweg“ zurückgewiesen und fügte in ironischem Tonfall hinzu: „Sie verlangen jetzt ‚nur‘ noch 70 Prozent“. Dass die Berichterstattung der *FAZ* die mexikanische Inflationsrate von weit über einhundert Prozent unterschlug, verstärkte den Eindruck, die Gewerkschaft blockiere mit voll-

55 Pries, Volkswagen, S. 56–62; Juárez, Global Production, S. 11 f.; Hans-Ludger Pries, Globalisierung und Wandel internationaler Unternehmen. Konzeptionelle Überlegungen am Beispiel der deutschen Automobilkonzerne, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie 52. 2000, S. 670–695.

56 José Woldenberg, El conflicto en la Volkswagen, in: La Jornada, 1.8.1992, S. 5; o. A., Cierra VW y liquida a 14 mil 298 trabajadores, in: El Sol de Puebla, 28.7.1992, S. 1. Weitere Berichte u. a.: o. A., En VW se había pactado una radical reforma productiva, in: La Jornada, 12.8.1992, S. 14; o. A., Mantiene VW su negativa a negociar con los obreros, in: La Jornada, 13.8.1992, S. 23 u. S. 56; Huberto Juárez Nuñez, La impunidad empresarial y nuevas relaciones de trabajo en VW [1992], in: Trabajo y democracia hoy 64. 2001, S. 130.

kommen überzogenen Vorstellungen die Verhandlungen. Gleichzeitig schob die FAZ „der starren Haltung“ der örtlichen Werksleitung eine Teilverantwortung für die Eskalation und die Dauer des Streiks zu. Mittlerweile habe sich die „Konzernleitung in Wolfsburg“, die „über die Entwicklung in Mexiko alles andere als glücklich“ sei, der Sache angenommen und wirke moderierend.<sup>57</sup> Laut FAZ trat der deutsche Mutterkonzern als ausgleichender Schlichter zwischen zwei lateinamerikanischen Streitparteien und wurde somit 1987 seiner Rolle als Sozialpartner gerecht. Im Arbeitskonflikt, der fünf Jahre später in der Entlassung der gesamten Belegschaft gipfelte, stützte sich die FAZ überwiegend auf Pressemitteilungen der Firma und bezeichnete die Umstrukturierung zur „Steigerung der Produktivität und Verbesserung der Qualität“ als „unerlässlich“, um unter den Vorzeichen von NAFTA zu bestehen. Es ginge dem Unternehmen vor allem um die Stärkung eines Kernmerkmals von „Made in Germany“. Für die Arbeitgeberseite zeigte die FAZ Verständnis, indem sie den täglichen Streikschaden auf zehn Millionen US-Dollar bezifferte und „die Produktionseinbußen [auf] mehr als 20 000 Fahrzeuge“ bemäß. Gleichzeitig übergang das Blatt die Klagen der Belegschaft und zitierte die Verlautbarung des Werkes, Volkswagen beabsichtige mit der Reorganisation, die Arbeitsbeziehungen auf „bessere und konstruktivere Grundlagen“ zu stellen.<sup>58</sup> In der FAZ erschien Volkswagen als rationales, verantwortungs- und qualitätsbewusstes Unternehmen und nicht als Konzern, der sich in offener Machtausübung übte.

Ganz anders bewertete die linksalternative Presse das Auftreten Volkswagens. Die *tageszeitung* charakterisierte Volkswagen als Konzern, der seine unternehmerischen Ziele brachial in Puebla durchsetze. 1987 betonte das Blatt das im Vergleich zur Bundesrepublik niedrige Lohnniveau vor Ort und konterkarierte vom Konzern gestreute Informationen über die überdurchschnittliche Entlohnung in Puebla mit dem Hinweis, mexikanische VW-Arbeiter verdienten „pro Tag [...] erheblich weniger als die bundesdeutschen VW-Arbeiter in einer Stunde“. Dass Teile der mexikanischen Belegschaft einen ausgesprochen kritischen Blick auf ihren ausländischen Arbeitgeber richteten, schob die *taz* ebenfalls in den Vordergrund. „Die Deutschen kommen angeblich, um uns etwas beizubringen, aber in Wirklichkeit nehmen sie nur das Geld mit, das wir verdient haben“, gab eine „junge Frau“ 1987 zu Protokoll.<sup>59</sup> Die deutlichsten Worte fand die *taz* jedoch für die Massenentlassungen im Arbeitsstreit von 1992: Hierbei handele es sich um nichts als eine

57 IAI, Zeitungsausschnittsammlung, Mexiko/ha, o. A., Alle hoffen auf eine baldiges Streikende, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 20.8.1987.

