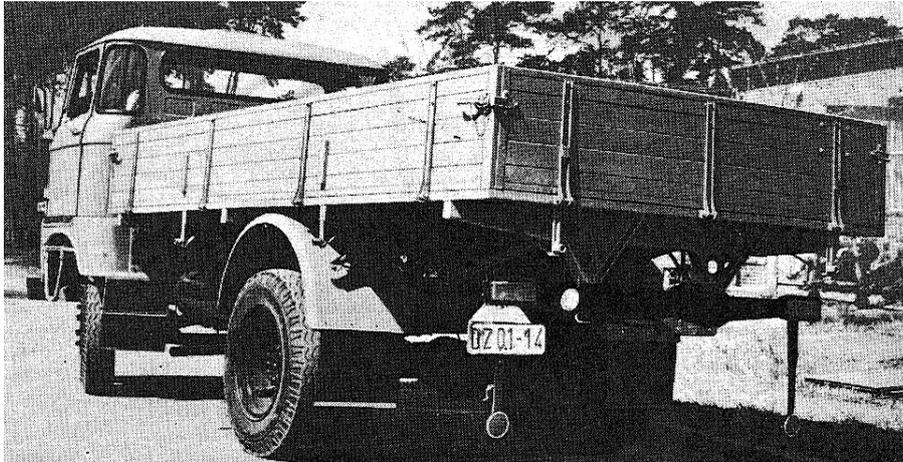


Working Paper in the History of Mobility No. 20/2017



Ein 5t LKW W50 produziert in der DDR im Jahre 1965

Die Verkehrspolitik der DDR – Konflikte zwischen dem kommunistischen Zentralisierungskonzept und betrieblichen Notwendigkeiten im LKW-Sektor

(Erweiterter Text des gleichnamigen Artikels in Zeitschrift des Forschungsverbundes SED-Staat Heft 40, 2016, S. 3-17). Veröffentlicht auf dem Open Access Server KOBRA der Universität Kassel

doi:10.17170/kobra-202304017749

Richard Vahrenkamp
Professor em. für Logistik der Universität Kassel
Logistic Consulting Berlin
Email: vahrenkamp2016@gmx.de
Web: www.vahrenkamp.org
Stand: 15. März 2023

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Zwei Arten des LKW-Transports und Outsourcing.....	7
3	Die Outsourcing-Politik des Verkehrsministeriums in den 1950er Jahren.....	11
4	Der Widerstand der Unternehmen gegen Outsourcing.....	14
5	Die VEB-LKW-Unternehmen blieben schwach.....	17
6	Die Nachteile der Zentralisierung im Transportsektor.....	19
7	Spezialisierung und Ein-Schichtbetrieb verhinderten die volle Kapazitätsauslastung.....	21
8	Die Transportkrise 1960 und die Revision der Transportpolitik in den 1960er Jahren.....	25

Abstract

Der Traum der Staatssozialisten von großen LKW-Flotten konnte in den 1950er Jahren nicht in die Realität überführt werden. Die erwarteten Gewinne an Produktivität 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 Idee von Geschäftsprozessen, welche Produktion und Transport verbanden. Neben unzulänglichen Geschäftsprozessen gab es weitere Faktoren, welche 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 Ein-Schicht-Arbeitszeitmodellen in einem von Fluchtbewegungen gekennzeichneten angespannten Arbeitsmarkt. Die Chancen einer zentral-geplanten Wirtschaft nach einer Beschränkung der Typen-vielfalt 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 Zentralisierung behielten die Produktionsunternehmen die Oberhand. Die Vision der staatssozialistischen Planer, dass es in allen Sektoren einen sekularen Trend zu Großunternehmen gäbe, wurde von der historischen Entwicklung in den kapitalistischen Staaten nicht unterstützt.

1 Einleitung

Bisher rief das Thema der Verkehrspolitik in der DDR und im Ostblock wenig Aufmerksamkeit in der Forschung hervor. Bogdan Mieczkowski publizierte in den Jahren 1978 und 1980 Bände zur Transportpolitik in Osteuropa, die auf Straßen, Zugverkehre und Automobile fokussierten. Ein Kapitel behandelte den Transport von Agrargütern in Polen. Reinhold Bauer publizierte im Jahre 1999 eine Studie zum zu Automobilindustrie in der DDR, ließ jedoch das Thema des Lastkraftwagen-Transports ohne Beachtung. Lewis Siegelbaum zeigt in seiner Studie „Cars for Comrades“ im Jahre 2008 den Mangel an Straßeninfrastruktur in der Sowjetunion auf und berichtete über die Debatte über die Landstrassenlosigkeit. Dieses impliziert, dass Langstreckentransporte mit dem Lastkraftwagen (LKW) nur eine geringe Rolle in der Sowjetunion spielten und dass sich der LKW-Transport vornehmlich in der Umgebung großer Städte abspielte. So war in den 1900 fünfziger Jahren ca. 50 % der LKW in der Sowjetunion in der Hauptstadt Moskau konzentriert. In seinem Papier für die Konferenz „Cars in Socialism“ erforschte Lewis Siegelbaum das öffentliche Image der LKW-Fahrer in der Sowjetunion.¹

¹ Bogdan Mieczkowski: *Transportation in East Europe* (New York, Boulder, 1978). Bogdan Mieczkowski (Herg.): *East European Transport – Regions and Modes* (London, Matinus, 1980). Jacek Romanowaki, :Agricultural

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 im Kapitalismus beobachteten Konzentrationsbewegung in der Grundstoffindustrie. Es behauptete, dass Stückkosten sinken, wenn Unternehmen ihre Produktionsanlagen vergrößern, und ist eine anerkannte Theorie in den kapitalistischen Gesellschaften.² Die Staatssozialisten deklarierten es als zentral 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.³ Die Staatssozialisten versuchten, diese Theorie in der Realität anzuwenden. Sie nahmen daher an, dass dieses Gesetz auch in Serviceindustrien anwendbar sei, wie auf den Transportsektor mit Lastkraftwagen (LKW), aber sie hatten nicht – wie hier gezeigt werden soll – gründlich die Umsetzungsprobleme erfasst.

In den fünfziger Jahren wurde das Thema LKW-Verkehr in der Sowjetunion aktuell. Als im Eisenbahnnetz die Zahl der Umschlagpunkte für Güterumschlag um 60% reduziert wurde, füllten LKW die entstehenden Lücken. Güterumschlagpunkte, welche weniger als sechs Waggons pro Tag umschlugen, wurden geschlossen, und die mittlere Distanz zwischen zwei benachbarten Güterumschlagpunkten verdoppelte sich auf 20 km.⁴ Der 20. Parteitag der kommunistischen Partei der UdSSR im Jahre 1956 wurde berühmt, als Parteiführer Nikita Chruschtschow Stalin des Despotismus' anklagte. Zugleich gab Chruschtschow dem Thema LKW-Verkehr eine unerwartete Aktualität. Als früherer Parteichef von Moskau kannte er sehr gut die Verhältnisse im Moskauer Transportsektor. In seiner Rede stellte er fest, dass die LKW-Flotten in Moskau hochgradig zersplittert seien und deklarierte, es gäbe

transport in Poland, in: Bogdan Mieczkowski (Hrsg.): *East European Transport – Regions and Modes* (London, Martinus, 1980), S. 124 – 146. Reinhold Bauer: *PKW-Bau in der DDR – Zur Innovationschwäche von Zentralverwaltungswirtschaften* (Frankfurt, Lang, 1999). Lewis Siegelbaum (Hrsg.): *Cars for Comrades: The Life of the Soviet Automobile* (Ithaca, Cornell Univ. Press, 2008). Lewis Siegelbaum (Hrsg.): *The Socialist Car: Automobility in the Eastern Bloc* (Ithaca, Cornell Univ. Press, 2011). Der Eisenbahnverkehr in der DDR haben untersucht: Christopher Kopper: *Die Deutsche Reichsbahn 1949-1989*, in: Lothar Gall and Manfred Pohl (Hrsg.): *Die Eisenbahnen in Deutschland* (München, Beck, 1999). Ralf Kaschka: *Auf dem falschen Gleis. Infrastrukturpolitik und –entwicklung der DDR am Beispiel der Deutschen Reichsbahn 1949 – 1989* (Frankfurt, Campus, 2011). Rosemarie Schneider: *Das Verkehrswesen unter besonderer Berücksichtigung der Eisenbahn*, in: Eberhard Kuhrt (Hrsg.): *Die wirtschaftliche und ökologische Situation der DDR in den achtziger Jahren* (Opladen, Westdeutscher Verlag, 1996), S. 177-222.

² Alfred Chandler: *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. A History 1880s – 1940s* (Harvard, Harvard University Press, 1990), S. 22.

³ *Grundlagen des Marxismus-Leninismus. Lehrbuch*, herausgegeben von Horst Ullrich (Berlin, Dietz, 1960), S. 650-660.

