

Die Lastwagenpolitik der DDR

Konflikte zwischen dem sozialistischen Zentralisierungskonzept und betrieblichen Notwendigkeiten im Lkw-Sektor

Richard Vahrenkamp

In der Wirtschaftspolitik des Ostblocks spielte das Konzept von Großunternehmen eine bedeutende Rolle. Man unterstellte, daß Großunternehmen hohe Produktivitätsvorteile erzielen könnten und berief sich auf das berühmte Gesetz der “Economies of Scale” (Produktivitätsvorteile von Großunternehmen). Dieses Gesetz wurde abgeleitet von der Konzentrationsbewegung in der Grundstoffindustrie. Es behauptet, daß Stückkosten sinken, wenn Unternehmen ihre Produktionsanlagen vergrößern, und ist eine anerkannte Theorie in den kapitalistischen Gesellschaften.¹ Die Staatssozialisten deklarierten es als zentral in ihrer marxistischen-leninistischen Ideologie. Sie beobachteten, daß in vielen privaten Sektoren kleinteilige Produktion immer noch existierte, zum Beispiel in der Bauindustrie, in der Landwirtschaft und im Handwerk. Aber die Tendenz zu großen Unternehmen wäre ein universales Gesetz der Geschichte.² Die Staatssozialisten versuchten, diese Theorie in der Realität anzuwenden. Sie nahmen daher an, daß dieses Gesetz auch in Serviceindustrien wie dem Transportsektor mit Lkw anwendbar ist, aber sie hatten die damit verbundenen Umsetzungsprobleme nicht gründlich genug erfaßt.

Als Erbschaft der Nazi-Ära besaß die DDR ein dichtes Autobahnnetz, welches die wichtigsten Städte in der sächsischen Industriezone miteinander verband und diese auch mit der Hauptstadt Berlin. Die DDR baute ihr Autobahnnetzwerk weiter aus, mit Strecken zwischen Leipzig und Dresden im Jahre 1971 und zwischen Berlin und Rostock im Jahre 1978.³ Vergleichbar mit der westlichen Welt trieb auch die DDR die Arbeitsteilung zwischen den Produktionsbetrieben voran, was den Lkw-Transport auf der Autobahn begünstigte. Diese Politik wurde auch teilweise durch die schlechten Leistungen der Eisenbahn im Frachtsektor ausgelöst, die speziell beim Transport von Stückgut hervortraten.⁴ Viele Quellen belegen, daß die Verkehrspolitik – anders als in Westdeutschland – bewußt den Lkw begünstigt hat, um die Eisenbahn zu “entlasten”, die als ein rückständiges Verkehrssystem angesehen wurde. Die Verkehrspolitik, die sich auf den motorisierten Verkehr bezog, wurde in der Abteilung Kraftverkehr im Verkehrsministerium vollzogen. Als eine zweite Ebene der Verwaltung führte die DDR fünfzehn Bezirke ein, wo Abteilungen der Sektion Kraftverkehr für den motorisierten Verkehr zuständig waren und als Bezirksdirektionen Kraftverkehr (BDK) bezeichnet wurden. Als zwischen 1968 und 1972 im Verkehrssektor die Konzernstruktur “Kombinat” gegründet wurde, wurden die Bezirksdirektionen Kraftverkehr aufgelöst und ihre Aufgaben auf die Kombinate übertragen. Parallel zu dieser Struktur führte die DDR Transportausschüsse auf zentraler und regionaler Ebene ein. Im zentralen Transportausschuß (ZTA) saßen 48 Repräsentanten der Ministerien, welche die verschiedenen Industriesektionen,

1 Chandler, Alfred: Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. A History 1880s–1940s. Harvard 1990, S. 22.

2 Grundlagen des Marxismus-Leninismus. Lehrbuch. Berlin 1960, S. 650–660.

3 Dossmann, Axel: Begrenzte Mobilität – eine Kulturgeschichte der Autobahnen in der DDR. Essen 2003.

4 Schneider, Rosemarie: Das Verkehrswesen unter besonderer Berücksichtigung der Eisenbahn. In: Kuhrt, Eberhard (Hrsg.): Die wirtschaftliche und ökologische Situation der DDR in den achtziger Jahren. Opladen 1996, S. 182.

die Eisenbahn und die Landwirtschaft lenkten. Die regionalen Transportausschüsse versammelten Vertreter der Regionalverwaltung, der Eisenbahn, der Unternehmen für öffentlichen Personennahverkehr und von volkseigenen Lkw-Transportbetrieben. Die regionalen Ausschüsse beschlossen die Transportkapazität des Folgejahres, welche der zentrale Transportausschuß zu einem nationalen Programm konsolidierte.⁵

Als im Jahre 1980 die Sowjetunion die Öllieferungen in die DDR reduzierte, antwortete die DDR mit einem grundlegenden Wandel im Gütertransport. Langstreckentransporte mit dem Lkw wurden aufgegeben und stattdessen der Gütertransport auf die Eisenbahn übertragen. Die Transportpolitiken hinsichtlich der Lkw-Transporte waren in Ost- und Westdeutschland unterschiedlich. Während das Verkehrsministerium in Westdeutschland gegen die Lkw-Speditionen kämpfte, aber die Lkw-Flotten der Produktionsunternehmen (Werkverkehr) nicht antastete, kämpfte das DDR-Verkehrsministerium gegen den Werkverkehr und favorisierte die großen Lkw-Speditionsfirmen.⁶

Dieser Aufsatz zeichnet den Kampf des DDR-Verkehrsministeriums gegen den Werkverkehr seit 1957 und dessen Versuch nach, Unternehmensflotten in Speditionsunternehmen zu überführen. Wenn man diesen Vorgang mit der Terminologie des modernen westlichen Managements interpretiert, so taten die staatssozialistischen Planer nichts anderes, als Transportdienstleistungen von den VEB-Unternehmen in Industrie, Bauwirtschaft und Handel outzusourcen. Dieses passierte 30 Jahre, bevor das westliche Management anfang, entsprechende Dienstleistungen outzusourcen.⁷ Zugleich gingen die Planer in der DDR radikaler vor als die Manager im Westen. Allerdings nahmen sie den Zusammenhang von Geschäftsprozessen allenfalls unzureichend in den Blick. Das westliche Management agierte vorsichtig und schrittweise. Bevor eine Dienstleistung outgesourced wurde, traten die Geschäftspartner in lange Verhandlungen ein. Die Vorteile und Risiken des Outsourcings wurden in umfangreichen Verträgen präzise beschrieben. Sogar Referenzunternehmen wurden besucht, um das Management von der Praktikabilität der Lösungen zu überzeugen. Outsourcingkontrakte wurden nur mit angesehenen Unternehmen geschlossen. Wenig leistungsfähige Unternehmen besaßen keine Chance, an derartige Verträge zu kommen. Zudem war das Management darauf bedacht, die Kontrolle über die Kernprozesse der Unternehmung zu behalten. So konnten nur die Funktionen outgesourced werden, die nicht mit Kernprozessen verbunden waren.

Das westliche Management besaß einen Entscheidungsspielraum, in welchem Ausmaß auswärtige Speditionsdienstleistungen in Anspruch genommen werden sollten. Einige Unternehmen besaßen eigene Lkw-Flotten, manche verließen sich auf externe Dienstleister, und andere griffen auf gemischte Modelle zurück. In einer Wettbewerbsökonomie des Westens konnten die Unternehmen Transportunternehmen finden, die einen Standardservice oder sogar eine hohe Qualität der Lieferung angeboten. Dieses war aber nicht der Fall in staatssozialistischen Ländern, die durch Mangel und einen niedrigen

5 Otto, Klaus: Entwicklung und Bedeutung der Transportausschüsse und ihrer Arbeitsorgane zur Festigung des einheitlichen Systems des Sozialismus. Dissertation, Verkehrsuniversität Dresden, 1968, S. 82; Wolf, Heinz: Ergebnisse und Erfahrungen bei der Kombinatsbildung im Kraftverkehr – dargestellt am VEB Kombinat AutoTrans Berlin. In: DDR Verkehr, 3:3 (1970), S. 193–196; Verfahren der monatlichen Transportplanung, Entwurf des Verkehrsministeriums vom 21. April 1975. In: Bundesarchiv Berlin, DM 1/8321, Bestand Ministerium für Verkehrswesen.