58 O. A., Volkswagen de Mexico will die Arbeit wiederaufnehmen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.8.1992; o. A., Volkswagen sperrt Arbeiter in Mexiko aus, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 30.7.1992.

59 IAI, Zeitungsausschnittsammlung, Mexiko/ha, o. A., Küsse aus Puebla nach Wolfsburg, in: *tageszeitung*, 11.8.1987, S. 8.

„politische Säuberungsaktion“.<sup>60</sup> Die *taz* portraitierte Volkswagen in Anlehnung an neokolonialistische Kapitalismuskritik als multinationalen Betrieb, der seine unternehmerische Macht bei der Durchsetzung wirtschaftlicher Interessen gezielt ausspielte.

Dass machtkritische Perspektiven auf den Konzern in Mexiko in den deutschen Medien die Ausnahme blieben, verdeutlicht die Berichterstattung über den Staatsbesuch, der Bundespräsident Richard von Weizsäcker im November 1992 nur wenige Monate nach der Massenentlassung auch nach Puebla führte. Die liberale und konservative Presse unterstrich mehrfach die „ausgezeichneten“ Wirtschaftsbeziehungen zwischen den Ländern und betonte, dass die Bundesrepublik zu den wichtigsten Auslandsinvestoren im Land zähle. In der *FAZ* umriss der mexikanische Außenminister Fernando Solana Morales die Bedeutung der Bundesrepublik folgendermaßen: „Es gibt nur wenige große und bedeutende Nationen auf der Welt. Deutschland ist eine davon“. Daher sei nach Einschätzung des Chefdiplomaten „für Mexiko [...] Deutschland [auch] das wichtigste Land in der Europäischen Gemeinschaft“.<sup>61</sup> Während seines einwöchigen Besuchs legte von Weizsäcker einen Zwischenstopp in Puebla ein, um den Grundstein zu einem von Volkswagen initiierten Industriepark zu legen, „durch den der deutsche Automobilhersteller in verstärktem Maße auch mittelständische deutsche“ Zulieferer an den Ort „ziehen will“, wie die *FAZ* informierte.<sup>62</sup> Dass die deutsche Presse zwar auf die durch NAFTA begünstigte, steigende wirtschaftliche Bedeutung Mexikos hinwies, jedoch die Spannungen zwischen dem VW-Werk und der örtlichen Bevölkerung ausklammerte, mag daran gelegen haben, dass sich kein Vertreter der *taz* im Tross des Bundespräsidenten befand.

Völlig im Verborgenen blieb die konfliktbeladene Konzernpräsenz während des Aufenthaltes von Weizsäckers in Puebla keineswegs, wie ein Blick in die mexikanische Presse zeigt. So gab Werksleiter Martin Josephi der linksliberalen *La Jornada* zufolge im Beisein des Bundespräsidenten einen Jahresrückblick, der auf „Licht und Schatten“ verwies und so indirekt den Arbeitskonflikt des vergangenen Sommers thematisierte. Und selbst die entschieden wirtschaftsfreundliche *El Sol de Puebla* konnte nicht verheimlichen, dass von Weizsäckers Aufenthalt in Puebla von Protesten gegen Volkswagen überschattet wurde. Mehrere in dieser Zeitung veröffentlichte Fotos zeigen einen Demonstrationzug von Bauern, die bei der Errichtung des

60 IAI, Zeitungsausschnittsammlung, Mexiko/ha, Martin Kempe, Aktion Säuberung, in: tageszeitung, 21.8.1992.

61 IAI, Zeitungsausschnittsammlung, Mexiko/ik, o. A., Deutschland genießt Ansehen in Mexiko, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.11.1992. Sehr ähnlich auch: o. A., Weizsäcker mit Experten der Wirtschaft nach Mexiko, in: Welt am Sonntag, 22.11.1992; o. A., Schönes Himmelchen über einem fast perfekten Besuch, in: Tagesspiegel, 25.11.1992.