⁴ Günther Fechner: *Einführung der Wagenladungsknotenbahnhöfe in der UdSSR*, in: *DDR Verkehr*, 1:4 (1968), S 139.

verborgene große Lkw Kapazitäten in den Moskauer Unternehmen.⁵ Die staatssozialistischen Verkehrsplaner hätten nichts anderes zu tun, als diese LKWs aus den Unternehmen zusammenzuziehen und sie in getrennten Transportservice Unternehmen zu konzentrieren. Die Verkehrsplaner vertraten die Ansicht, dass in diesen Serviceunternehmen die LKW-Kapazität effizienter genutzt werden könnte als die einzelnen Unternehmen. Die Politik, große LKW-Unternehmen zu konzentrieren, wurde in Moskau der 1950er Jahre implementiert, wo 50 % der LKW-Flotte der Sowjetunion stationiert war. Es wurden sogar Experimente durchgeführt, in LKW-Speditionen bis zu 1000 LKW zu konzentrieren.⁶ Diese Konzentrationspolitik übertrug der DDR auf ihre Verkehrspolitik.

Hier soll zunächst die Verkehrspolitik der DDR als Kontext für die Konzentrationspolitik skizziert werden. Auf den ersten Blick unterschied sich die Verkehrspolitik in der DDR kaum von der der BRD. 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 weitete ihr Autobahnnetzwerk aus mit Strecken zwischen Leipzig und Dresden im Jahre 1971 und zwischen Berlin und Rostock im Jahre 1978.⁷ Vergleichbar mit der westlichen Welt trieb auch die DDR die Arbeitsteilung zwischen den Produktionsbetrieben voran, was den LKW-Transport von Zwischenprodukten auf der Autobahn begünstigte. Diese Politik wurde auch teilweise durch die schlechten Leistungen der Eisenbahn im Frachtsektor begünstigt, die speziell für Stückgut hervortraten.⁸ Viele Quellen zeigen auf, dass die Verkehrspolitik – anders als in Westdeutschland, wo die Politik die Eisenbahn schützte – bewusst den LKW begünstigt hat, um die als veraltet angesehene Transporttechnik der Eisenbahn zu „entlasten“, wie es beinahe ironisch hieß. Durch die Demontage war die Eisenbahn in der DDR ohnehin geschwächt.

Die Verkehrspolitik, die sich auf den motorisierten Verkehr zu bezog, wurde in der Abteilung Kraftverkehr im Verkehrsministerium vollzogen. Als eine zweite Ebene der Verwaltung führte die DDR 15 Bezirke ein, wo ebenfalls 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, die Eisenbahn und die Landwirtschaft lenkten. Die regionalen Transportausschüsse versammelten Vertreter der Regionalverwaltung, der Eisenbahn, der Unternehmen für öffentlichen

⁵ Nikita Chruschtschow: *Rechenschaftsbericht des Zentralkomitees der KPdSU an den 20. Parteitag* (Berlin, Dietz, 1956), S. 60. Chruschtschow nahm auch Stellung zur Konzentration der PKW-Flotten, siehe Lewis Siegelbaum: *Cars for Comrades: The Life of the Soviet Automobile*, Ithaca, 2008, S. 244f.

⁶ Inbert Gobermann: Zur Reorganisation des Kraftverkehrs in Moskau, in: *Der Verkehrspraktiker*, 2:6 (1959), S. 15-17.

⁷ Axel Dossmann: *Begrenzte Mobilität – eine Kulturgeschichte der Autobahnen in der DDR* (Essen, Klartext, 2003).

⁸ Schneider, S. 182.

Personennahverkehr und von volkseigenen LKW-Transportbetrieben. Die regionalen Ausschüsse beschlossen die erforderlichen Transportkapazitäten des Folgejahres, welche der zentrale Transportausschuss zu einem nationalen Programm konsolidierte.⁹

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 LKW-Transporten 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 LKW-Speditionsfirmen.¹⁰

Der Aufsatz folgt dem Konzept von Martin Kragh, den Mangel als definierende Eigenschaft der staatssozialistischen Wirtschaften zugrunde zu legen. Um die Engpässe in der Beschaffung von Material zu bewältigen, entwickelten die Unternehmen besondere Methoden mit speziellen Einkäufern, Schwarzmarkt-Operationen und Korruption. Nach Kragh ist der Grundsatz des Mangels ein einheitlicher Ansatz, um die verschiedenen Phänomene, wie Verzögerungen, Produktionsstillstand, Verderbnis und niedrige Produktivität darzustellen.¹¹ Das Papier basiert auf Verkehrszeitschriften zur DDR-Transportpolitik, die auch einige Aufsätze zur Transportpolitik der Sowjetunion auf Deutsch publiziert hatten. Ich beziehe mich ebenfalls auf zeitgenössische Doktorarbeiten der Dresdener Verkehrsuniversität zu Fragen der DDR-Transportpolitik. In den Staatsarchiven in Berlin und in Brandenburg habe ich erkundet, wie die Räte der Bezirke zu Fragen der Transportpolitik Stellung bezogen haben. Ferner habe ich die Sitzungsprotokolle der bezirklichen Transportausschüsse von Berlin und Frankfurt (Oder) ausgewertet, wie auch die Berichte der VEB LKW-Unternehmen und die Berichte der kommunistischen Betriebsgruppen in diesen Unternehmen. Das Bundesarchiv in Berlin wurde konsultiert hinsichtlich der Protokolle der wöchentlichen Besprechungen von führenden Beamten im Verkehrsministerium, im Ministerium für Handel und im Bauministerium. Ferner wurden die Akten in der Abteilungskraftverkehr des Verkehrsministeriums ausgewertet, wobei aber nur wenige Akten verfügbar waren.

⁹ Klaus Otto, *Entwicklung und Bedeutung der Transportausschüsse und ihrer Arbeitsorgane zur Festigung des einheitlichen Systems des Sozialismus*, Dissertation, Verkehrsuniversität Dresden, 1968, S. 82. Heinz Wolf: 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, DM1/8321

¹⁰ Kopper, *Reichsbahn*, S. 313. Richard Vahrenkamp: *Die logistische Revolution – Der Aufstieg der Logistik in der Massenkonsumgesellschaft*, Frankfurt, Campus 2011.

¹¹ Martin Kragh: *The Soviet Enterprise: What Have We Learned from the Archives?*, in: *Enterprise & Society*, 14:2 (2013), S. 360-394.

2 Zwei Arten des LKW-Transports und Outsourcing

Sieht man vom Transport über andere Verkehrsträger ab, so kann ein Industrieunternehmen den Versand seiner Erzeugnisse auf zwei Arten vornehmen, einmal mit einer unternehmenseigenen LKW-Flotte (Werkverkehr) und zum zweiten durch Übergabe der Ladung an eine Spedition. Die Spannungen zwischen beiden Arten des LKW-Transports sind weit gehend unbekannt und sollen deswegen hier erläutert werden. Wenn man bloß die Kosten des Transports berücksichtigt, so kann in vielen Fällen der Transport mit einer Spedition billiger sein als der Transport mit einer eigenen LKW-Flotte, da der Spediteur eine Kostensenkung durch höhere Ausnutzung der LKW-Kapazität herbeiführen kann, indem er verschiedene Aufträgen bündelt. Allerdings ist das Argument der niedrigeren Kosten von Speditionsverkehren nur schlüssig, wenn es um die Bündelung von Langstreckenverkehren geht. Bei Kurzstreckenverkehren in der Stadt treten keine Kostensenkungen durch Bündelung auf, denn bei diesen lokalen Verkehren, die bei der Versorgung von Baustellen und Geschäften auftreten, liegen die Bündelungsgewinne unter den Kosten für die bei Bündelung erforderlichen lokalen Sammel- und Verteilverkehre. Daher misslang auch die in der DDR angestrebte Bündelung in den Bereichen Bauwirtschaft und Handel. Das Argument der Bündelung wurde von staatssozialistischen Planern im DDR Verkehrsministerium in einer langen Serie von Stellungnahmen zwischen 1957 und 1989 hervorgehoben. Aber es gab andere Vorteile, eine eigene LKW-Flotte zu nutzen, welche das Kostenargument weniger stark gewichten, wie bereits die breite Debatte über die ökonomischen Vorteile einer eigenen LKW-Flotte in den 1920er Jahren aufgezeigt hatte.¹² Viele dieser Vorteile resultieren aus der engen Verbindung zwischen Produktion und Transport, die auch in Unternehmen von staatssozialistischen Ländern zum Tragen kam. Zusätzlich berücksichtigen die Unternehmen nicht alleine die isolierten Kosten des Transports, sondern bringen auch die folgenden Vorteile einer schnellen Lieferung in Anschlag:

(1) Der wichtigste Vorteil ist die unmittelbare Verfügbarkeit von Kraftfahrzeugen im Vergleich zum Engagement eines Spediteurs, das heißt die Verminderung der Transaktionskosten, um einen Auftrag an einen Spediteur zu übergeben und einen Vertrag zu schließen. Keine Zeit ist notwendig, wie es bei der Beauftragung eines Spediteurs wäre, wenn zum Beispiel ein Ersatzteil für die Produktion dringend benötigt wird und es mit einem eigenen LKW in einem Lagerhaus für Ersatzteile schnell beschafft werden kann.

(2) In der Kurzfristplanung von Unternehmen kann der genaue Zeitpunkt, wann ein LKW eingesetzt werden muss, nicht genau bestimmt werden. Dieses Planungsproblem war auch in der DDR bekannt.¹³ So hatten die LKW auf Abruf bereit zu stehen. Dann starteten sie für unmittelbare Expresslieferungen oder verspätete Lieferungen. Wenn die Unternehmung eine Spedition eingeschaltet hätte, hätte sie die entstehende Wartezeit bezahlen müssen. Wenn man also beide Arten des LKW-Einsatzes vergleicht, muss man auch die Kosten für die anfallende Wartezeit des Speditions-LKW in Rechnung stellen. Eine andere Situation entsteht, wenn das Unternehmen eine feste Menge nach

¹² Vahrenkamp, *Logistische Revolution*, S. 87f.