6 Kopper, Christopher: Die Deutsche Reichsbahn 1949–1989. In: Gall, Lothar Gall und Pohl, Manfred (Hrsg.): Die Eisenbahnen in Deutschland. München 1999, S. 313; Vahrenkamp, Richard: Die logistische Revolution – Der Aufstieg der Logistik in der Massenkonsumentengesellschaft. Frankfurt 2011.

7 Kotzab, Herbert/Vahrenkamp, Richard: Logistik – Management und Strategien, 7. Auflage. München 2012.

Grad an Arbeitsteilung charakterisiert waren. Angebotene Transportdienstleistungen gingen aufgrund der Mangelökonomie mit einem schlechten Service einher. Unternehmen im Ostblock konnten nicht auf ein zuverlässiges Netzwerk von Lieferanten zurückgreifen. Aus diesem Grund entwickelten sie ein internes Netzwerk durch vertikale Integration (“Kombinat”).⁸ Als ein Element der vertikalen Integration beschäftigten sie eigene Lkw-Flotten, um dem schlechten Service der sozialistischen Speditionen nicht ausgeliefert zu sein, die regional ein Monopol besaßen. In vielen Stellungnahmen wiesen die Beamten des DDR-Verkehrsministeriums auf den hohen Anteil der Werkverkehre in der DDR hin und interpretierten diesen hohen Anteil als “disproportional” hoch. Aber sie konnten nicht erkennen, daß dieses eine Konsequenz der Mangelökonomie war.

Die Outsourcingpolitik des Verkehrsministeriums in den 1950er Jahren

Als die SED im Jahre 1945 an die Macht kamen, übernahmen sie das Eisenbahnsystem und die öffentlichen Verkehrsmittel in den Städten. Beide waren Unternehmen, die dem kommunistischen Ideal der Großunternehmen entsprachen.⁹ In der Transportwirtschaft mit dem Lkw sah das ganz anders aus. Hier fand die SED kleine private Lkw-Unternehmen und kleine Flotten von Lkw in den Unternehmen von Industrie, Handel und Bauwirtschaft vor. In einer langen Serie von Veröffentlichungen versuchten die Funktionäre des Verkehrsministeriums seit 1957, das Outsourcing zu popularisieren. Die Beamten warfen den VEB-Unternehmen vor, daß sie ihre Lkw-Kapazität nicht vollständig nutzten und so Kapazität verschwendeten. Sie berichteten über die angenommenen ökonomischen Vorteile von Großunternehmen von Lkw-Speditionen, wo die Kapazitäten vollständig genutzt werden könnten.¹⁰

Auf den ersten Blick erscheint das Konzept von Lkw-Großunternehmen plausibel zu sein. Jedoch konnten diese Unternehmen in einer Ökonomie des Mangels nicht die erforderlichen Ausrüstungen, wie Einrichtungen zur Wartung von Lkw und deren Reparatur sowie eine Versorgung mit Ersatzteilen, erhalten. Im Ergebnis verfügten sie bloß über eine unzureichende Flotte von schlecht gewarteten Lkw, die einen schlechten Service in Hinblick auf Pünktlichkeit, lange Wartezeit auf Service, Sorgfalt und Genauigkeit boten.¹¹ Fraglich bleibt auch, ob die höhere Transportleistung pro Lkw beim VEB-Lkw-Unternehmen nicht auch Folge des schlechten Services ist. In den 1950er Jahren startete das DDR-Verkehrsministerium Initiativen, um Großunternehmen für Lkw-Transporte aufzubauen. Hierfür benötigte es keine neuen Finanzmittel, da die Lkw lediglich aus den VEB-Unternehmen, die über Lkw-Flotten verfügten, herausgezogen und den Lkw-Serviceunternehmen überstellt wurden (Transfer von Lkw-Kapazität). Aus der Sicht des Ministeriums war dies lediglich eine Umbuchung im System der volkseigenen

8 Yudanov, Andrei: USSR: Large Enterprises in the USSR – The Functional Disorder. In: Big Business and the Wealth of Nations, herausgegeben von Chandler, Alfred/Amatori, Franco und Hikino, Takashi. Cambridge 1999, S. 395–432, hier S. 417.

9 Mieczkowski, Bogdan: Transportation in East Europe. New York 1978, S. 46. Für die Unternehmen des öffentlichen Nahverkehrs Schmucki, Barbara: Der Traum vom Verkehrsfluss. Frankfurt 2001. Im Jahre 1952 beschäftigte das Nahverkehrsunternehmen Potsdam 800 Mitarbeiter und konnte als Großbetrieb betrachtet werden. In: Der Verkehrspraktiker, 7:5 (1964), S. 42.

10 Nobis, Siegfried: (Hauptverwaltung Kraftverkehr im Verkehrsministerium): Bis 1965 sind 47 Tausend Tonnen Laderaum umzusetzen. In: Der Verkehrspraktiker 3:2 (1960), S. 1–6; Nobis, Siegfried: Es ist notwendig, den Werkverkehr einzuschränken. In: Der Verkehrspraktiker 2:6 (1959), S. 9–14. Glum, Otto (Hauptverwaltung Kraftverkehr im Verkehrsministerium): Sozialistische Großbetriebe – Bestandteil der Rekonstruktion im Kraftverkehr. In: Der Verkehrspraktiker 2:3 (1959), S. 7–11; Winkler, Volkmar: (stellvertretender Verkehrsminister): Über die Zweckmäßigkeit des Werkverkehrs. In: Der Verkehrspraktiker 1:3 (1958), S. 4–9.

11 Winkler, Volkmar: Die Überlegenheit des sozialistischen Kraftverkehrs. Dissertation, Verkehrsuniversität Dresden, 1961, S. 235.

Betriebe. Die neuen Lkw-Serviceunternehmen wurden VEB Güterkraftverkehr oder VEB Kraftverkehr (die auch Busse und Taxis umfaßten) genannt. Im Jahre 1956 veröffentlichte der stellvertretende Verkehrsminister, Volkmar Winkler, einen Grundsatzartikel zur Verkehrspolitik, in dem er den Beginn von sozialistischen Großunternehmen bei Speditionsunternehmen forderte.¹² Um diese Politik voranzutreiben, übten die staatssozialistischen Planer Druck auch auf private Transportunternehmer aus, dem VEB beizutreten und ihre Lkw dem VEB unterzuordnen. Der Druck äußerte sich in der Einschränkung der Lieferung von Treibstoff, Batterien und Reifen in den Privatsektor. Rund zwanzig Prozent der Privatunternehmer schlossen Vereinbarungen mit dem VEB. Erstaunlich bleibt aber, daß trotz dieses Drucks die privaten Unternehmen ihre Position in der Transportbranche erhalten und zwischen 1950 und 1970 ca. 70 Millionen Tonnen pro Jahr transportieren konnten.¹³

Der Prozeß des Transfers von Lkw entwickelte sich schrittweise seit 1957. Erstaunlicherweise startete dieser Prozeß, ohne daß es im Politbüro, im Ministerrat oder auf einer Parteikonferenz eine entsprechende Entscheidung gegeben hätte. Es gab keine Ansprache des Parteiführers Walter Ulbricht, um den Transfer zu proklamieren. Man kann nur das Verkehrsministerium als isolierten Akteur identifizieren, der sich auf das Vorbild Moskau berief. Als der Ministerrat den Siebenjahresplan 1959 bis 1965 formulierte, wurde dort lediglich gefordert, daß der laufende Transfer von LKW-Kapazität fortgesetzt werden solle.¹⁴