62 IAI, Zeitungsausschnittsammlung, Mexiko/ik, o. A., Für bessere Beziehungen zu Deutschland, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.11.1992.

Industrieparks ihr Land durch Zwangsenteignung verloren hatten. Den Verlust ihrer Existenzgrundlage wollten die *campesinos* nicht stillschweigend hinnehmen und hielten während ihres Protestes dem Bundespräsidenten auch ein Banner in deutscher Sprache entgegen: „Von Weizsäcker: wir fordern Gerechtigkeit“.<sup>63</sup>

Angesichts wiederholter sozialer Proteste konnten in Mexiko die im Land gefertigten Autos den Unternehmensruf von Volkswagen nicht im gleichen Maße wie in den USA prägen. Zwar besaß die Firma im *vochito* ein Qualitätsprodukt, das die Einheimischen seiner ausländischen Wurzeln ungeachtet zur automobilen Nationalikone erhoben. Jedoch überschatteten trotz dieses kulturellen Prestigeerfolges Interessenkonflikte regelmäßig die mexikanische Berichterstattung über das Unternehmen und ließen keinen Zweifel an dessen Fähigkeit zu robustem Handeln. Aus mexikanischer Perspektive erschien der Konzern als ausländischer Qualitätsproduzent mit Bereitschaft zu unternehmerischer Machtausübung. In die deutsche Öffentlichkeit gelangten eher spärliche Informationen über die Spannungen im Werk wie auch über die Machtdemonstration von Volkswagen. Diese mediale Unterbelichtung stabilisierte zu Hause indirekt den Ruf von Volkswagen als verantwortungsbewusst agierendem Unternehmen, dessen Ethos primär durch Produktivitäts- und Qualitätsstreben geprägt war. Die deutsche Medienöffentlichkeit bewertete die wirtschaftliche Präsenz Volkswagens in Mexiko weniger aus einer Machtperspektive denn als positiven Ausdruck unternehmerischer und technischer Tugenden.

#### IV. „Der Volkswagen-Konzern greift an“. Globale Ambitionen seit den 1990er Jahren

Diese ausgesprochen schmeichelhafte Lesart Volkswagens als internationalem Vertreter der Bundesrepublik ist mittlerweile nur unter großen Schwierigkeiten aufrechtzuerhalten. Insbesondere die im September 2015 an die Öffentlichkeit gelangte, jahrelange systematische Manipulation von PKW-Abgasmessungen bei Volkswagen mit Dieselmotor stellt das Selbstbild der Bundesrepublik als Exportnation, deren Wohlstand und Stabilität auf Qualitätsprodukten beruht, infrage. Nachdem Volkswagen den Betrug bei 11,5 Millionen Dieselautos nicht mehr leugnen konnte, werteten die gesamte deutsche Presse den Vorfall als weit über die Konzerngrenzen hinausreichende „Katastrophe“. Laut *taz* traf „der VW-Skandal [...] die deutsche Industrie im Kern“ und erschütterte den Glauben an die „mit dem Label ‚Made in Germany‘“ verbundenen Charakteristika wie „Verlässlichkeit, Genauigkeit und technische Avantgarde“. In seltener Eintracht stimmte die *FAZ* dieser Einschätzung zu. Sie fürchtete, dass „‚Made in Germany‘

63 O. A., Weizsäcker colocó la primera piedra del parque industrial VW, in: La Jornada, 26. 11. 1992, S. 9. Die Fotografie mit dem Banner in: El Sol de Puebla, 25. 11. 1992, S. 6.

auf dem Spiel“ stehe. Der Schaden für das Land sei erheblich, da „wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und die Qualität der Produkte deutscher Unternehmen [...] wesentliche Bestandteile der ‚sanften Macht‘ Deutschlands“ darstellten.<sup>64</sup> In der Presse nahm der Vorfall das Ausmaß einer potenziell existenzbedrohenden nationalen Krise an.