¹³ Joachim Herrmann: *Die ökonomische Entwicklung des volkseigenen öffentlichen Güterkraftverkehrs in der Deutschen Demokratischen Republik*, Dissertation, Verkehrsuniversität Dresden, 1974, S. 44.

einem regelmäßigen Zeitplan versendet, zum Beispiel jeden Freitag eine komplette LKW-Ladungen. In diesem Fall kann es ökonomischer sein, einen Spediteur zu beauftragen.

(3) Manche Transporte sind dringend, so zum Beispiel die Lieferung eines Ersatzteils für eine Maschine. Diese Lieferungen erfordern aber bloß einen kleinen Anteil des Laderaums. Die VEB-Speditionsunternehmen waren aber nicht an diesen Aufträgen interessiert, da sie nicht zu einer vollen Auslastung des LKW führten. Die Steuerung der Speditionen unterlag dem Zielsystem, möglichst den Laderaum des LKW auszunutzen und möglichst viele Tonnenkilometer an Fahrleistungen zu erbringen.¹⁴

(4) Wenn stets der gleiche Fahrer beim Kunden seine Waren angeliefert, entsteht Loyalität beim Kunden. Zudem entsteht gegenseitiges Vertrauen, wodurch dem Fahrer gestattet wird, in das Lagerhaus des Kunden einzutreten oder in dessen Hof. So kann es zum Beispiel im Fall der Milcheinsammlung beim Bauern es sehr wichtig sein, dass der Fahrer Zugang zum Hof erhält. Der VEB Güterkraftverkehr Berlin beklagte im Jahre 1961, mit dauernd wechselnden Fahrern zu tun haben und keine Stammebelegschaft aufbauen zu können.¹⁵

(5) Die Fahrzeuge des Werkverkehrs tragen das Logo der Unternehmung an den Außenwänden, ebenso wie der Fahrer auf seiner Kleidung das Logo der Unternehmung tragen kann. Die Belieferung von Geschäften wird so mit einer Werbeaktion in den Straßen verknüpft. Für Brauereien und Unternehmen der Nahrungsmittelproduktion ist diese Marketingfunktion von Bedeutung, um eine Marke aufzubauen und lokal in der Stadt zu verankern. Diese Funktion kann aber nicht erzielt werden, wenn die Auslieferung über Speditionen erfolgt. Man kann annehmen, dass diese Marketingfunktion in staatssozialistischen Ländern, die vom Mangel charakterisiert sind, nicht zur Anwendung kam. In den Unternehmen war die Beschaffung der Engpass, aber nicht der Verkauf Gütern. Überraschender Weise findet man jedoch, dass die Auszeichnung von Lieferwagen mit Markenlogos auch ein Thema in der staatssozialistischen Transportpolitik war. Als Anreiz für Outsourcing offerierte das Verkehrsministerium den Nahrungsmittelherstellern, dass sie weiterhin das Markenlogo auf ihren LKW behalten können, wenn sie diese zu VEB Speditionen transferieren würden.¹⁶

(6) Der Fahrer kann den Kunden hinweisen, wie er die gelieferte Ware benutzen und kann helfen, diese einzurichten. Diese Art von Kundendienst kann aber nicht von Fahrern von Speditionen geleistet werden, da diese eine breite Vielfalt von Waren ausliefern.

(7) Bei der Versorgung von Geschäften ist der Transport keine reine Operation, einen LKW vom Großhandel zum Geschäft zu fahren. Stattdessen ist spezielles Wissen über die Kunden notwendig, wie der Chef des DDR Handelstransportes, Fritz Schmidt, ausführte.¹⁷ Wie sind die Bedingungen und

¹⁴ Herbert Krunau: Kraftverkehr und Bauwesen. Zur Auswertung eines Erfahrungsaustausches in Moskau, in: *Der Verkehrspraktiker*, 3:3 (1960), S. 10-14.

¹⁵ Komplexanalyse über die Arbeit des VEB Güterkraftverkehrs Berlin im Jahre 1960, vom 7. Februar 1961, in: Staatsarchiv Berlin, Rep. 114/344.

¹⁶ Sicherung der Transporte für den Lebensmittelfrischdienst, in: *Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr*, 17:25 (1965), vom 28. Dezember 1965, Anhang.

¹⁷ Vortrag von Fritz Schmidt, in: Zentrales Warenkontor für Lebensmittel, Obst und Gemüse und Haushaltchemie (Hersg.): *1. Transportkonferenz des sozialistischen Lebensmittelgrosshandels* (Berlin, Dietz, 1967), S. 11. Siehe auch Ralf Haase und Siegfried Meinschmidt: Bedarfsgerecht und wirtschaftlich – Der Handelstransport der DDR, in: *Auto-Jahr*, 27:1979, S. 1-23, (Stuttgart, Motorbuch-Verlag).

die Ware? Wo kann ein LKW stoppen und die Ware entladen, der Front oder im Hof? Gibt es Kräne oder Rampen? Wollen Bäckereishops drei Lieferungen von frischen Brötchen jeden Tag? Frisches Gemüse für Lebensmittelläden erfordert Kühltransportketten und rasche Reaktionen auf Nachfrageänderungen. Hier sind routinierte LKW-Fahrer gefordert, die nicht ersetzt werden können durch Fahrer von Speditionen, die möglicherweise häufig wechseln.

In diesem Papier geht es unter den drei Eigentumsformen in der DDR nur um volkseigene Betriebe (VEB) in den Bereichen Industrie, Handel und Bauwirtschaft und um deren auch als Werkverkehr bezeichnete LKW-Flotten. Dieser Aufsatz erkundet den Kampf des DDR-Verkehrsministeriums gegen den Werkverkehr seit 1957 und dessen Versuch, 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 geschah aber 30 Jahre, bevor das westliche Management selber die Outsourcingbewegung in den 1980er Jahren startete.¹⁸ Zugleich verwirklichten die Planer die Outsourcing-Bewegung radikaler als die Bewegung im Westen, aber ohne Einblick in den Zusammenhang von Geschäftsprozessen nehmen. 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 beschlossen, wie Schenker oder IBM. 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. Wenn man diese Einschränkung auf Baustellen anwendet, so hätten Baggerarbeiten und die Lieferungen von vorgefertigten Betonelementen unter der Kontrolle des Bauunternehmens bleiben müssen. Auch im Handelssegment hätte die Belieferung der Läden unter der Kontrolle des Großhandels bleiben müssen.

Das westliche Management besaß einen Entscheidungsspielraum, zu welchem Ausmaß es auswärtige Speditionsdienstleistungen in Anspruch nehmen möchte. Einige Unternehmen besaßen eigene LKW-Flotten, manche verließen sich auf externe LKW-Dienstleister, und andere benutzten gemischte Modelle. In einer Wettbewerbsökonomie des Westens konnten die Unternehmen Transportunternehmen finden, die einen Standardservice oder sogar hohe Qualität der Lieferung angeboten. Dieses war aber nicht der Fall in staatssozialistischen Ländern, die durch Mangel charakterisiert waren und durch einen niedrigen Grad an Arbeitsteilung. Angebotene Transportdienstleistungen waren aufgrund der Mangelökonomie von einem schlechten Service gekennzeichnet. Unternehmen in der östlichen Welt konnten nicht auf ein zuverlässiges Netzwerk von Lieferanten zurückgreifen. Aus diesem Grunde

¹⁸Herbert Kotzab, Richard Vahrenkamp: Logistik – Management und Strategien, 7. Auflage, München, Oldenbourg Verlag, 2012.

entwickelten sie ein internes Netzwerk durch vertikale Integration (Kombinat).¹⁹ Als ein Element der vertikalen Integration beschäftigten sie eigene LKW-Flotten, um dem schlechten Service der sozialistischen Speditionen nicht ausgeliefert zu sein, welche 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.

¹⁹ Andrei Yudanov: USSR: Large Enterprises in the USSR – The Functional Disorder, in: Big Business and the Wealth of Nations, herausgegeben von Alfred Chandler, Franco Amatori und Takashi Hikino (Cambridge, MA, Harvard University Press, 1999), S. 395–432, hier S. 417.

3 Die Outsourcing-Politik des Verkehrsministeriums in den 1950er Jahren

Als die Staatssozialisten aus Deutschland im Jahre 1945 an die Macht kamen, übernahmen sie das Eisenbahnsystem und die öffentlichen Verkehrsmittel in den Städten. Beide waren Unternehmen, welche dem kommunistischen Ideal der Großunternehmen entsprachen.²⁰ Die Staatssozialisten brauchten bloß die Führung durch treue Genossen auszutauschen. Aber sie fanden keine Großunternehmen in der Transportwirtschaft mit dem LKW vor, vielmehr fanden sie viele 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 Beamten 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.²¹ Die Vorteile dieser Großunternehmen wären:

- Hohe Produktivität. Durch Bündelung einer großen Zahl von Transportaufträgen könnte die LKW-Kapazität besser genutzt werden. Statistische Daten wurden publiziert, dass jeder LKW im VEB Transportsektor eine höhere Transportleistung (Tonnenkilometer) aufwies als die LKW in die Unternehmensflotten.
- Es würden weniger Kilometer gefahren mit leeren LKW („Leerkilometer“).
- In den Großunternehmen könnten zentrale Einrichtungen für Reparatur und Pflege im industriellen Maßstab arbeiten. Methoden des Fließbandes könnten angewendet werden.
- Der technische Fortschritt könne besser genutzt werden, so zum Beispiel die Einführung der Lochkartentechnologie für die Verwaltung.
- Die die Verwaltung könnte mit Standardmethoden mehr LKW und Fahrer erfassen.