Das Verkehrsministerium formulierte den Lkw-Transfer und setzte diesen um. Es machte auf den hohen Anteil der Transporte durch Unternehmensflotten aufmerksam, der nahezu doppelt so groß war wie der Anteil der VEB-Transportgesellschaften, und versuchte, den Anteil zugunsten der Letzteren zu erhöhen. Bereits im Jahre 1956 übte es Druck aus auf Unternehmen, auch auf zentral geführte Unternehmen, nur dann neue Lkw zu beschaffen, wenn ihre Anträge in den regionalen Räten und den Dienststellen des BDK genehmigt worden sein. Es sandte Rundschreiben an regionale Räte und Branchenministerien und schloß einen Vertrag der Verkehrsuniversität Dresden ab, um Maßnahmen gegen Unternehmensflotten zu entwickeln.¹⁵ Im Jahre 1957 fragte das Verkehrsministerium Handelsunternehmen nach ihrer Meinung zum Transfer ihrer Lkw-Flotten.¹⁶ Auch brachte es die Region Leipzig dazu, Experimente zum Outsourcing unter Bauunternehmen durchzuführen. Die Verkehrsplaner der Region nahmen sich aber keine großen, mächtigen, zentral geführten Bauunternehmen vor. Sie starteten ihre Experimente vielmehr mit kleinen, regional geführten Bauunternehmen auf dem Lande. Die unglücklichen Unternehmen wurden um ihre Lkw-Flotten gebracht, so daß sie am Ende nur noch die Mahlzeiten für ihre Arbeiter transportieren konnten.¹⁷ Die Outsourcingpolitik des Verkehrsministeriums zielte vornehmlich auf die regional geführte Industrie ab, um einen Widerstand der zentralen Ministerien zu vermeiden. Eine Übersicht des VEB Kraftverkehrs Zwickau aus dem Jahre 1960 ergab, daß der größte Teil der

12 Der Deutsche Straßenverkehr, 4: 7 (1956), S. 219.

13 Brief der Verkehrsabteilung von Groß Berlin an die Plankommission vom 13. März 1956. In: Landesarchiv Berlin, C Rep. 114/294, Bestand Magistrat von Berlin/Verkehr und Nachrichten. Herrmann, Joachim: Die ökonomische Entwicklung, S. 55. Nach Kohl, Wolfgang: Güterkraftverkehr in der DDR. Berlin 2001, S. 154, besaß das private Transportwesen in der DDR einen Marktanteil von zwölf Prozent bis 1989.

14 Gesetzblatt I, vom 17. Oktober 1959, S. 721 f. Krunau, Herbert: Kraftverkehr und Bauwesen.

15 Bundesarchiv, DM1/2740, Bestand Ministerium für Verkehrswesen.

16 Vorschläge für die Einführung eines neuen Transportsystems im Großhandel, Bundesarchiv Berlin, DM1/2745, Bestand Ministerium für Verkehrswesen.

17 Fahrzeugumsetzungen haben begonnen. In: Der deutsche Straßenverkehr, 5:12 (1957), S. 412 f.

transferierten Lkw aus den regional geführten Unternehmen stammte.¹⁸ Um Unterstützung für ihre Politik zu gewinnen, arrangierte die Sektion Kraftverkehr des Verkehrsministeriums zwei regionale Konferenzen mit den Verkehrsverantwortlichen der regionalen Räte und sandte am 11. Januar 1960 einen Rundbrief an die regionalen Räten, wo die nächsten Schritte dargestellt wurden, um das Outsourcing zu implementieren.¹⁹

Die rechtliche und politische Basis zum Outsourcing blieb schwach, was die schwache Unterstützung des politischen Apparates der DDR aufzeigt. Als im Jahre 1964 der Leiter der Sektion Kraftverkehr, Alfred Seelig, einen Artikel über den Stand des Outsourcings verfasst, konnte er lediglich auf den Erlaß vom 3. November 1959 Bezug nehmen. Es gab nach wie vor keine direkte Unterstützung auf den Parteikonferenzen und keine entsprechenden Äußerungen oder Anweisungen von Walter Ulbricht. Nicht zuletzt deshalb verwiesen die Befürworter des Outsourcings auf die angenommenen ökonomischen Vorteile dieses Ansatzes und auf die Outsourcingexperimente in Moskau. Eine Delegation des Verkehrsministeriums besuchte Moskau, um das Outsourcing in der dortigen Bauindustrie unter die Leupe zu nehmen.²⁰

Der Widerstand der Unternehmen gegen Outsourcing

Der Transfer von Lkw-Kapazität, wie ihn der Siebenjahresplan forderte, war schwierig umzusetzen, da er auf den Widerstand der Branchenministerien von Handel und Bauindustrie stieß. Bereits in der Durchführungsverordnung zum Siebenjahresplan vom 3. November 1959 wurde der Handelssektor vom Transfer ausgenommen, und man forderte dort den Aufbau von Arbeitsgruppen auf regionaler Ebene, um den möglichen Transfer zu diskutieren. Auch der Transfer in der Bauindustrie unterlag der Einschränkung von besonderen Abmachungen zwischen dem Verkehrsministerium und dem Bauministerium, die aber in der Verordnung nicht weiter erläutert wurden. Aber in allen anderen Industriesektoren nannte die Verordnung keine Restriktionen.²¹

VEB-Unternehmen mochten sich nicht dem Konzept von VEB-Transportunternehmen unterwerfen und fochten gegen das staatssozialistische Verkehrsministerium, um ihre eigenen Flotten zu behalten. Die Unternehmen unterstrichen die engen Beziehungen zwischen Produktion und Transport und warnten, daß die Produktion reduziert werden müsste, wenn Lkw nicht rechtzeitig verfügbar seien. Einige dieser Einwände wurden in den Verkehrszeitschriften publiziert. Als im Jahre 1957 die Zeitschrift *Der Deutsche Straßenverkehr* die angeblichen Vorteile des Outsourcings auflistete, erhielt sie zahlreiche Zuschriften von den Chefs der Werkverkehrsflotten. Der stellvertretende Transportminister, Volkmar Winkler, wertete diese Zuschriften aus. Er stellte mit Erstaunen fest, daß die Argumente der Leiter denen ähnelten, die man aus der kapitalistischen Welt kannte. Das war erstaunlich, wurde der Kapitalismus doch als von brutaler Konkurrenz gezeichnetes, unmenschliches System beschrieben. Aus Sicht der Verfasser dieser Zuschriften waren die Vorteile eigener Flotten folgende: Man kann einen Lkw unabhängig von anderen Unternehmen einsetzen, es gibt spezielles Erfahrungswissen bei Verpackungen, und es gibt erfahrene Fahrer, welche die besonderen Bedingungen in ihrem Sektor kennen. Der Chef der Lkw-Flotte der Kettenwerke Weißenfels brachte eine weit

18 Aufruf zum Outsourcing von VEB Kraftverkehr Zwickau, der Großunternehmen im Transportgewerbe forderte. In: Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr, 12:15 (1960), S. 66.

19 Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr, 12:15 (1960), S. 83.