Auch das internationale Echo der Manipulationsaffäre war enorm. Vor allem in den USA, wo die Environmental Protection Agency die Manipulationen aufgedeckt hatte, stürzte das Ansehen Volkswagens dauerhaft ab. Neben Entsetzen über den „Zynismus“ des Managements herrschte Ungläubigkeit über das fahrlässige Spiel mit dem Unternehmensruf. Der Reputationsschaden, so die *New York Times*, reiche über die Firma selbst hinaus. „Die Marke Volkswagen und Deutschlands vielgerühmte Autoindustrie“ hätten einen „Riesenrückschlag erlitten“.<sup>65</sup> Amerikanische Kommentatoren betrachteten wie ihre deutschen Kollegen den Skandal als Gefahr für die internationale Stellung Deutschlands. Die *New York Times* erklärte, dass die systematischen Rechtsverstöße beim Wolfsburger Automobilhersteller die moralische Autorität der Bundesrepublik in Europa untergrabe und den moralischen „Führungsanspruch“ Deutschlands aushöhle. Schließlich könne die Bundesrepublik nicht regelkonformes Verhalten in der EU einfordern, wenn das führende Industrieunternehmen des Landes sich betrügerisch verhalte.<sup>66</sup> In den USA galt Volkswagen also auch Jahrzehnte nach dem Ende des Käfers als Unternehmen mit nationaler Symbolkraft.

Angesichts des Umstandes, dass Volkswagen den mit dem Käfer erzielten Verkaufserfolg in den Vereinigten Staaten nicht wiederholen konnte und daher dort seit den 1980er Jahren ein Nischendasein führte, mag die anhaltende Gleichsetzung Volkswagens mit der Bundesrepublik in der amerikanischen Presse überraschen. 2015 lag der amerikanische Marktanteil Volkswagens bei mageren zwei Prozent.<sup>67</sup> Trotzdem verstand es Volkswagen, sich in den USA seit der Jahrtausendwende ein überproportional starkes Öffentlichkeitsprofil zu sichern. Geschickte Produktpolitik wie beispielsweise die Entwicklung des auf den US-Markt zugeschnittenen New Beetle spielte hierbei ebenso eine

64 Michael Rother, Super-GAU für Deutschlands Industrie, in: tageszeitung, 23.9.2015, S. 1; Henning Peitsmeier, Made in Germany. Der Generalverdacht, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.9.2015, S. 21; K.F., Schaden für das Land, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28.9.2015, S. 8.

65 Jad Mouawad u. Christopher Jensen, The Wrath of Drivers, in: New York Times, 22.9.2015, S. B1; o. A., What Was Volkswagen Thinking?, in: New York Times, 23.9.2015, S. A26; Vgl. auch William Boston u. a., Volkswagen Halts U.S. Sales of Certain Diesel Cars, in: Wall Street Journal, 21.9.2015, S. A1.

66 Alison Smale, A Car Scandal Shoves Germany Off High Ground, in: New York Times, 24.9.2015, S. A1. Vgl. auch William Boston, VW, the Symbol of Germany Inc., in: Wall Street Journal, 13.9.2015, S. B2.

67 Zur Entwicklung der Firma in den USA vgl. Jack Ewing, Faster, Higher, Farther. The Inside Story of the Volkswagen Scandal, London 2017, S. 47 f.

Rolle wie einfallsreiches Marketing.<sup>68</sup> Nicht zuletzt beim wichtigsten Werbetermin des Jahres – dem Werbeblock des Superbowl – war Volkswagen seit 1998 stets vertreten. Dass die häufig unerwartet witzig-ironischen Kampagnen auf einen Stil zurückgriffen, den Volkswagen bereits zu Zeiten des „alten“ Käfers entwickelt hatte, blieb dem Publikum in den USA keineswegs verborgen. 2015 investierte Volkswagen der *New York Times* zufolge nicht weniger als 77 Millionen Dollar in Spots und Anzeigen, die nicht nur die Unbedenklichkeit der „sauberen“ Diesellabgase von VW-PKWs, sondern auch explizit die „Leistungsfähigkeit deutscher Ingenieurswissenschaft“ priesen. Diese Marketingstrategie lud die Markenidentität gezielt national auf, indem sie auf den seit langem etablierten Unternehmensruf als deutschem Qualitätsproduzenten abhob.<sup>69</sup> Ungeachtet ihres marginalen Marktanteils fungierte die Firma also aufgrund ihrer Öffentlichkeitsarbeit weiterhin als bundesrepublikanisches Symbol.