²⁰ Mieczkowski, *Transportation in Eastern Europe*, S. 46. Für die Unternehmen des öffentlichen Nahverkehrs Barbara Schmucki: *Der Traum vom Verkehrsfluss* (Frankfurt, Campus, 2001). Im Jahre 1952 besaß das Nahverkehrsunternehmen Potsdam 800 Beschäftigte und konnte als Großbetrieb betrachtet werden, siehe *Der Verkehrspraktiker*, 7:5 (1964), S. 42.

²¹ Siegfried Nobis (Hauptverwaltung Kraftverkehr im Verkehrsministerium): Bis 1965 sind 47 Tausend Tonnen Laderaum umzusetzen, in: *Der Verkehrspraktiker* 3:2 (1960), S. 1-6. Siegfried Nobis: Es ist notwendig, den Werkverkehr einzuschränken, in: *Der Verkehrspraktiker* 2:6 (1959), S. 9-14. Otto Glum (Hauptverwaltung Kraftverkehr im Verkehrsministerium): Sozialistische Großbetriebe – Bestandteil der Rekonstruktion im Kraftverkehr, in: *Der Verkehrspraktiker* 2:3 (1959), S. 7-11. Volkmar Winkler (stellvertretender Verkehrsminister): Über die Zweckmäßigkeit des Werkverkehrs, in: *Der Verkehrspraktiker* 1:3 (1958), S. 4-9.

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 und eine Versorgung mit Ersatzteilen, für ihre Operationen erlangen und so bloß über eine unzureichende Flotte von schlecht gewarteten LKW verfügen, die einen schlechten Service in Hinblick auf Pünktlichkeit, lange Wartezeit auf Service, Sorgfalt und Genauigkeit boten.²² Fraglich bleibt auch, ob die behaupteten höhere Transportleistungen pro LKW beim VEB-LKW-Unternehmen nicht auch Folge des schlechten Services war. Wenn man annimmt, dass Industrieunternehmen auf einen angeforderten Transportservice warten mussten, so stellten sich Warteschlangen für das Serviceunternehmen ein. Warteschlangen sind ein Zeichen für mangelnde Kapazitätsangebote oder auch schlechten Service der VEB-LKW-Unternehmen. Aus der Verkehrswissenschaft und der Logistik ist bekannt, dass die Kapazitätsauslastung von Servicestellen mit der Länge der Warteschlangen ansteigt.²³ Die hohe Kapazitätsauslastung kann also im Blick auf die Warteschlangentheorie auch Folge von schlechtem Service sein. Dann wäre es absurd, die hohe Kapazitätsauslastung als Rechtfertigung für den Transfer der LKW-Flotten von den Unternehmen heranzuziehen.

In den 1950er Jahren startete das DDR-Verkehrsministerium Initiativen, um Großunternehmen für LKW-Transporte aufzubauen. Hierfür benötigten es keine neuen Finanzmittel, da die LKW lediglich aus den VEB Unternehmen, welchen über LKW-Flotten verfügten, herausgezogen und diese den LKW-Serviceunternehmen überstellt wurden (Transfer von LKW-Kapazität). Aus der Sicht des Ministeriums war dies lediglich eine Umbuchung im System der volkseigenen 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, wo er den Beginn von sozialistischen Großunternehmen bei Speditionsunternehmen forderte.²⁴ 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 der Einschränkung der Lieferung von Treibstoff, Batterien und Reifen in den Privatsektor. Ca. 20 % der Privatunternehmer schlossen Vereinbarungen mit dem VEB ab. 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 jedes Jahr transportieren konnten.²⁵

²² Volkmar Winkler: Die Überlegenheit des sozialistischen Kraftverkehrs, Dissertation, Verkehrsuniversität Dresden, 1961, S. 235.

²³ Kotzab und Vahrenkamp, Logistik. Tamas Fleischer machte als erster auf den Zusammenhang von schlechtem Service und hoher Kapazitätsauslastung für das Land Ungarn aufmerksam: *Közgazdasági Szemle*, Vol. 33, No. 2, 1986, S. 150-161. (Englische Übersetzung von Tamas Fleischer, S. 5).

²⁴ *Der Deutsche Strassenverkehr*, 4: 7 (1956), S. 219.

²⁵ Brief der Verkehrsabteilung von Groß Berlin an die Plankommission vom 13. März 1956, in: Staatsarchiv Berlin, Rep. 114/294. Herrmann, Die ökonomische Entwicklung, S. 55. Nach Wolfgang Kohl: Güterkraftverkehr in der DDR (Berlin, Verlag Wissenschaft und Technik, 2001), S. 154, besaß das private Transportwesen in der DDR einen Marktanteil von 12% bis 1989.

Der Prozess des Transfers von LKW entwickelte sich schrittweise seit 1957. Dennoch ist überraschend, dass keine Spitzenentscheidung im politischen Apparat auffindbar ist, den Prozess zu starten. Es gab weder im Politbüro noch vom Ministerrat oder auf einer Parteikonferenz ein Signal, den LKW-Transfer zu starten. 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 Siebenjahrplan 1959-1965 formulierte, wurde dort lediglich gefordert, dass der laufende Transfer von LKW-Kapazität fortgesetzt werden solle.²⁶

Das Verkehrsministerium formulierte den LKW-Transfer und führte diesen durch. 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 zu Gunsten 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.²⁷ Im Jahre 1957 befragte das Verkehrsministerium Handelsunternehmen, was ihre Einstellung zum Transfer ihrer LKW-Flotten sei.²⁸ Auch im Jahre 1957 motivierte es die Region Leipzig, Experimente zum Outsourcing unter Bauunternehmen durchzuführen. Die Verkehrsplaner der Region nahmen sich aber keine großen, mächtigen, zentralgeführten Bauunternehmen in Leipzig vor, sondern sie experimentierten mit kleinen, regional geführten Bauunternehmen auf dem Lande. Die unglücklichen Unternehmen wurden ihrer LKW-Flotten entledigt, so dass sie lediglich noch die Mahlzeiten für ihre Arbeiter transportieren konnten.²⁹ 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 des transferiert LKW aus den regional geführten Unternehmen stammte.³⁰ Um Unterstützung für ihre Politik zu gewinnen, arrangierte die Sektion Kraftverkehr des Verkehrsministeriums zwei regionale Konferenzen mit den Verkehrs-Verantwortlichen 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.³¹

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,

²⁶ Gesetzblatt I, vom 17. Oktober 1959, S. 721f. Krunau, Kraftverkehr und Bauwesen.

²⁷ Bundesarchiv, DM1/2740.

²⁸ Vorschläge für die Einführung eines neuen Transportsystems im Großhandel, Bundesarchiv Berlin, DM1/2745.

²⁹ Fahrzeugumsetzungen haben begonnen, in: *Der deutsche Strassenverkehr*, 5:12 (1957), S. 412-413.

³⁰ 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.

³¹ *Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr*, 12:15 (1960), S. 83.

Alfred Seelig, einen Artikel über den Stand des Outsourcings verfasst, konnte er lediglich auf den Erlass vom 3. November 1959 vor fünf Jahren als einzige legale Basis für das Outsourcing Bezug nehmen. Es gab keine direkte Unterstützung auf den Parteikonferenz für Outsourcing und keine entsprechenden Ansprachen von Walter Ulbricht, um dieses zu fördern. So konnten die Promotoren des Outsourcings nicht auf eine politische Unterstützung rechnen. Stattdessen unterstrichen sie mehrfach die angenommenen ökonomischen Vorteile des Outsourcings und bezogen sich auf die Outsourcingexperimente in Moskau. Eine Delegation des Verkehrsministeriums besuchte Moskau, um das Outsourcing dort in der Bauindustrie zu studieren.³²

4 Der Widerstand der Unternehmen gegen Outsourcing

Der Transfer von LKW-Kapazität, wie ihn der Siebenjahrplan erforderte, war schwierig umzusetzen, da er auf den Widerstand der Branchenministerien von Handel und Bauindustrie stieß. Bereits in der Durchführungsverordnung zum Siebenjahrplan 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 Industrie-sektoren nannte die Verordnung keine Restriktionen.³³

VEB Unternehmen mochten sich nicht dem Konzept von VEB-Transportunternehmen unterwerfen und fochten gegen das staatssozialistische Verkehrsministerium, um ihre eigenen Flotten zu behalten, welche sie für ihre Operationen benötigten. Die Unternehmen unterstrichen die engen Beziehungen zwischen Produktion und Transport und verbreiteten Warnungen, 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 Vorteile des Outsourcings publizierte, erhielt sie zahlreiche Zuschriften von den Chefs der Werkverkehrsflotten. Der stellvertretende Transportminister, Volkmar Winkler, wertete diese Zuschriften aus und war darüber erstaunt, dass die Argumente der Leiter ähnlich waren zu denen, die man von der, von brutaler Konkurrenz gekennzeichneten, kapitalistischen Welt kennen würde. Aufgrund der Zuschriften waren die Vorteile eigener Flotten folgende: man kann einen LKW unabhängig von anderen Unternehmen einsetzen, es gibt spezielle Erfahrungswissen bei Verpackungen, und es gibt erfahrene Fahrer, welche die besonderen Bedingungen in ihrem Sektor kennen. Der Chef der LKW-Flotte der Kettenwerke Weißenfels drückte eine weit verbreitete Ansicht aus, als er schrieb, dass die Industrie das Outsourcing unterstützen würde, wenn der VEB-Transport eine pünktliche Lieferung garantieren könnten. Auch Heinz Bremer, der Chef des VEB-Transport Potsdam, berichtete von Ein-

³² Krunau, Kraftverkehr und Bauwesen.