20 Krunau, Herbert: Kraftverkehr und Bauwesen.

21 Anordnung über die Zentralisierung des Güterkraftfahrzeugen bei den Betrieben des volkseigenen öffentlichen Kraftverkehrs. In: Gesetzblatt II vom 16. November 1959, S. 291–294.

verbreitete Ansicht zum Ausdruck, als er schrieb, daß die Industrie das Outsourcing unterstützen würde, wenn der VEB-Transport eine pünktliche Lieferung garantieren könne. Auch Heinz Bremer, der Chef des VEB-Transport Potsdam, berichtete von Einwänden gegen das Outsourcing: Man habe schlechte Erfahrungen mit dem VEB-Lkw-Transport gemacht, der VEB könne nicht kurzfristig reagieren, und die Fahrer hätten keine Kenntnisse von den speziellen Erfordernissen für Lieferungen in die Sektoren Handel und Bauwirtschaft.²²

Es war nicht leicht, die Unternehmen zu motivieren, ihre Lkw zu transferieren. Manche Unternehmen waren mächtig, etwa wenn sie von zentralen Ministerien in Berlin geführt wurden. Die Ministerien befürchteten eine Verminderung der Produktion und wollten sich nicht einem regional geführten VEB-Lkw-Unternehmen unterordnen. Die Produktionsunternehmen entwickelten verschiedene Formen des Widerstandes. Manche Lkw, die zum Transfer überstellt wurden, waren veraltet und nahezu schrottreif. So war der Nutzen der transferierten Lkw gering. Auch blieben viele Lkw-Fahrer bei ihren Unternehmen, wo sie höhere Löhne erhielten. Ebenso blieben Reparatur- und Wartungseinrichtungen bei den Unternehmen.²³

Bemerkenswert ist, wie Unternehmen im Bereich Handel um ihre Flotten gekämpft haben. Die Großhandelsunternehmen betrieben eigene Lkw-Flotten, um Geschäfte und Restaurants zu beliefern. Die Fahrer besaßen besondere Kenntnisse über die Bedingungen im Handelssektor. Stets war der gleiche Fahrer verantwortlich für seine Auslieferungstour. Die Qualität der Belieferung war politisch sensitiv, da die Bevölkerung leere Regale mit dem Versagen der SED verknüpfte, wie die folgende Episode zeigt. Gerade zu Ostern 1959 besaßen die Geschäfte auf der Stalinallee – dem Schaufenster von Ost-Berlin – nicht genügend Milchvorräte. Das *Neue Deutschland* kommentierte, das würde kein Vertrauen in den Sozialismus schaffen.²⁴ Um Einwände gegen das Betreiben ihrer eigenen Flotte möglichst schon im Keim zu ersticken, erfanden Großhandelsunternehmen eine neue Art von Unternehmen: die Transportgemeinschaft Handel (TGH), die über alle Handelssortimente Transporte für die Geschäfte durchführte. Diese neue Art von Unternehmen wurde auf einer Konferenz zum Handel im Juli 1959 bestätigt, die gemeinsam vom Ministerium für Handel und der Wirtschaftskommission des Politbüros veranstaltet wurde.²⁵ Um die überkommene kleinteilige Struktur der Großhandelsunternehmen zu überwinden, sollte in jeder Region bloß noch eine Großhandelsgesellschaft für industrielle Konsumgüter aufgebaut werden, und in jeder Bezirksstadt sollte eine Großhandelsorganisation für Lebensmittelgüter und frisches Gemüse die Versorgung übernehmen. Nach Pilotprojekten in den Regionen Dresden und Leipzig im September 1959 wurde die neue Struktur eingeführt.

Die Transportgemeinschaft Handel vereinte Transporte über verschiedene Warengruppen. Das Schlüsselwort „Gemeinschaft“ sollte andeuten, daß diese Unternehmen durch Bündelung von Transporten ihre Lkw-Kapazität vollständig ausnutzten. Die Transportgemeinschaft Handel war stark dezentralisiert. Im Jahre 1960 erhielt jede Kreisstadt ihre eigene TGH-Unternehmung. Deren Dachorganisation befand sich in Berlin. Sie führte die Unternehmen der TGH straff. Dieses Netzwerk war gut ausgebaut und gut ausge-

22 Der Deutsche Straßenverkehr, 5:11 (1957), S. 357. Fahrzeugumsetzungen haben begonnen. In: Der Deutsche Straßenverkehr, 5:12 (1957), S. 412 f; Bremer, Heinz: Zur Umsetzung der Fahrzeugkapazitäten des Werkverkehrs. In: Der Verkehrspraktiker 1:6 (1958), S. 42–45.

23 Nobis, Siegfried: Bis 1965 sind 47 Tausend Tonnen Laderaum umzusetzen, S. 5.

24 „Neues Deutschland“ vom 2. April 1959, S. 8.

25 Der Handel im Siebenjahrplan der DDR. In: Handelswoche, 4:28 (1959), Anhang. Siehe auch Akte DL 1/2460, Bundesarchiv Berlin, Bestand Ministerium für Handel und Versorgung.

stattet. Es besaß in der DDR eine starke Position mit einer Belegschaft von 11 000 Arbeitern und einem eigenen Netzwerk von Reparaturwerkstätten und Ersatzteillagerhäusern.²⁶ Es forderte sogar die Übernahme der verbleibenden Transporte der VEB-Lkw-Unternehmen im Handelssektor. Zum Beispiel lieferte der VEB Güterkraftverkehr Berlin mit 90 Lkw die Milch von den Molkereien in die Berliner Geschäfte.²⁷

Wie bereits in der Verordnung vom 3. November 1959 angedeutet, fürchteten die Verantwortlichen im Handelsministerium leere Regale in den Läden – auch angesichts von Unruhen in Polen wegen schlechter Versorgung. Um die Belieferung im Handelssektor sicherzustellen, akzeptierte das Verkehrsministerium die Transportgemeinschaft Handel als neue Art von VEB-Lkw-Unternehmen. Im Jahre 1965 unterzeichneten die Ministerien von Handel und Verkehr eine Vereinbarung, die die Aktivitäten der Transportgemeinschaft Handel und der VEB-Lkw-Transportgesellschaften abgrenzte.²⁸

Die VEB-Lkw-Unternehmen blieben schwach

Die VEB-Lkw-Unternehmen waren ein Musterbeispiel für die Ökonomie des Mangels. Gegründet in den 1950er Jahren, standen sie vor einer Vielzahl von Herausforderungen, etwa der Knappheit von Lkw und Garagenplätzen. Die wenigen Lkw waren alt, und die Fahrer erhielten niedrige Löhne. Das führte dazu, daß die besten Kräfte sich lukrativere Jobs suchten. Ferner verfügten die VEB-Lkw-Unternehmen nicht über die notwendige Kapazität für Reparatur und Pflege. Die Archivquellen in den 1950er und 1960er Jahren belegen diese dramatische Knappheit von Lkw, Lkw-Fahrern und Reparatur- und Pflegeeinrichtungen. So mußte der VEB Güterkraftverkehr Berlin neue Fahrer für vier Wochen in die Reparaturwerkstätten abordnen, um dort auszuhelfen. Die Garagenhöfe waren in schlechter Verfassung. Die staatssozialistische Verkehrsplanung sah die Toiletten und Sozialräume für Fahrer als beschämend für den Sozialismus an. Einige der schlechten Bedingungen blieben bis 1989 bestehen. In seiner Studie räumt Herrmann ein, daß noch in den frühen 1970er Jahren die Zustände auf den Lkw-Höfen nicht befriedigend waren.²⁹ Noch im Jahre 1978 träumte der frühere Verkehrsminister Erwin Kramer von zentralisierten Reparaturwerkstätten im großen Maßstab, wo Lkw-Motoren nach der Art des Fließbandes überholt werden könnten.³⁰ Jedoch wurden diese Reparaturwerkstätten niemals gebaut. Da die VEB-Lkw-Unternehmen niedrige Löhne zahlten, zogen sie bloß ungelernete Arbeiter an, die kaum Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen konnten. Die Personalpolitik war gekennzeichnet von hohen Raten der Abwesenheit und Fluktuationen, so daß die Lkw-Unternehmen keinen verlässlichen Personalstamm aufbauen

26 Zentrales Warenkontor für Lebensmittel, Obst und Gemüse und Haushaltchemie (Hrsg.): 1. Transportkonferenz des sozialistischen Lebensmittelgroßhandels. Berlin 1967, S. 54.