Der Werbeaufwand in den USA spiegelte nicht zuletzt die ausgesprochen offensiven Ambitionen eines Konzerns wider, der nach Weltmarktführung strebte. Dieses Ziel hatte der damalige Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn Mitte März 2008 folgendermaßen ausgegeben: „Der Volkswagen-Konzern greift an. Und dabei treten wir nicht an, um Zweiter oder Dritter zu werden. Wir treten an, um zu gewinnen.“<sup>70</sup> Dieser kämpferische Ton war zu diesem Zeitpunkt in Wolfsburg nicht mehr neu, sondern hatte bereits in den frühen 1990er Jahren, als Ferdinand Piëch zur dominanten Figur bei Volkswagen wurde, Einzug gehalten.<sup>71</sup> Als Vorstandsvorsitzender gewann Piëch schnell einen Ruf als konfliktfreudiger, unverbrämt in Machtkategorien denkender Manager. So erklärte er bereits 1993 im Zuge einer Auseinandersetzung mit Opel in einer Pressekonferenz: „Immer wenn es um Krieg geht, sind am Ende weniger vorhanden, und es gibt immer Gewinner und Verlierer. Und ich habe die Absicht [...], der Sieger zu sein.“ Diese Verlautbarung bekräftigte seine erst einige Wochen alte Kampfansage: „Ja, wir führen einen Wirtschaftskrieg.“<sup>72</sup> Opels Mutterkonzern General Motors – damals noch mit erheblichem Abstand der weltgrößte Autohersteller – ignorierte Piëchs Angriffslust und reagierte betont konfliktentschärfend und kompromissbereit: „Wir wollen nicht, dass dies zu einer Angelegenheit wird, in der Amerika gegen

68 Zum New Beetle vgl. Rieger, *The People's Car*, S. 308 – 323.

69 Jad Mouawad u. Sydney Ember, *Car Ads Promoted a Diesel Fantasy*, in: *New York Times*, 28.9.2015, S. B1; Jim Tankersley u. Thad Moore, *Damage is Only Beginning to Unfold*, in: *Washington Post*, 25.9.2015, S. A16. Für Werbebeispiele siehe Werbeagentur Argonaut, TV-Spot: *Wings*, Ausstrahlung vom 28.1.2014, <https://www.youtube.com/watch?v=S8x7NFYHtm8>.

70 O. A., *Volkswagen will Weltmarktführer werden*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 14.3.2008, S. 21.

71 Ewing, *Faster, Higher, Farther*, S. 50 – 66.

72 Ein Ausschnitt der Pressekonferenz ist zu sehen unter <https://www.youtube.com/watch?v=3iI14c6qYNk>; Jürgen Leinemann, *Er kämpft und kämpft...*, in: *Der Spiegel*, 2.8.1993, S. 86 – 91, hier S. 91.

Deutschland steht.“<sup>73</sup> In der Bundesrepublik wurde Piëchs machtpolitisches Imponiergehabe, insbesondere seine sozialdarwinistische Rhetorik auf breiter gesellschaftlicher Front zurückgewiesen. Die Reaktion in Presse, Politik und Wirtschaft reichte von „Erstaunen bis Entsetzen“, wie *Der Spiegel* 1993 zutreffend zusammenfasste.<sup>74</sup> Trotzdem blieb seit Beginn der 1990er Jahre globales Expansionsstreben ein zentrales Unternehmensmerkmal von Volkswagen.<sup>75</sup>