³³ Anordnung über die Zentralisierung des Güterkraftfahrzeugen bei den Betrieben des volkseigenen öffentlichen Kraftverkehrs, in: Gesetzblatt II vom 16. November 1959, S. 291-294.

wänden gegen das Outsourcing: schlechte Erfahrungen mit VEB-LKW-Transport, der VEB könnte nicht kurzfristig reagieren und die Fahrer hätten keine Kenntnisse von den speziellen Erfordernissen für Lieferungen in die Sektoren Handel und Bauwirtschaft.³⁴

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, die auf Outsourcing zurückgehen könnte, und wollten sich nicht einem regional geführten VEB-LKW-Unternehmen unterordnen. Die Produktionsunternehmen entwickelten verschiedene Formen des Widerstandes. Manche LKW, welche die Unternehmen zum Transfer überstellten, 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.³⁵

Bemerkenswert ist der Ansatz im Bereich Handel, wie Unternehmen ihre Flotten verteidigt 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 seine Auslieferungstour. Die Qualität der Belieferung war politisch sensitiv, da Bevölkerung leere Regale mit dem Versagen der kommunistischen Partei verknüpfte, wie die folgende Episode zeigt. Gerade zu Ostern 1959 besaßen die Geschäfte auf der Stalinallee – dem Schaufenster von Ostberlin – nicht genügend Vorräte von Milch. Die Parteipresse Neues Deutschland kommentierte verbittert, dies würde kein Vertrauen zu dem Sozialismus schaffen.³⁶ Um Einwänden über das Betreiben ihrer eigenen Flotte zu begegnen, erfanden Großhandelsunternehmen eine neue Art von Unternehmen: die Transportgemeinschaft Handel (TGH), welche gemeinsam über alle Handelssortimente Transporte für die Geschäfte durchführte. Diese neue Art von Unternehmen wurde bestätigt auf einer Konferenz zum Handel im Juli 1959, die gemeinsam vom Ministerium für Handel und der Wirtschaftskommission des Politbüros veranstaltet wurde.³⁷ Um die überkommene kleinteilige Struktur der Großhandelsunternehmen zu überwinden – dasselbe Argument LKW-Bereich – 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.

³⁴ Der Deutsche Strassenverkehr, 5:11 (1957), S. 357. Fahrzeugumsetzungen haben begonnen, in: Der Deutsche Strassenverkehr, 5:12 (1957), S. 412-413. Heinz Bremer: Zur Umsetzung der Fahrzeugkapazitäten des Werkverkehrs, in: Der Verkehrspraktiker 1:6 (1958), S. 42-45.

³⁵ Nobis, Bis 1965 sind 47 Tausend Tonnen Laderaum umzusetzen, S. 5.

³⁶ Neues Deutschland am 2. April 1959, S. 8.

³⁷ Der Handel im Siebenjahrplan der DDR, in: Handelswoche, 4:28 (1959), Anhang. Siehe auch Akte DL1/2460, Bundesarchiv Berlin.

Die Transportgemeinschaft Handel vereinte Transporte über verschiedene Warengruppen. Das Schlüsselwort „Gemeinschaft“ sollte andeuten, dass diese Unternehmen durch Bündelung von Transporten vollständig ihre LKW-Kapazität ausnutzten. Die Transportgemeinschaft Handel war stark dezentralisiert. Im Jahre 1960 erhielt jede Kreisstadt ihre eigene TGH-Unternehmung. Diese hatten als Dachorganisation ein zentrales Büro in Berlin, welches die Unternehmen der TGH straff führte. Dieses Netzwerk war gut ausgebaut und gut ausgestattet. Es besaß in der DDR eine starke Position mit einer Belegschaft von 11.000 Arbeitern und einem eigenen Netzwerk von Reparaturwerkstätten und Ersatzteillagerhäusern.³⁸ 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 Geschäfte von Berlin.³⁹

Wie bereits in der Verordnung vom 3. November 1959 angedeutet, fürchteten die Beamten 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, welche die Aktivitäten der Transportgemeinschaft Handel und VEB-LKW-Transportgesellschaften abgrenzte.⁴⁰

³⁸ Zentrales Warenkontor für Lebensmittel, Obst und Gemüse und Haushaltchemie (Hersg.):

1. *Transportkonferenz des sozialistischen Lebensmittelgrosshandels* (Berlin, Dietz, 1967), S. 54.

³⁹ Pressemitteilung von ADN vom 8. August 1967, Bundesarchiv Berlin, Bild 183-F0808-0025-001.

⁴⁰ 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. 97-98.

5 Die VEB-LKW-Unternehmen blieben schwach

Die VEB-LKW-Unternehmen waren ein Musterbeispiel für die Ökonomie des Mangels. Gegründet in den 1950er Jahren entwickelten sie sich von einem sehr niedrigen Niveau, das von einer Knappheit von LKW und von Garagenplätzen gekennzeichnet war. Die verwendeten LKW waren alt, und die Fahrer erhielten bloß niedrige Löhne, so dass die besseren Arbeitskräfte lukrativere Jobs gesucht hatten. 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 schlechter Verfassung. Staatssozialistische Verkehrsplaner sahen die Toiletten und Sozialräume für Fahrer als beschämend für den Sozialismus an. Einige der schlechten Bedingungen blieben bis 1989 bestehen: es gab eine dauernde Knappheit an Fahrern und Arbeitskräften sowie an Reparatur- und Pflegeeinrichtungen. In seiner Studie räumte Herrmann ein, dass noch in den frühen 1970er Jahren die Zustände auf den LKW-Höfen nicht befriedigend waren.⁴¹ 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.⁴² Jedoch wurden diese Reparaturwerkstätten niemals gebaut. Da die VEB-LKW-Unternehmen niedrige Löhne zahlten, zogen sie bloß die niedrigste Schicht von Arbeitern an, die kaum Verantwortung für ihre Arbeit übernahmen. Die Personalpolitik war gekennzeichnet von hohen Raten der Abwesenheit und hohen Raten der Fluktuationen, so dass die LKW-Unternehmen keinen verlässlichen Personalstamm aufbauen konnten.⁴³ Um die Arbeitskräfte zur Arbeit zu veranlassen, ordnete der VEB Güterkraftverkehr Berlin sogar die Überprüfung von kranken Fahrern zuhause an.⁴⁴

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

⁴¹ Alfred Seeling: Die Entwicklung des Kraftverkehrs in der DDR, in: Fritz Müller (Hersg.): *Das einheitliche sozialistische Verkehrssystem in der DDR in der Periode der Gestaltung des entwickelten gesellschaftlichen Systems des Sozialismus* (Berlin, Dietz, 1969), S. 21. Brief des Leiters des VEB Güterkraftverkehr Berlin vom 30. März 1961 an den Rat von Berlin, Staatsarchiv Berlin, C Rep 114/344. Herrmann, *Die ökonomische Entwicklung*, S. 123f, 156. VEB Güterkraftverkehr Berlin: Maßnahmen zur Sicherung der Planerfüllung 1961 vom 30. März 1961, in: Staatsarchiv Berlin, C Rep. 114/344.

⁴² Erwin Kramer: *Die Entwicklung des Verkehrswesens* (Berlin, Transpress, 1978), S. 163.

⁴³ Komplexanalyse über die Arbeit des VEB Güterkraftverkehrs Berlin im Jahre 1960, vom 7. Februar 1961, in: Staatsarchiv Berlin, Rep. 114/344. Beim Güterumschlag in Nordhausen besaßen 50% der Arbeiter eine „Karriere“ als Strafgefangene, in: ABI-Bericht Verbesserung des Stückguttransports vom 25. April 1978, Bundesarchiv Berlin, DM 1/9949.

⁴⁴ VEB Güterkraftverkehr Berlin: Maßnahmen zur Sicherung der Planerfüllung 1961 vom 30. März 1961, in: Staatsarchiv Berlin, C Rep. 114/344.

die VEB-LKW-Unternehmen schwierig, Investitionen in neue LKW zu tätigen⁴⁵ ("erweiterte Reproduktion"), während in den übrigen VEB Unternehmen durchaus Profite erzielt werden konnten, und diese ihre LKW-Flotten ausdehnen konnten. Sie konnten die alten LKW auswählen, die zu den VEB-LKW-Unternehmen transferiert werden sollten, und sogar als Ersatz neue LKW beschaffen, sodass 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 % höher als die Expansionsrate im Sektor der VEB-LKW-Unternehmen, die lediglich mit 184 % anwuchs.⁴⁶

Das niedrige Niveau an technischer 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, wie zum Beispiel der Straßenbau und in die Unternehmen des öffentlichen Personen-Transports. Wären die VEB-LKW-Unternehmen direkt vom Verkehrsministerium geführt worden, hätte dieses starke Investitionen im Sektor der LKW-Unternehmen vornehmen können.