27 Pressemitteilung von ADN vom 8. August 1967. Bundesarchiv Berlin, Bild 183-F0808-0025-001.

28 Vereinbarung über die Zusammenarbeit und die Abgrenzung der Transportaufgaben zwischen dem Ministerium für Handel und Versorgung und dem Ministerium für Verkehrswesen. In: Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr, 17:14 (1965), S. 97 f.

29 Seeling, Alfred: Die Entwicklung des Kraftverkehrs in der DDR. In: Müller, Fritz (Hrsg.): Das einheitliche sozialistische Verkehrssystem in der DDR in der Periode der Gestaltung des entwickelten gesellschaftlichen Systems des Sozialismus. Berlin 1969, S. 21; Brief des Leiters des VEB Güterkraftverkehr Berlin vom 30. März 1961 an den Magistrat von Berlin. Landesarchiv Berlin, C Rep 114/344, Bestand Magistrat von Berlin/Verkehr und Nachrichten. Herrmann, Joachim: Die ökonomische Entwicklung, S. 123 f. und S. 156; VEB Güterkraftverkehr Berlin: Maßnahmen zur Sicherung der Planerfüllung 1961 vom 30. März 1961. In: Landesarchiv Berlin, C Rep. 114/344, Bestand Magistrat von Berlin/Verkehr und Nachrichten.

30 Kramer, Erwin: Die Entwicklung des Verkehrswesens. Berlin 1978, S. 163.

konnten.³¹ Der VEB Güterkraftverkehr Berlin ordnete schließlich sogar die Überprüfung von kranken Fahrern an, um zu kontrollieren, ob diese tatsächlich arbeitsunfähig waren.³²

Verglichen mit VEB Unternehmen in Industrie, Bauwirtschaft und Handel wiesen die VEB-Lkw-Unternehmen bloß einen niedrigen Standard auf und waren durch einen Mangel von Investitionen gekennzeichnet. Ihre Gewinnraten waren niedrig, und einige wiesen sogar Verluste aus. So war es für die VEB-Lkw-Unternehmen schwierig, Investitionen in neue Lkw zu tätigen³³ (“erweiterte Reproduktion”), während in den übrigen VEB-Unternehmen durchaus Gewinne erzielt werden konnten, und diese ihre Lkw-Flotten ausbauen konnten. Sie konnten die alten Lkw auswählen, die zu den VEB-Lkw-Unternehmen transferiert werden sollten, und sogar als Ersatz neue Lkw beschaffen, so daß die Unternehmen eine modernere Flotte aufwiesen als die VEB-Lkw-Unternehmen. Zwischen 1960 und 1965 war daher die Rate für Lkw-Flotten der Unternehmen in Industrie, Bauwirtschaft und Handel mit 244 Prozent höher als die Expansionsrate im Sektor der VEB-Lkw-Unternehmen, die lediglich um 184 Prozent wuchs.³⁴

Die schlechte technische Ausstattung der VEB-Lkw-Unternehmen kann mit ihrer dezentralen Führung erklärt werden. Sie waren nicht direkt dem Verkehrsministerium unterstellt, sondern den Räten der Regionen, die aber nicht genügend Investitionen in diesem Sektor vornahmen. Wie die Protokolle der Entscheidungen der regionalen Räte darlegen, besaßen die Regionen kein besonders starkes Interesse an VEB-Lkw-Unternehmen. Vielmehr verteilten die Regionen ihre Investitionsmittel, die sie vom Verkehrsministerium bekommen hatten, auf Projekte mit höherer Priorität, etwa in den Straßenbau und in Unternehmen des öffentlichen Personentransports. Wären die VEB-Lkw-Unternehmen direkt dem Verkehrsministerium unterstellt worden, hätte dieses dort sehr viel stärker investieren können.

Viele Archivquellen offenbaren eine dramatische Knappheit an Ersatzteilen. Reparaturbedürftige Lkw konnten oft nicht genutzt werden. Winkler berichtet in seiner Studie über die Region Cottbus, daß 40 Lkw der Firma Skoda im Jahre 1960 wegen des Mangels an Ersatzteilen nicht mehr eingesetzt werden konnten. Ebenfalls blieben 18 Silo-Lkw aus dem gleichen Grund für vier Monate ungenutzt.³⁵ Der Verkehrsgeneralplan für Dresden aus dem Jahr 1977 berichtete, daß die Knappheit an Ersatzteilen die Kapazität der Reparaturwerkstätten um 20 Prozent herabsetzte.³⁶ Der Mangel an Ersatzteilen im Lkw-Sektor war ein besonderes Kennzeichen der DDR-Knappheits-Ökonomie, kann jedoch auch in anderen Sektoren beobachtet werden, wodurch die Produktivität der Investitionen in den Maschinenpark beträchtlich sank.³⁷

31 Komplexanalyse über die Arbeit des VEB Güterkraftverkehrs Berlin im Jahre 1960 vom 7. Februar 1961. In: Landesarchiv Berlin, C Rep. 114/344, Bestand Magistrat von Berlin/Verkehr und Nachrichten. Beim Güterumschlag in Nordhausen besaßen 50 Prozent der Arbeiter eine “Karriere” als Strafgefangene. In: ABI-Bericht Verbesserung des Stückguttransports vom 25. April 1978. Bundesarchiv Berlin, DM 1/9949, Bestand Ministerium für Verkehrswesen.

32 VEB Güterkraftverkehr Berlin: Maßnahmen zur Sicherung der Planerfüllung 1961 vom 30. März 1961. In: Landesarchiv Berlin, C Rep. 114/344, Bestand Magistrat von Berlin/Verkehr und Nachrichten.

33 Herrmann, Joachim: Die ökonomische Entwicklung, S. 74–77.

34 Kramer, Erwin: Verkehrswesen, S. 154.

35 Winkler, Volkmar: Die Überlegenheit des sozialistischen Kraftverkehrs. Dissertation, Verkehrsuniversität Dresden, 1961, S. 235.

36 Besprechung im Verkehrsministerium vom 12. Dezember 1977. In: Bundesarchiv Berlin, DM1/7793, Bestand Ministerium für Verkehrswesen.

37 Zum Ersatzteilproblem in der Bauindustrie siehe die Besprechungen von führenden Beamten im Bauministerium zum Ende der 1950er Jahre. In: Bundesarchiv Berlin, DH1/8415, 8416, 8417, Bestand Ministerium für Bauwesen.



Hohe Typenvielfalt im VEB Kraftverkehr Greiz

Quelle: <http://www.vogtlandspiegel.de/100-jahre-busverkehr-im-landkreis-greiz/>.

Im Lkw-Sektor wurde die Knappheit besonders verstärkt durch die dezentrale Führung der VEB-Lkw-Unternehmen. Anstatt in der gesamten DDR lediglich eine begrenzte Zahl von Lkw-Modellen beschaffen, um die Pflege und Reparatur zu vereinfachen, was ein nahe liegender Ansatz in einer zentralen Planwirtschaft gewesen wäre, besaßen die VEB-Lkw-Unternehmen Hunderte von verschiedenen Modellen, die aus den Unternehmen ihrer Region herausgezogen worden waren. Damit standen sie vor einem unlösba- ren Problem der Ersatzteilbeschaffung. Viele Ersatzteile mußten lokal in den Reparatur- werkstätten mit großem Aufwand mühsam nachproduziert werden, so daß die für große Organisationen ansonsten typischen Produktivitätseffekte nicht erzielt werden konnten.