Mag die Politikwissenschaft die Kontinuität der auf Multilateralismus und Kooperation basierenden bundesrepublikanischen Diplomatie über das Jahr 1989 hinweg betonen, so entschied sich das größte Unternehmen des Landes seit der deutschen Wiedervereinigung für einen markanten Rollenwechsel. In den Anfangsjahrzehnten der „alten“ Bundesrepublik hatte die Außendarstellung Volkswagens mit großer Sorgfalt Verhaltensformen vermieden, die im Ausland Erinnerungen an die deutsche Machtpolitik der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts weckten. Insbesondere gegenüber der westlichen Führungsmacht präsentierte sich die Firma als wirtschaftlicher Musterschüler und betonte die Bedeutung transatlantischer Partnerschaft. Dieses Bild von der vermeintlich kleinen, moralisch geläuterten und harmlosen Bundesrepublik wurde in den 1950er und 1960er Jahren vom VW-Käfer in den USA geradezu idealtypisch verkörpert. Daneben besaß Volkswagen selbstverständlich die Fähigkeit zur machtbewussten Verfolgung seiner internationalen unternehmerischen Interessen, wie das mexikanische Beispiel zeigt. Hier erschien der Konzern bei aller Wertschätzung für die Erzeugnisse wiederholt als ausländischer Machtfaktor und Konfliktproduzent und wurde auch so vor Ort eingeordnet. Das Bewusstsein für diese spannungsgeladenen Aspekte von Volkswagens Auslandspräsenz blieb allerdings in der Heimat aufgrund begrenzter Presseberichterstattung eher unterbelichtet. Die bundesrepublikanische Medienöffentlichkeit betrachtete die internationale wirtschaftliche Prominenz ihres Landes nicht als Ausdruck von Macht, sondern als Resultat hochqualitativer Konzernergebnisse. Der Umstand, dass Volkswagen hinsichtlich offener Machtausübung rollenkonform zur stilbildenden Haltung der Zurückhaltung aufzutreten schien, verstärkte die Binnenwahrnehmung, dass die Stabilität und Prosperität der Bundesrepublik als Exportnation in erheblichem Maße auf dem Gütesiegel „Made in Germany“ beruhen.

Seit der „Dieselaffäre“ mehrt sich die Skepsis über den Part Volkswagens als Repräsentanten einer Bundesrepublik, die sich als global operierender Qualitätslieferant definiert. Nicht zuletzt die Firmenpräsenz in Entwicklungsregionen hat in den letzten Jahren – im Gegensatz zu den Vorgängen in Mexiko

73 Warren Brown, GM Seeks to Contain Feud with VW, in: Washington Post, 10. 8. 1993, S. C1.

74 O. A., Kisten nach Amorebieta, in: Der Spiegel, 2. 8. 1993, S. 82–86, hier S. 83. Vgl. auch: o. A., Politiker besorgt über Autokrieg, in: Süddeutsche Zeitung, 30. 7. 1993, S. 1; Klaus-Peter Klingelschmitt, Kriegsschauplatz Nobelhotel, in: tageszeitung, 30. 7. 1993, S. 6.

75 Ewing, Faster, Higher, Farther, S. 67–82.

zwischen 1987 und 1992 – für Irritationen auch in der bundesdeutschen Öffentlichkeit gesorgt. Vor allem Nachrichten über das Verhalten der brasilianischen Tochterfirma verliehen öffentlichen Zweifeln zusätzliche Nahrung. So wurde zeitgleich zum Abgasskandal publik, dass sich der Konzern wegen Menschenrechtsverletzungen während der dort zwischen 1964 und 1985 herrschenden Militärdiktatur vor Gericht verantworten muss. Volkswagen hatte in Brasilien nicht zuletzt aufgrund exzellenter Kontakte zu den Machthabern erheblich von der unternehmensfreundlichen Wirtschaftspolitik des Regimes profitiert, was sich in Rekordverkaufszahlen und satten Gewinnen niederschlug. Bei der Verfolgung ihrer wirtschaftlichen Ziele erwies sich die Firma als alles andere als zimperlich. So wurden im Rahmen der Errichtung einer werkseigenen, 140.000 Hektar umfassenden Rinderfarm im Amazonas zur Rodung des Regenwaldes in den 1970er Jahren bei Subunternehmen in Schuldknechtschaft stehende Wanderarbeiter eingesetzt, die wiederholt Misshandlungen durch Vorarbeiter der Leiharbeitsfirmen ausgesetzt waren. Vor allem aber unterstützte der Werksschutz der VW-Fabrik in Sao Paulo die Geheimpolizei bei der Verfolgung linker Gewerkschafter. Hierbei spielte der Sicherheitsdienst der Firma nicht nur wiederholt der Geheimpolizei Informationen über Aktivisten zu, sondern ermöglichte dieser auch deren Verhaftung auf dem Werksgelände. Im Polizeigewahrsam erlitten die Gewerkschafter brutale, teils monatelange Misshandlungen, deren körperliche und psychische Folgen die Opfer noch nach Jahrzehnten zeigten. Volkswagen lieferte somit ungeliebte Mitarbeiter wissentlich an ein Folterregime aus.<sup>76</sup> Dass Berichte insbesondere über an brasilianischen Gewerkschaftern begangene Menschenrechtsverletzungen, die nicht zuletzt die 47-tägige Tortur von Lúcio Bellentani im Foltergefängnis der Geheimpolizei teils detailliert nachzeichneten, nun im bundesrepublikanischen Medienmainstream bis in die Regionalpresse als schlagzeilenwürdig erachtet wurden, verweist auf eine Verschiebung in der diskursiven Konstellation der deutschen Medienlandschaft, die in den 1990er Jahren noch Meldungen über die mexikanischen Massenentlassungen am Rand gehalten hatte.<sup>77</sup> Dies mag nicht zuletzt mit einem stärker ausgeprägten Gespür für globale Ungleichheit seit der Jahrtausendwende zusammenhängen,