Viele Archivquellen zeigen eine dramatische Knappheit an Ersatzteilen, so dass reparaturbedürftige LKW nicht genutzt werden konnten, sondern unbenutzt blieben. Winkler berichtet in seiner Studie über die Region Cottbus, dass 40 Skoda LKW im Jahre 1960 wegen des Mangels an Ersatzteilen nicht benutzt werden konnten. Ebenfalls blieben 18 Silo-LKW aus dem gleichen Grund für vier Monate unbeschäftigt.⁴⁷ Der Verkehrsgeneralplan für Dresden im Jahre 1977 berichtete, dass die Knappheit an Ersatzteilen die Kapazität der Reparaturwerkstätten um 20 % herabsetzte.⁴⁸ 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 absank.⁴⁹

⁴⁵ Joachim Herrman, *Die ökonomische Entwicklung*, S. 74-77.

⁴⁶ Erwin Kramer, *Verkehrswesen*, S. 154.

⁴⁷ Volker Winkler: *Die Überlegenheit des sozialistischen Kraftverkehrs*, Dissertation, Verkehrsuniversität Dresden, 1961, S. 235.

⁴⁸ Besprechung im Verkehrsministerium vom 12. Dezember 1977, in: Bundesarchiv Berlin, DM1/7793.

⁴⁹ 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.



Abbildung 1: Hohe Typenvielfalt im VEB Kraftverkehr Greiz⁵⁰

Im LKW-Sektor wurde die Knappheit besonders verstärkt durch die dezentrale Führung der VEB-LKW-Unternehmen. Anstatt dem strategischen Ansatz zu folgen, in der gesamten DDR LKW lediglich aus einer eng begrenzten Auswahl von LKW-Modellen beschaffen, um die Pflege und Reparatur zu vereinfachen, was ein nahe liegender Ansatz in einer Zentralverwaltungswirtschaft 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 unlösbaren Problem der Ersatzteilbeschaffung. Viele Ersatzteile mussten lokal in den Reparaturwerkstätten mit großem Aufwand mühsam nachproduziert werden, so dass keine Produktivitätseffekte einer großen Organisation eintreten konnten.

6 Die Nachteile der Zentralisierung im Transportsektor

Das Gesetz der Economies of Scale wurde aus Sektoren der Grundstoffindustrie abgeleitet wie Stahlwerken oder der Elektrizitätserzeugung. In diesen Fällen war die Produktion an einem geographischen Punkt konzentriert. Jedoch findet der LKW-Transport zwischen Unternehmen statt, die geographisch verteilt sind. So taucht die Frage auf, ob das Gesetz der Economies of Scale überhaupt auf die Transportindustrie angewendet werden kann. Planer im Verkehrsministerium mussten die Erfahrung machen, dass eine Konzentration in LKW-Höfen das Ausmaß der leer gefahrenen Kilometer erhöhte, was jedoch dem Ziel widersprach, mithilfe 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

⁵⁰ Quelle: <http://www.vogtlandspiegel.de/100-jahre-busverkehr-im-landkreis-greiz/>.

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.⁵¹

Als eine Kuriosität warnte sogar der Ministerrat vor seinen eigenen sozialistischen Prinzipien der Zentralisierung. Im Jahre 1962 verfasste er eine Stellungnahme, die Prinzipien der Zentralisierung von LKW-Flotten nicht zu stark umzusetzen, um Leer-Kilometer zu reduzieren.⁵² Um die Nachteile der Zentralisierung in Garagenhöfen zu vermeiden, wurden Beginn der Sechzigerjahre 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 LKW eingesetzt wurden. Im Jahre 1965 gab es bereits 410 dezentrale Standorte für die LKW der VEB-LKW-Unternehmen.⁵³ Das VEB-LKW-Unternehmen in Potsdam beschäftigte speziell trainierte Einsatzplaner („Dispatcher“), welche den LKW-Einsatz in den Sektoren Industrie, Bauwirtschaft und Handel steuerten.⁵⁴ In dieser Weise 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. Im Jahre 1978 musste der frühere Verkehrsminister Erwin Kramer einräumen, dass in Industrie, Bauwirtschaft und Handel spezielle Bedingungen gelten könnten, wo eigene LKW-Flotten notwendig seien, allerdings die LKW-Kapazität bloß teilweise genutzt würde⁵⁵ – eine Einsicht die bereits in der Transportwirtschaft seit den zwanziger Jahren verbreitet war.

⁵¹ VEB Kraftverkehr Karl-Marx-Stadt, in: *Der Verkehrspraktiker* 7:5 (1964), S. 23-29. Karlheinz Palapys: 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.

⁵² EntschlieÙung des Ministerrates am 15. Februar 1962, Bundesarchiv, DC 20-I/3/358. Die Durchführungsverordnung dieser EntschlieÙung 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.

⁵³ Kramer, *Verkehrswesen*, S. 46. Herrmann, *Die ökonomische Entwicklung*, S. 31.

⁵⁴ Gerd Machgut: Rationelle Transportdurchführung, in: VEB Güterkraftverkehr Potsdam (Herg.): *Ökonomische Probleme im Güterkraftverkehr* (Potsdam, VEB Kraftverkehr, 1968), S. 46.

⁵⁵ Kramer, *Verkehrswesen*, S. 157.

7 Spezialisierung und Ein-Schichtbetrieb verhinderten die volle Kapazitätsauslastung.

Seit den 1960er Jahren berichteten viele Beobachter über die zunehmende Spezialisierung der LKW-Flotten für besondere Transportsegmente:⁵⁶ Flach-Bett-LKW für schwere Ladungen, wie zum Beispiel Bagger, thermoisolierte LKW für den Transport von gekühlten Nahrungsmitteln, LKW mit Kippvorrichtungen zum Abladen von Baumaterial, LKW mit hydraulischen Ladungsvorrichtungen, LKW mit angebauten Kränen und LKW für den Transport von Flüssigkeiten (Tanker). Diese Spezialisierung stellt eine implizite Annahme des Gesetzes der zunehmenden Skalenerträge in Frage: Ladung ist keine homogene Größe, so dass man LKW nicht gegeneinander ersetzen kann. Ein thermo-isolierter LKW kann kein Baumaterial transportieren, und ein Flachbett LKW keine Transporte von gefrorenen Lebensmitteln vornehmen. Eine Vereinigung verschiedener LKW-Typen zu einer gemischten LKW-Flotte kann also gar keine zunehmenden Skalenerträge aufweisen. So zeichnete sich die Tendenz ab, dass die LKW-Flotten sich gegenseitig umso weniger substituieren konnten, je mehr sie spezialisiert waren. Wenn ein Transportauftrag ausgeführt wurde, dann kann bei spezialisierten Flotten der LKW nur schwer Ladung für seinen Weg zurück bekommen, muss also leer zurückkehren.

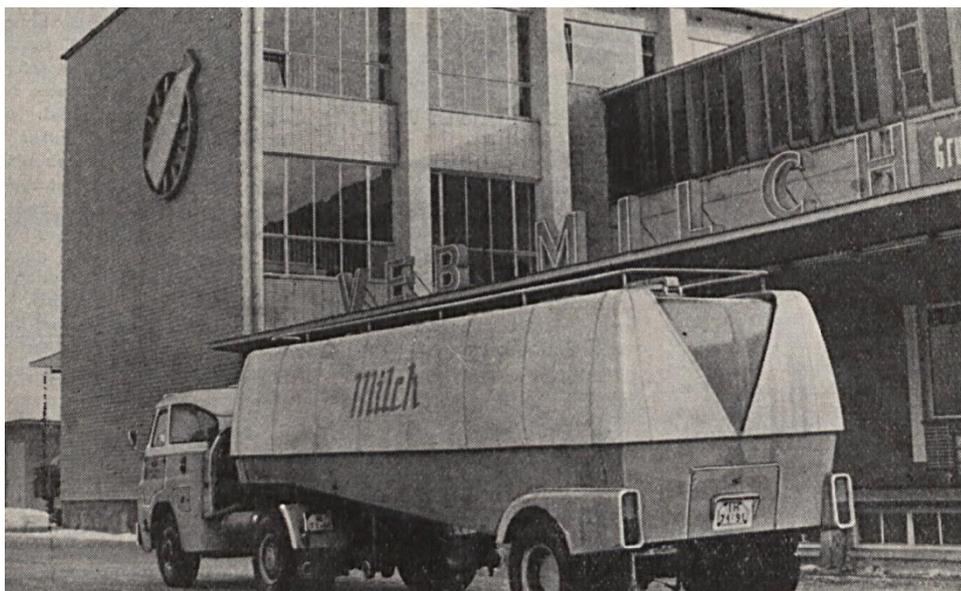


Abbildung 2: Ein Milch-Tanker vor Berlins Molkerei in Heinersdorf.⁵⁷

⁵⁶ Hans Bremer: Grundfragen des Güterkraftverkehrs bei der weiteren Entwicklung des gesellschaftlichen Systems des Sozialismus in der DDR, in: VEB Güterkraftverkehr Potsdam (Herg.): Ökonomische Probleme im Güterkraftverkehr (Potsdam, VEB Güterkraftverkehr, 1968), S. 12f. Als der Ministerrat am 21. September 1959 den Siebenjahrplan verabschiedete, enthielt der Anhang bereits eine Planung zur Spezialisierung der LKW-Flotte. So war bis 1963 die Gesamtzahl von 330 Silo LKW geplant, Bundesarchiv, DC20-1/3/307, S. 120.