Die Nachteile der Zentralisierung im Transportsektor

Das Gesetz der “Economies of Scale” wurde aus Sektoren der Grundstoffindustrie ab- geleitet, wie Stahlwerken oder der Elektrizitätserzeugung. In diesen Fällen war die Pro- duktion an einem geographischen Punkt konzentriert. Für den Lkw-Transport gilt das nicht. So stellt sich die Frage, ob das Gesetz der “Economies of Scale” überhaupt auf die Transportindustrie angewendet werden kann. Planer im DDR-Verkehrsministerium mußten die Erfahrung machen, daß eine Konzentration in Lkw-Höfen das Ausmaß der leer gefahrenen Kilometer erhöhte, was jedoch dem Ziel widersprach, mit Hilfe von zentralisierten Organisationen die Zahl der Leerkilometer zu reduzieren. Am Morgen mußten die Lkw vom zentralen Lkw-Hof leer zu ihren ersten Kunden fahren, um Ladung aufzunehmen. Je mehr die Lkw-Höfe zentralisiert wurden, desto länger war im Mittel der Weg zum ersten Kunden. Fahrten mit leeren Lkw traten auch am Abend auf, wenn Lkw in ihren Garagenhof zurückkehrten. Der erste große zentralisierte Lkw-Hof wurde in Karl-Marx-Stadt (Chemnitz) zwischen 1957 und 1959 gebaut. Er diente sogar als Musterbeispiel für den Besuch internationaler Delegationen. Jedoch wurde ein zweiter zentralisierter Garagenhof nicht mehr gebaut. Die Planung für einen zentralen Hof in Magdeburg wurde im Jahre 1963 mit der Begründung gestoppt, daß er zu viele leer gefahrene Kilometer nach sich ziehen würde.³⁸

38 VEB Kraftverkehr Karl-Marx-Stadt. In: *Der Verkehrspraktiker* 7:5 (1964), S. 23–29; Palapys, Karlheinz: Vorplanungen und Aufgabenstellungen für die Kraftverkehrshöfe. In: *Verkehrspraktiker* 7:6 (1964), S. 4–8. Bis zum Jahre 1964 gab es keine Reparaturwerkstatt auf dem Garagenhof von Karl-Marx-Stadt.

Es klingt kurios, aber irgendwann warnte sogar der Ministerrat vor seinen eigenen sozialistischen Prinzipien der Zentralisierung. Im Jahre 1962 forderte er in einer Stellungnahme, die Prinzipien der Zentralisierung von Lkw-Flotten nicht zu entschieden umzusetzen, um Leerkilometer zu reduzieren.³⁹ Um die Nachteile der Zentralisierung in Garagenhöfen zu vermeiden, wurden zu Beginn der 1960er Jahre die Lkw wiederum lokal bei den Unternehmen in Industrie, Bauwirtschaft und Handel angesiedelt, von denen sie ursprünglich kamen. Zwar blieben viele der zurückgegebenen Lkw formal im Eigentum der VEB-Lkw-Unternehmen, so daß diese zu entscheiden hatten, wie die Fahrzeuge eingesetzt wurden. 1965 gab es bereits 410 dezentrale Standorte für die Lkw der VEB-Lkw-Unternehmen.⁴⁰ Das VEB-Lkw-Unternehmen in Potsdam beschäftigte speziell trainierte Einsatzplaner („Dispatcher“), welche den Lkw-Einsatz in den Sektoren Industrie, Bauwirtschaft und Handel steuerten.⁴¹ So verhielten sich die VEB-Lkw-Unternehmen wie die früheren Unternehmens-Lkw-Flotten. Sie waren kleine, maßgeschneiderte Flotten für die Unternehmen, die jedoch nicht die erwarteten Produktivitätseffekte großer Organisationen erreichen konnten. 1978 mußte der frühere Verkehrsminister Erwin Kramer einräumen, daß in Industrie, Bauwirtschaft und Handel spezielle Bedingungen gelten könnten, wo eine eigene Lkw-Flotte notwendig sei, die Lkw-Kapazität allerdings bloß teilweise genutzt würde⁴² – eine Einsicht, die in der Transportwirtschaft bereits seit den 1920er Jahren verbreitet war.

Spezialisierung und Einschichtbetrieb verhinderten die volle Kapazitätsauslastung

Seit den 1960er Jahren berichteten viele Beobachter über die zunehmende Spezialisierung der Lkw-Flotten für besondere Transportsegmente.⁴³

Die erwarteten Produktivitätsvorteile von großen Organisationen traten nicht ein. Im Gegenteil führte die steigende Spezialisierung der Lkw dazu, daß die Leerkilometer in den Lkw-Flotten der DDR zwischen 1960 und 1970 sogar anwuchsen.⁴⁴ Das war ein Schreckensszenario für die staatssozialistischen Verkehrsplaner, die die Großorganisationen im Transport mit der besseren Nutzung des Transportraumes und der Reduktion von Leerkilometern begründet hatten. Die Verkehrsplaner der DDR versuchten auch durch andere Maßnahmen, die vorhandenen Kapazitäten so effizient wie möglich zu nutzen. In den regionalen Transportausschüssen sowie im zentralen Transportausschuss und bei den VEB-Lkw-Unternehmen tauchten immer wieder Forderungen auf, eine zweite Schicht während der Werktage und auch Arbeitseinsätze am Wochenende einzuführen, wie viele Quellen belegen. So forderte der Zentrale Transportausschuß in seiner Sitzung am 20. August 1969 sogar die Einführung einer Dreischichtorganisationen für alle Lkw-Unternehmen aller Eigentumsformen (das heißt auch von den privaten

39 Entschließung des Ministerrates am 15. Februar 1962. Bundesarchiv, DC 20-I/3/358, Bestand Ministerrat der DDR. Die Durchführungsverordnung dieser Entschließung kam ein Jahr später: Direktive über die maximale Ausnutzung und ökonomisch zweckmäßige Verteilung der Transportmittel sowie Festlegung von optimalen Standorten. In: Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr, 15:12 (1963), S. 41–46.

40 Kramer, Erwin: Verkehrswesen, S. 46. Herrmann, Joachim: Die ökonomische Entwicklung, S. 31.

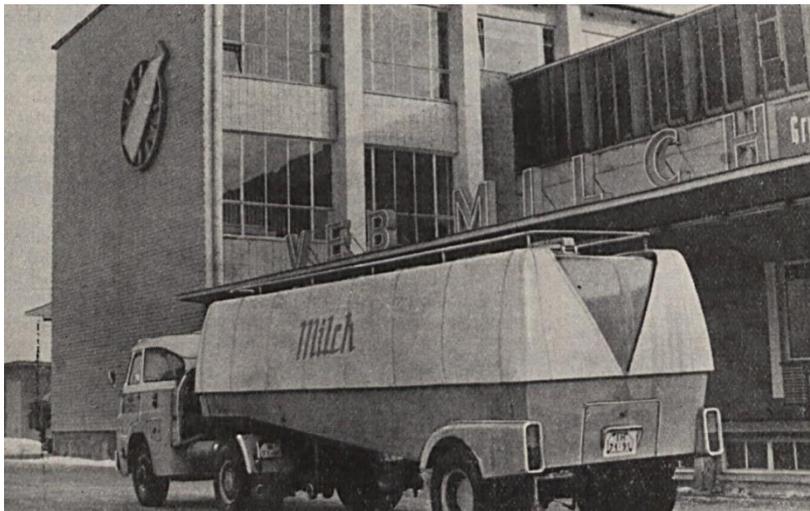
41 Machgut, Gerd: Rationelle Transportdurchführung. In: VEB Güterkraftverkehr Potsdam (Hrsg.): Ökonomische Probleme im Güterkraftverkehr. Potsdam 1968, S. 46.