- 76 Zu den Vorgängen auf der Rinderfarm siehe Antoine Acker, *Volkswagen in the Amazon. The Tragedy of Global Development in Modern Brazil*, Cambridge 2017, S. 191 – 261. Zum Werksschutz in Sao Paulo siehe Christopher Kopper, *VW do Brasil in der brasilianischen Militärdiktatur 1964 – 1985. Eine historische Studie*, Wolfsburg 2017, S. 55 – 66 u. S. 77 – 93.
- 77 O. A., *Zivilklage gegen VW in Brasilien eingereicht*, in: *Süddeutsche Zeitung*, 23. 9. 2015, S. 6; o. A., *Folter in Brasilien*, in: *Süddeutsche Zeitung*, 24. 9. 2015, S. 18; Stefanie Todt u. Boris Hermann, *Ohne Bedauern*, in: *Süddeutsche Zeitung*, 24. 7. 2017, S. 3. Zur Berichterstattung über die Foltervorwürfe in der deutschen Lokalpresse siehe u. a. o. A., *Kollaboration mit Diktatur?*, in: *Ostthüringer Zeitung*, 28. 9. 2015, S. 5; o. A., *Brasilien: Hat VW mit Diktatur kollaboriert?*, in: *Berliner Morgenpost*, 28. 9. 2015, S. 7.

das Beschäftigungspraktiken in Billiglohnländern wiederholt kritisch bewertet.<sup>78</sup>

Die Verfolgung von Gewerkschaftern in Brasilien passte ebenso wenig zum Image vom qualitätsfokussierten Unternehmen wie der im Juli 2017 erhobene Vorwurf, dass der Volkswagenkonzern seit 2006 zu einem auch BMW und Daimler umfassenden „Kartell“ gehört habe, das gezielt Wettbewerbsregeln unterliefe und unter anderem Abgasmanipulationen organisierte. Im Licht dieser Enthüllungen erschien der „Dieselskandal“ lediglich als symptomatisch für Praktiken nicht nur Volkswagens, sondern einer gesamten Industriebranche. Seit dem Sommer 2017 müssen sich die deutschen Autohersteller der Anschuldigung erwehren, leichtfertig mit der Zukunft des Landes zu spielen. In einem Kommentar zur „Lage der Nation“ mutmaßte *Der Spiegel* im Juli 2017, dass „die Berliner Republik nur kraftvoll bleiben“ könne, „wenn die Autoindustrie die neue Zeit versteht“.<sup>79</sup> Innerhalb kurzer Zeit haben sich die Fahrzeugproduzenten im öffentlichen Verständnis vom nationalen Identifikationsobjekt in einen kollektiven Risikofaktor verwandelt, der Deutschlands Stellung in der Welt nicht mehr zu sichern, sondern infrage zu stellen scheint.