⁵⁷ Der Verkehrspraktiker 1965, Heft 5, S. 4.

Wenn zum Beispiel ein Tanker-LKW gefüllt mit Milch seine Ladung an einer Molkerei abgibt, so hat er leer zu den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften zurückzufahren, um neue Ladung aufzunehmen. Aber ein Tanker-LKW, der für den Milchtransport eingesetzt wurde, war nicht ein Transportmittel für allgemeine Güter, sondern konnte nur für den Transport von Milch eingesetzt werden.⁵⁸ Damit stellt sich heraus, dass das Gesetz der Größenvorteile nicht auf spezialisierte Flotten angewendet werden kann. Die erwarteten Produktivitätsvorteile von großen Organisationen treten nicht ein. Im Gegenteil führte die steigende Spezialisierung der LKWs dazu, dass die Leer-Kilometer in den LKW-Flotten der DDR zwischen 1960 und 1970 sogar anwuchsen.⁵⁹ Dieses stellte an für sich ein Schreckensszenario für staatssozialistischen Verkehrsplaner dar, welche die Groß-Organisationen im Transport mit der besseren Nutzung des Transportraumes und der Reduktion von Leerkilometer begründet hatten. Zum Zweiten behinderten die saisonalen Transportkampagnen die volle Kapazitätsnutzung. Vielmehr führten sie zu einem Anstieg der Leerkilometer, da die Transportunternehmen nur dem einen Ziel der Kampagne zu dienen hatten. Wenn zum Beispiel ein LKW Kartoffeln vom Feld in die Stadt transportiert hatte, dann hatte der LKW während der Erntekampagne unmittelbar leer auf die Felder zurückzukehren, um eine neue Ladung aufzunehmen. Kampagnen waren die Erntekampagne im Herbst und die Leipziger Frühjahrsmesse.⁶⁰ Der Zentrale Transportausschuss gab in jedem Sommer Warnungen heraus, damit die Transportwirtschaft auf die Herbstkampagne vorbereitet sei. Der VEB Autotrans Berlin beklagte sich, dass die Kampagnen zu vielen Leer-Kilometer führen würden und so dessen Kapazitätsauslastung verschlechterten.⁶¹

Die Parteipresse Neues Deutschland schätzte im Jahre 1959, dass im Jahre 1961 bereits 25 % der Milchtransporte durch Tanker-LKW durchgeführt werden würden. Dieser Anteil sollte bis 1965 auf 90% steigen.⁶² Allerdings war diese Schätzung zu optimistisch, da im Jahre 1965 noch 80 % der Milchproduktion der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften in Milchkanne zu den Molkereien gefahren wurde. Täglich waren 1 Million Milchkanne unterwegs. Die Molkereien von Berlin erhielten täglich 300.000 Liter Milch und verteilten in Berlin in Glasflaschen abgefüllte Milch im Umfang von 230.000 Liter pro Tag.⁶³

⁵⁸ Herrman, *Die ökonomische Entwicklung*, S. 93.

⁵⁹ *Ibidem*, S. 185.

⁶⁰ Sitzung des zentralen Transportausschusses in Berlin vom 23. Februar 1972, wo die Priorität der Transporte für die Leipziger Messe festgelegt wurde, Staatsarchiv Berlin, C rep. 114/674.

⁶¹ Bericht über das Jahr 1969 für den regionalen Transportausschuss Berlin vom 3. Februar 1970, Staatsarchiv Berlin, C rep. 114/672.

⁶² Neues Deutschland vom 2. April 1959, S. 3. Es gibt viele Studien zur Milchversorgung in Großstädten, zum Beispiel Werner Schmitt: Die Milchversorgung der Großstädte, in: VDI (Hersg.): *Der Güterumschlag* (Berlin, Springer, 1926), S. 235–237, Hugo Lindeman: Milchversorgung, in: Josef Brix (Hersg.): *Handwörterbuch der Kommunalwissenschaften*, Bd. 3 (Jena, Fischer, 1924), S. 621-635 und Heinz Reif: Milchproduktion und Milchvermarktung im Ruhrgebiet 1890–1930, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* (Berlin, Akademie Verlag, 1996), S. 77–108. Zur Milchversorgung von Berlin siehe *Die Reichsbahn*, 5:3 (1929), S. 356. für die Milchversorgung in den Vereinigten Staaten siehe die Studie von Shane Hamilton: *Trucking Country* (Princeton, Princeton UP, 2008), S. 163-186.

⁶³ Der Verkehrspraktiker 1965, Heft 5, S. 4. Der Verkehrspraktiker 1966, Heft 6, S. 3.

Wenn man den Transport von Milch in 20 l Milchkanne von den landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften zu den Molkereien betrachtet, dann bereitet die Beladung und Entladung der 20 l Milchkanne auf LKW den Arbeitern beträchtliche Anstrengungen, da keine Hebevorrichtungen zur Verfügung standen. So war die Einführung von Milchtankwagen nicht nur eine Arbeitererleichterung, sondern diese neue Technologie setzte auch Arbeitskräfte frei, die dringend auf dem knappen Arbeitsmarkt der DDR gebraucht wurden. Auch gab es beträchtliche Ersparnisse durch den Wegfall der Milchkanne und deren Umläufe. Die Milchversorgung war in zahlreichen Bezirken Gegenstand von mathematischen Modellen zur Touren-Optimierung, um Fahrten einzusparen. Auf diesem Gebiet war die DDR gegenüber der Bundesrepublik Deutschland ein Vorreiter.⁶⁴

Eine weitere implizite Annahme des Gesetzes der Größenvorteile ist die stetige Nutzung der Kapazität auf der Zeitachse, wie das zum Beispiel bei Elektrizitätswerken der Fall ist, die 24 Stunden am Tag laufen. Nur wenn diese Bedingung erfüllt ist, kann eine ökonomische Nutzung der Kapazitäten möglich werden. Diese ökonomische Botschaft wollten die Verkehrsplaner auch auf den Transportsektor anwenden. In den regionalen Transportausschüssen sowie im zentralen Transportausschuss und bei den VEB-LKW-Unternehmen tauchten immer wieder Forderungen auf, eine zweite Schicht während der Werkzeuge 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 Drei-Schicht-Organisation für alle LKW-Unternehmen von allen Eigentumsformen (d.h. auch von den privaten Transportunternehmen), um den aufgestauten Rückstand von 50.000 Tonnen Stückgut auf den Eisenbahnterminals abzarbeiten.⁶⁵ 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 Zweischichtregime. So wiesen die Unternehmen in den Bereichen Produktion und Großhandel immer wieder Forderungen zurück, die Arbeitskräfte auch zusätzlich zur Tagschicht zu beschäftigen, 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.⁶⁶ Da im August 1967 die DDR die Fünf Tage Woche eingeführt hatte, waren nur wenige Arbeiter geneigt, auch am Wochenende zu arbeiten. Die kommunistische Betriebsgruppe des VEB Kraftverkehr Frankfurt (Oder) berichtete im Jahre 1982 dem regionalen Parteichef, dass sieben Arbeiter es abgelehnt hätten, am Wochenende in der Instandsetzung zu arbeiten.⁶⁷ Die Kommunistische Partei erkannte die Schwäche des Transportsystems in der DDR, die auf unzureichende Investitionen und einem engen Arbeitsmarkt zurückzuführen war. Aber anstatt zusätzliche Investitionen zu tätigen, forderte die Partei eine "Intensivierung der politischen und ideologischen Arbeit", was aus vielen Quellen sichtbar wird. Diese Forderung bedeutet aber nichts anderes, als Druck auf höhere Arbeitsnormen auszuüben und Überstunden

⁶⁴ Der Verkehrspraktiker 1965, Heft 2, S. 45 berichtete über die Touren-Optimierung in Leipzig.

Der Verkehrspraktiker 1966, Heft 1, S. 1 berichtete über die Touren-Optimierung in Karl-Marx-Stadt.

Der Verkehrspraktiker 1964, Heft 3, S. 6 berichtete über die Touren-Optimierung in Rostock.

⁶⁵ Staatsarchiv Berlin, C rep. 114/672.

⁶⁶ Brief an die SED Bezirksführung Frankfurt (Oder) vom 8. Mai 1984, in: Staatsarchiv Brandenburg, rep. 732/3684.

⁶⁷ Staatsarchiv Brandenburg, rep. 732/3684.

durchzusetzen. Als im Jahre 1958 das Ministerium für Verkehr mehr politische und ideologische Arbeit forderte, antwortete der Chef der Halberstädter Straßenbau Unternehmung: Sind wir ein Produktionsunternehmen oder ein Erziehungslager?⁶⁸

⁶⁸ Verkehrsministerium (Hersg.): *Konferenz zur Verbesserung der Arbeitsweise des Kraftverkehrs und Straßwesens* (Berlin, Dietz, 1958), S. 30.