42 Kramer, Erwin: Verkehrswesen, S. 157.

43 Bremer, Hans: Grundfragen des Güterkraftverkehrs bei der weiteren Entwicklung des gesellschaftlichen Systems des Sozialismus in der DDR. In: VEB Güterkraftverkehr Potsdam (Hrsg.): Ökonomische Probleme im Güterkraftverkehr. Potsdam 1968, S. 12 f. Als der Ministerrat am 21. September 1959 den Siebenjahresplan verabschiedete, enthielt der Anhang bereits eine Planung zur Spezialisierung der Lkw-Flotte. So war bis 1963 die Gesamtzahl von 330 Silo-Lkw geplant. Bundesarchiv, DC20-I/3/307, S. 120, Bestand Ministerrat der DDR.

44 Ebd., S. 185.

Transportunternehmen), um den aufgestauten Rückstand von 50 000 Tonnen von Stückgut auf den Eisenbahnterminals abzarbeiten.⁴⁵ Die Forderungen nach einer zweiten oder gar dritten Schicht blieben aber lediglich Deklarationen ohne Implementierung. Es gab unter den Bedingungen eines angespannten Arbeitsmarktes nur in wenigen Fällen ein Zweischichtsystem. So wiesen die Unternehmen in den Bereichen Produktion und Großhandel immer wieder Forderungen zurück, die Arbeitskräfte auch zusätzlich in der Tagschicht einzusetzen, um die Verladung von Waren zu unterstützen. Der Leiter des VEB Kraftverkehr Frankfurt (Oder) berichtete, daß im ersten Quartal 1983 jeder Lkw im Mittel bloß 7,7 Stunden pro Tag im Einsatz war.⁴⁶ Da im August 1967 die DDR die Fünf-Tage-Woche eingeführt hatte, waren nur wenige Arbeiter geneigt, auch am Wochenende zu arbeiten. Die SED-Betriebsparteiorganisation des VEB Kraftverkehr Frankfurt (Oder) berichtete im Jahre 1982 dem regionalen Parteichef, daß sieben Arbei-



Ein Milchtanker vor der Molkerei in Berlin-Heinersdorf

Quelle: "Der Verkehrspraktiker", Heft 5/1965, S. 4.

ter es abgelehnt hätten, am Wochenende in der Instandsetzung zu arbeiten.⁴⁷ Die SED erkannte die Schwäche des Transportsystems in der DDR, die auf unzureichende Investitionen und einen engen Arbeitsmarkt zurückzuführen war. Aber anstatt zusätzliche Investitionen zu tätigen, forderte die Partei eine "Intensivierung der politischen und ideologischen Arbeit", was aus vielen Quellen hervorgeht. Diese Forderung bedeutet aber nichts anderes als die Einführung höherer Arbeitsnormen und Überstunden. Als im Jahre 1958 das Ministerium für Verkehr mehr politische und ideologische Arbeit forderte, antwortete der Chef der Halberstädter Straßenbau: "Sind wir ein Produktionsunternehmen oder ein Erziehungslager?"⁴⁸

Die Transportkrise 1960 und die Revision der Transportpolitik in den 1960er Jahren

Im Jahre 1960 traf die allgemeine Wirtschaftskrise der DDR mit der Transportkrise zusammen.⁴⁹ Der schlechte Transportservice der VEB-Lkw-Unternehmen löste eine Krise im Bausektor aus. Bauarbeiter in Berlin und Leipzig konnten nicht weiterarbeiten, da

45 Landesarchiv Berlin, C Rep. 114/672, Bestand Magistrat von Berlin/Verkehr und Nachrichten.

46 Brief an die SED Bezirksleitung Frankfurt (Oder) vom 8. Mai 1984. In: Brandenburgisches Landeshauptarchiv, Rep. 732/3684.

47 Brandenburgisches Landeshauptarchiv, Rep. 732/3684. Vergleiche Tabelle 1 unten.

48 Verkehrsministerium (Hrsg.): Konferenz zur Verbesserung der Arbeitsweise des Kraftverkehrs und Straßenwesens. Berlin 1958, S. 30.

49 Steiner, André: Von Plan zu Plan: Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR. München 2004.

kein Material geliefert wurde. Das Lkw-Unternehmen "VEB Güterverkehr Berlin" führte alle Transporte für die Bauwirtschaft in Berlin aus und hatte folgende Orte anzu- steuern: die Werke für vorgefertigte Betonelemente, für Ziegel und für Zement, die VEB Tiefbaugesellschaft und die Baustellen selber. Nach einer Analyse des VEB Gü- terverkehr Berlin konnte die Gesellschaft nicht die Koordination der Transporte von vorgefertigten Betonelementen mit den Geräten für Verladung und Entladung bewerk- stelligen. Lange, unproduktive Wartezeiten entstanden. Das gleiche Koordinationsprob- lem trat auch beim Transport der Bagger mit Flachbett-Lkw auf. In der ersten Hälfte des Februars 1960 entstanden mehr als 1 700 Stunden Wartezeit. Für die verzögerte Erfül- lung der Lieferverpflichtungen mußte der VEB Güterverkehr hohe Vertragsstrafen zah- len.⁵⁰ Für die SED wurde das Ganze zunehmend zum Problem. Schließlich wollten die



Transport von vorgefertigten Bauteilen

Quelle: Erwin Kramer: Die Entwicklung des Verkehrswesens, Berlin 1978, S. 85.

DDR-Machthaber mit der Kombination aus dem Bauen mit vorge- fertigten Betonelemen- ten und dem angeblich besonders effizienten Transport durch VEB- Lkw-Unternehmen ein- mal mehr unter Beweis stellen, daß der Sozialis- mus dem Kapitalismus eindeutig überlegen war. Der Parteiführer Walter Ulbricht war aufge- bracht. Es gelang dem VEB Tiefbau, seine Lkw vom VEB Güterverkehr Berlin zurückzuholen und als eigene Flotte aufzubauen. Die Abtei-

lung Kraftverkehr des DDR-Verkehrsministeriums ermahnte den VEB Kraftverkehr Berlin, seine Lieferqualität zu verbessern und die besonderen Bedingungen der Bauwirt- schaft zu berücksichtigen. Die Mitarbeiter der Abteilung schrieben einen bitteren Brief an den Magistrat von Berlin, in dem sie die andauernde Schwäche des VEB Güterkraft- verkehr Berlin beklagten und die Forderung aufstellten, mehr Mittel in das Unterneh- men zu investieren, um die Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Der Magistrat von Berlin spaltete daraufhin die Bautransporte vom VEB Güterkraftverkehr ab und gründete eine eigene Gesellschaft, die VEB Bau Transporte Berlin.⁵¹

Aufgrund der desaströsen Effekte ihrer Transportpolitik änderte das Verkehrsministe- rium seine Politik in den 1960er Jahren. Der im Siebenjahresplan geforderte Transfer

⁵⁰ VEB Güterkraftverkehr Berlin: Maßnahmen zur Sicherung der Planerfüllung 1961 vom 30. März 1961. In: Landesarchiv Berlin, Rep. 114/344, Bestand Magistrat von Berlin/Verkehr und Na- chrichten; Komplexanalyse über die Arbeit des VEB Güterkraftverkehrs Berlin vom 7. Februar 1961. In: Landesarchiv Berlin, Rep. 114/344, S. 36, 40 und 90, Bestand Magistrat von Berlin/Verkehr und Nachrichten. Winkler, Volkmar: Die Überlegenheit, S. 244; "Leipziger Volkszeitung" vom 7. April 1961, S. 3.