Der Blick auf die globalen Aktivitäten Volkswagens sowie deren Wahrnehmung im In- und Ausland erweitert somit das Verständnis der internationalen Stellung der Bundesrepublik. Als Exportnation beruht die globale Präsenz der Bundesrepublik nicht nur auf diplomatischen Initiativen, sondern auch auf den weltweiten Aktivitäten deutscher Firmen, wobei Volkswagen jahrzehntelang als internationales Aushängeschild fungierte, das insbesondere in den Vereinigten Staaten als Sympathieträger enormes kulturelles Gewicht gewinnen konnte. Dies ist nicht zuletzt dadurch zu erklären, dass der unternehmerische Habitus von Volkswagen lange Zeit mit dem häufig zurückhaltenden diplomatischen Auftreten der Bundesrepublik in Einklang stand beziehungsweise gegenteilige Nachrichten kaum in die deutsche Medienöffentlichkeit gelangten. Mit dem ambitionierten Kurswechsel in Wolfsburg Anfang der 1990er Jahre änderte sich dies. Während die Diplomatie überwiegend auf Kontinuität setzte und ihr Verhalten in vielen Kontexten weiterhin auf zurückhaltendes Auftreten ausrichtete, brach sich bei Volkswagen mit dem offensiven Drängen auf globale Marktdominanz ein neues Selbstbewusstsein Bahn. Außerdem gelangten Nachrichten in die deutsche Öffentlichkeit, die die machtpoli-

78 Zwei kürzlich erschienene Publikationen zu Globalisierung und internationaler Ungleichheit verdeutlichen diesen Trend. Siehe Stephan Lessenich, *Neben uns die Sintflut. Die Externalisierungsgesellschaft und ihr Preis*, München 2016; Evi Hartmann, *Wie viele Sklaven halten Sie? Über Globalisierung und Moral*, Frankfurt 2016.

79 Klaus Brinkbäumer, *Unter der Käseglocke*, in: *Der Spiegel*, 29.7.2017, S. 6. Die Kartellvorwürfe wurden eine Woche zuvor publik gemacht. Frank Dohmen, *Das Auto-Syndikat*, in: *Der Spiegel*, 22.7.2017, S. 12–19.

tische Verfolgung unternehmerischer Ziele von Volkswagen bis hin zur Verletzung von Menschenrechten thematisierten.

Trotz dieses Auseinanderdriftens zwischen Firmenauftritt und diplomatischem Stil betrachteten die in- und ausländischen Medien den Automobilhersteller weiterhin als internationalen Gradmesser für die Bundesrepublik. Hierfür sorgte schon alleine die weite Verbreitung der Konzernprodukte. In Gestalt Volkswagens trat das wiedervereinigte Deutschland der heimischen wie der internationalen Öffentlichkeit weniger bescheiden und vertrauenswürdig als machtbewusst und unverantwortlich gegenüber. Somit unterstreicht die Untersuchung dieses symbolträchtigen Konzerns eine Zäsur im internationalen Rollenverständnis zwischen Bonner und Berliner Republik, die in primär auf die Diplomatie fokussierten Studien weniger Betonung gefunden hat. Die Frage, ob es sich bei Volkswagen um eine Ausnahme oder einen Regelfall hinsichtlich des internationalen Rollenverständnisses seitens der deutschen Exportindustrie handelt, kann momentan nicht abschließend beantwortet werden. Hierfür bedürfte es zusätzlicher systematischer Untersuchungen über weitere global operierende, prominente Unternehmen wie beispielsweise Daimler, Siemens und die Deutsche Bank, die den Blick auf alternative, nicht zuletzt branchenspezifische Verhaltensmodelle sowie die dazugehörigen ausländischen Wahrnehmungsmuster richten. Hierbei wären insbesondere Studien, die sich mit dem Verhältnis zwischen deutschen Unternehmen und nicht-demokratischen Regierungen auseinandersetzen, von großem Interesse. Angesichts des zunehmend markanten globalen wirtschaftlichen Profils, das die Bundesrepublik im Laufe ihres Bestehens gewann, erscheinen derartige historischen Arbeiten vielversprechend für ein ausgewogeneres Verständnis darüber, in welchem Maß die internationale wirtschaftliche Präsenz deutscher Konzerne neben diplomatischem Auftreten das weltweite Erscheinungsbild der Bonner und der Berliner Republik geprägt hat.

Prof. Dr. Bernhard Rieger, Instituut voor Geschiednis, Universiteit Leiden,  
Doelensteg 16, 2311 VL Leiden, Nederlande  
E-Mail: b.rieger@hum.leidenuniv.nl