8 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.⁶⁹ Der schlechte Transportservice der VEB-LKW-Unternehmen löste eine Krise im Bausektor aus. Baustellen in Berlin und Leipzig konnten nicht weiter arbeiten, da die Anlieferung von Material misslang. Das LKW-Unternehmen „VEB Güterverkehr Berlin“ führte alle Transporte für die Bauwirtschaft in Berlin aus und hatte folgende Orte anzusteuern: die Werke für vorgefertigte Betonelemente, für Ziegel und für Zement, die VEB Tiefbaugesellschaft und die Baustellen selber. Nach einer Analyse des VEB Güterverkehr Berlin konnte die Gesellschaft nicht die Koordination der Transporte von vorgefertigten Betonelementen mit den Geräten für Verladung und Entladung bewerkstelligen. Lange, unproduktive Wartezeiten entstanden. Das gleiche Koordinationsproblem trat auf beim Transport der Bagger mit Flachbett-LKW. In der ersten Hälfte des Februars 1960 entstanden mehr als 1700 Stunden von Wartezeit. Für die verzögerte Erfüllung der Lieferverpflichtungen musste der VEB Güterverkehr hohe Vertragsstrafen zahlen.⁷⁰



Abbildung 3: Transport von vorgefertigten Bauteilen⁷¹

Ein großer politischer Skandal entstand, da die Kombination von Bauen mit vorgefertigten Betonelementen und dem Transport VEB-LKW-Unternehmen die Überlegenheit des Sozialismus über die kapi-

⁶⁹ André Steiner: Von Plan zu Plan: Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR (München, DVA, 2004).

⁷⁰ VEB Güterkraftverkehr Berlin: Maßnahmen zur Sicherung der Planerfüllung 1961, vom 30. März 1961, in: Staatsarchiv Berlin, Rep. 114/344. Komplexanalyse über die Arbeit des VEB Güterkraftverkehrs Berlin vom 7. Februar 1961, in: Staatsarchiv Berlin, Rep. 114/344, S. 36, 40, 90. Winkler, Die Überlegenheit, S. 244. Leipziger Volkszeitung vom 7. April 1961, S. 3.

⁷¹ Erwin Kramer: Die Entwicklung des Verkehrswesens, Berlin 1978.

talistische Welt demonstrieren sollte. Der Parteiführer Walter Ulbricht war aufgebracht! Zur Industrialisierung des Bauens lagen seit den 1950er Jahren zahlreiche Beschlüsse der Partei- und Staatsgremien vor.⁷²

Es gelang dem VEB Tiefbau, dessen LKW vom VEB Güterverkehr Berlin zurückzuziehen und als eigene Flotte aufzubauen. Die Abteilung Kraftverkehr des Verkehrsministeriums ermahnte den VEB Kraftverkehr Berlin, seine Lieferqualität zu verbessern und die besonderen Bedingungen der Bauwirtschaft zu berücksichtigen. Es schrieb einen bitteren Brief zum regionalen Rat von Berlin und beklagte die andauernde Schwäche des VEB Güterkraftverkehr Berlin. Es stellte die Forderung auf, mehr Mittel in die Gesellschaft zu investieren und ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Der Rat von Berlin antwortete auf diesen Druck, spaltete die Bautransporte vom VEB Güterkraftverkehr ab und gründete eine eigene Gesellschaft – die VEB Bau Transporte Berlin.⁷³

Nach der Analyse von Herbert Krunau folgten die VEB-LKW-Unternehmen einem Zielsystem, das Probleme der Kooperation mit dem Bauunternehmen hervorrief: die Ziele waren so gesetzt, dass möglichst viel transportiert werden sollte in Hinsicht auf die beförderten Tonnen und die Transportleistung von Tonnenkilometern.

⁷² Parteichef Chruschtschow forderte auf dem 21. Parteitag der KPDSU 1959 den Bau von Gebäuden mit vorgefertigten Elementen nach der Methode des Fließbandes, Nikita Chruschtschow: *Kontrollziffern für die Entwicklung der Volkswirtschaft der UdSSR in den Jahren 1959 bis 1965* (Berlin, Dietz, 1959), S. 46. Siehe auch seinen Vortrag vor 3000 Bauarbeiter in Moskau 1954: Billiger, besser und schneller bauen, *Prawda* vom 28. Dezember 1954, (Berlin, Dietz, 1955). Siehe auch R. Davies and Melanie Ilic: From Khrushchev (1935-1936) to Khrushchev (1956-1964): construction policy compared, in: Jeremy Smith and Melanie Ilic (Hrsg.): *Khrushchev in the Kremlin* (London, Routledge, 2011), S. 202-230. Am 4. Juni 1959 verabschiedete der Minsiterrat einen Beschluß zur Industrialisierung des Bauens, Bundesarchiv, DC 20-I/3/300.

⁷³ Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr, 12:15 (1960), S. 83. Brief vom 30. Mai 1960, in: Staatsarchiv Berlin, Rep. 114/344.

Aus seiner Analyse der Schwächen der Bautransporte in der DDR leitete Krunau die folgenden Forderungen ab:⁷⁴

- Die Transportunternehmen sollten alle Auftrag erfüllen und nicht nur solche heraus picken, die leicht zu erfüllen sind. So sollen sie auch kleine Aufträge annehmen, zum Beispiel für dringend benötigte Ersatzteile, die nicht eine gesamte LKW-Kapazität erforderten und daher nicht dem Zielsystem entsprachen, das Transportvolumen in Tonnen oder die Transportleistung in Tonnenkilometern zu maximieren.
- Die Transporte sollen pünktlich sein (diese Forderung weist auf bisher unpünktliche Transporte hin).
- Wenn ein LKW wegen eines Schadens ausfällt, so ist dieses Ereignis unmittelbar zum Dispatcher zu übermitteln (diese Forderung weist auf eine verzögerte Kommunikation hin).
- Das Baumaterial ist zu der bezeichneten Baustelle zu transportieren, die vorgegeben war (diese Forderung weist auf Schwarzmarktoperationen hin, wo Material zu anderen Baustellen geliefert wird).

Aufgrund der desaströsen Effekte ihrer Transportpolitik änderte das Verkehrsministerium seine Politik in den 1960er Jahren. Der im Siebenjahrplan geforderte Transfer von weiterer LKW-Kapazität 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.⁷⁵ 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, als 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 kannte die Hauptabteilung Kraftverkehr im Verkehrsministerium an, dass die Eigenschaft „gleicher Fahrer“ wichtig war, um die Qualität der Belieferung sicherzustellen. Als sie Outsourcing Angebote den nahrungsmittelproduzierenden Industrien unterbreitete, war die Eigenschaft „gleicher Fahrer“ Bestandteil der Kontrakte.⁷⁶

Die VEB-LKW-Unternehmen wurden in den 1960er Jahren zu größeren Einheiten konzentriert. Ihre Anzahl fiel von 182 im Jahre 1955 auf 80 im Jahre 1970. In den 1960er Jahren entwickelten sich die

⁷⁴ Krunau, Kraftverkehr, S. 14.

⁷⁵ Rundschreiben über die Zusammenarbeit zwischen Kraftverkehr und Bauwirtschaft, in: Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr, 12:15 (1960), S. 66.

⁷⁶ Sicherung der Transporte für den Lebensmittelfrischdienst, in: *Verfügungen und Mitteilungen des Ministeriums für Verkehrswesen, Teil Kraftverkehr*, 17:25 (1965), vom 28. Dezember 1965, Anhang.

VEB-LKW-Unternehmen so weit, dass sie auf die speziellen Wünsche ihrer Kunden mit speziell trainierten Fahrer und Einsatzleiter (Dispatchern) auskommen 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.⁷⁷ Zwischen 1968 und 1972 wurden alle VEB-LKW-Unternehmen durch die Konstruktion „Kombinat“ geführt, die auch Taxis und Busse für den öffentlichen Personentransport umfasste. Staatssozialistische Planer konnten stolz berichten, dass das in Berlin ansässige Kombinat AutoTrans Unternehmen nahezu 2000 LKW und mehr als 1000 Anhängern vereinigte.⁷⁸

⁷⁷ Machgut, *Rationelle Transportdurchführung*, S. 46.

⁷⁸ Kramer, *Verkehrswesen*, S. 161.

Das Kombinat VEB Kraftverkehr Frankfurt (Oder) umfasste auch den öffentlichen Nahverkehr von Bussen und Strassenbahn, Taxis und eine Fahrschule. Es bestand im Jahre 1982 aus 19 Abteilungen, die in der folgenden Tabelle dargestellt sind. Die Daten dazu sind aus einem Bericht der kommunistischen Betriebsgruppe entnommen.⁷⁹ Wenn man diese Tabelle interpretiert, kann man schlecht sich vorstellen, dass eine derartige Kombination von verschiedenen Abteilungen in beträchtlichen Produktivitätsvorteilen resultieren würde.

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: Abteilungen des Kombinats VEB Kraftverkehr Frankfurt (Oder)

⁷⁹ Bericht der Betriebsgruppe der SED des VEB Kraftverkehr Frankfurt (Oder) an die SED Leitung in Frankfurt (Oder) vom 13.1.1982, Staatsarchiv Brandenburg, rep. 732/3684. Von den 605 bei VEB Kraftverkehr Frankfurt (Oder) angestellten Arbeitern waren 75 Mitglied der SED.