⁵¹ Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr, 12:15 (1960), S. 83; Brief vom 30. Mai 1960. In: Landesarchiv Berlin, C Rep. 114/344, Bestand Magistrat von Berlin/Verkehr und Nachrichten.

weiterer Lkw-Kapazitäten zu den VEB-Lkw-Unternehmen wurde gestoppt. Die Ministerien für Bauwirtschaft und für Verkehr unterzeichneten am 9. März 1960 ein Abkommen, das die VEB-Lkw-Unternehmen Massenmaterial, wie Sand und Kies, transportieren ließ, während die Bauunternehmen weiterhin ihre eigenen Flotten für den Erdaushub und den Transport von vorgefertigten Betonelementen unterhalten durften.⁵² Wie in der Sektion Handel wurden auch in der Bauwirtschaft Entscheidungen zum Outsourcing auf regionale Arbeitsgruppen übertragen. Staatssozialistischen Transportplaner im Verkehrsministerium hatten anzuerkennen, daß die Unternehmen solange ihre Lkw-Flotten behalten konnten, wie die VEB-Lkw-Unternehmen keine volle Leistungsfähigkeit entfalten konnten. Der Service der VEB-Lkw-Unternehmen litt auch deswegen unter Qualitätsproblemen, da wechselnde Fahrer eingesetzt wurden. Im Jahre 1965 erkannte die Hauptabteilung Kraftverkehr im Verkehrsministerium an, daß der Einsatz des gleichen Fahrers wichtig war, um die Qualität der Belieferung sicherzustellen. Als sie den Nahrungsmittelproduzierenden Betrieben Outsourcing-Angebote unterbreitete, war die Bedingung, daß der gleiche Fahrer hinter dem Lenkrad des Lkw sitzen durfte, Bestandteil der Kontrakte.⁵³

Die VEB-Lkw-Unternehmen wurden in den 1960er Jahren zu größeren Einheiten zusammengefaßt. Ihre Zahl fiel von 182 im Jahre 1955 auf 80 im Jahre 1970. In den 1960er Jahren entwickelten sich die VEB-Lkw-Unternehmen so weit, daß sie auf die speziellen Wünsche ihrer Kunden mit speziell trainierten Fahrern und Einsatzleitern (Dispatchern) eingehen konnten. Aber dennoch suchten sie nach Expansionsmöglichkeiten und verlangten weiterhin von den VEB-Unternehmen in Industrie, Bauwirtschaft und Handel, daß sie ihre Lkw-Flotten reduzieren sollten. Die VEB-Lkw-Gesellschaft in Potsdam beschuldigte die Potsdamer Brauerei, daß sie illegale Lkw-Transporte durchführte. Auch der Gemüseanbau in Werder habe seine Lkw-Flotte in einer "alarmierenden Weise" erweitert.⁵⁴ Zwischen 1968 und 1972 wurden alle VEB-Lkw-Unternehmen durch Kombinate geführt, die auch Taxis und Busse für den öffentlichen Personentransport umfaßten. Staatssozialistische Planer konnten stolz berichten, daß das in Berlin ansässige Kombinat AutoTrans über nahezu 2 000 Lkw und mehr als 1 000 Anhänger verfügte.⁵⁵

Das Kombinat VEB Kraftverkehr Frankfurt (Oder) umfaßte auch den öffentlichen Nahverkehr von Bussen und Straßenbahnen. Auch Taxis und eine Fahrschule gehörten dazu. Es bestand im Jahre 1982 aus 19 Abteilungen, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind.⁵⁶ Wenn man diese Tabelle interpretiert, kann man sich schlecht vorstellen, daß eine derartige Kombination von verschiedenen Abteilungen beträchtliche Produktivitätsvorteile erbracht hätte.

52 Rundschreiben über die Zusammenarbeit zwischen Kraftverkehr und Bauwirtschaft. In: Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr, 12:15 (1960), S. 66.

53 Sicherung der Transporte für den Lebensmittelfrischdienst. In: Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr, 17:25 (1965) vom 28. Dezember 1965, Anhang.

54 Machgut, Gerd: Rationelle Transportdurchführung, S. 46.

55 Kramer, Erwin: Verkehrswesen, S. 161.

56 Die Daten dazu sind aus einem Bericht der SED-Betriebsgruppe entnommen. Bericht der Betriebsgruppe der SED des VEB Kraftverkehr Frankfurt (Oder) an die SED-Leitung in Frankfurt (Oder) vom 13.1.1982. Brandenburgisches Landeshauptarchiv, Rep. 732/3684. Von den 605 bei VEB Kraftverkehr Frankfurt (Oder) angestellten Arbeitern waren 75 Mitglied der SED.

Abteilung	Anzahl der Beschäftigten	Davon SED-Mitglied
1. Betriebshandwerker	22	–
2. Kfz-Instandsetzung	65	2
3. Technische Wartung	26	1
4. Wasch- und Pflegedienst	14	–
5. Grenzüberschreitender Verkehr	16	9
6. Bautransporte	24	3
7. Kühltransporte	28	–
8. Getränketransporte	34	3
9. Spedition	41	2
10. Möbeltransport für ein lokales Möbelwerk	37	7
11. Dispatcher Güterverkehr	24	1
12. Dispatcher Busverkehr	9	1
13. Bus Überlandlinien	17	4
14. Bus Stadtverkehr	73	14
15. Taxi	21	8
16. Fahrschule	15	7
17. Strassenbahnverkehr	66	11
18. Wagenwerkstatt	42	1
19. Bahnmeisterei	31	2

Tabelle 1: Kombinat VEB Kraftverkehr Frankfurt (Oder).

Zusammenfassung

Der Traum der Staatssozialisten von großen Lkw-Flotten konnte in den 1950er Jahren nicht in die Realität überführt werden. Die erwarteten Produktivitätszuwächse stellten sich wegen zahlreicher Hindernisse nicht ein. Während das westliche Management in den 1980er Jahren die notwendigen Bedingungen für das Outsourcing von Transportdienstleistungen sorgfältig erkundete, besaßen die staatssozialistischen Planer keine Vorstellung von Geschäftsprozessen, die Produktion und Transport verbanden. Neben unzulänglichen Geschäftsprozessen gab es weitere Faktoren, die die Nutzung großer Lkw-Flotten in vollem Ausmaß behinderten. Dazu zählten unzureichende Investitionen im Verkehrssektor, die keine ausreichende Lieferung von Ersatzteilen zuließen, die von den Planern nicht vorhergesehene Spezialisierung der Lkw-Flotten sowie die Grenzen von Einschicht-Arbeitszeitmodellen in einem von Fluchtbewegungen gekennzeichneten angespannten Arbeitsmarkt. Die Chancen einer zentralgeplanten Wirtschaft nach einer Beschränkung der Typenvielfalt im Lkw-Sektor, um die Versorgung mit Ersatzteilen zu vereinfachen, wurde nicht genutzt. Die großen Kombinate waren bloß eine formelle Zentralisierung verschiedener Branchen. Die Versorgung mit Transportdienstleistungen der großen Produktionsunternehmen blieb lokal mit maßgeschneiderten kleinen Lkw-Flotten. In dem Konflikt zwischen staatssozialistischen Planern um die Zentralisierung

behielten die Produktionsunternehmen die Oberhand. Die Vision der staatssozialistischen Planer, daß es in allen Sektoren einen säkularen Trend zu Großunternehmen gäbe, wurde von der Entwicklung in den kapitalistischen Staaten nicht unterstützt. Tatsächlich entwickelte sich ein symbiotisches Verhältnis von Groß- und Kleinunternehmen, so zum Beispiel im Franchisesektor.⁵⁷ 1990 gab es im italienischen Transportsektor zu 97 Prozent Unternehmen mit weniger als sechs Lkw. Im Jahre 2012 besaß der Transportsektor in den USA einen ähnlich niedrigen Grad an Konzentration. Nach Angaben der National Trucking Association besaßen 90 Prozent der Unternehmen weniger als sieben Lkw.⁵⁸

57 Dicke, Thomas: *Franchising in America: The Development of a Business Method, 1840–1980*. Chapel Hill 1992, S. 25.

58 European Commission (Hrsg.): *Road Freight Transport*. Luxemburg 1997; Series *The single market review: Subseries 2. Impact on services*, Vol. 5, S. 37. In: *Deutsche Verkehrszeitung* vom 9. Juli 2013.