



Aufschwung und Zerstörung

Die NS-Zeit (1933 – 1945)

Staatskonjunktur und Ausbau des Filialnetzes der WMF

Angesichts der dramatischen Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise, die die WMF in den Jahren 1930 bis 1933 erschütterten, schienen die Auswirkungen der nationalsozialistischen Machtergreifung für das Unternehmen zuerst nicht groß zu sein. Bald aber zeigte sich der Charakter des neuen Regimes auch auf wirtschaftlichem Gebiet, denn die Nationalsozialisten wollten die Entwicklung der Unternehmen umfassend mitbestimmen. Das betraf die Rohstoffbeschaffung ebenso wie die Frage, in welche Unternehmensbereiche investiert wurde. Mit der allmächtigen Deutschen Arbeitsfront (DAF), die sich mit Druck und Gewalt an die Stelle der Gewerkschaften und anderer Arbeitnehmerorganisationen schob, verschafften sich die Nationalsozialisten Zugang zu allen Betrieben und versuchten dort, das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und den Beschäftigten umzugestalten.



Die Laderampe beim Versand um 1936

NS-Herrschaft und Wirtschaft

Die Ernennung Adolf Hitlers zum Reichskanzler am 30. Januar 1933 war ein welt-historischer Einschnitt. Die NS-Zeit bedeutete für Millionen Menschen Entrechtung, Enteignung, Vertreibung und Tod. Wirtschaftlich war die NS-Herrschaft zunächst zwiespältig. Einerseits wurde die Massenarbeitslosigkeit in straff organisierten staatlichen Beschäftigungsprojekten des „Reichsarbeitsdienstes“ (RAD) erfolgreich versteckt, bis die Wirtschaft dank Aufrüstung und hemmungsloser Staatsverschuldung seit etwa 1936 wieder lief. Andererseits ging das normale wirtschaftliche Leben in den ersten Jahren der NS-Herrschaft weiter. Auch wenn die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse in Deutschland von den Nationalsozialisten im Sinne ihrer Ideologie verändert wurden, tasteten die Nationalsozialisten das Privateigentum der Unternehmer nicht an. Allerdings schränkten sie die unternehmerische Entscheidungsfreiheit durch Rohstoffbewirtschaftung, Arbeitsmarkt- und Lohnkontrolle oder durch die Förderung der rüstungsrelevanten Betriebe ein. Die zunehmende Isolierung Deutschlands auf dem Weltmarkt bedeutete besonders für die exportabhängigen Unternehmen eine weitere Schwierigkeit. Das Handeln der Unternehmer im Dritten Reich zielte daher vor allem auf Mangelbewältigung, da für langfristige unternehmerische Maßnahmen die sicheren Voraussetzungen fehlten.

Auch die WMF war von den veränderten Rahmenbedingungen der NS-Wirtschaftspolitik betroffen. In den ersten Jahren profitierte sie allerdings noch von dem trügerischen Wirtschaftsaufschwung, den die Nationalsozialisten nach dem Ende der Weltwirtschaftskrise inszeniert hatten: Bis 1938 stieg der Umsatz kräftig an, und die WMF stellte wieder mehr Personal ein. 1938 beschäftigte das Unternehmen – obwohl es alle Fertigungsstätten außerhalb Geislingens aufgegeben hatte – fast 5.600 Menschen, das waren immerhin rund 1000 Menschen mehr als im Jahr 1933.

Angesichts des beginnenden Aufschwungs entschied sich der verantwortliche WMF Direktor Hugo Debach schon 1933, den Vertrieb kräftig zu stärken. Mit einer offensiven Förderung des Verkaufs wollte er künftige Krisen vermeiden. Da sich der Export in der Weltwirtschaftskrise als die Schwachstelle erwiesen hatte und die Nationalsozialisten Deutschland immer weiter isolierten, erweiterte die WMF vor allem ihr Verkaufsnetz im Inland. Bereits 1933 investierte die WMF rund 1,8 Millionen Mark in ihr Filialnetz: Bis Mitte der 1930er-Jahre wurden rund 100 neue Niederlassungen eröffnet, sodass die WMF 1939 über 141 Filialen in Deutschland verfügte. Seit dem „Anschluss“ Österreichs zählten dazu auch die Filialen in Innsbruck, Graz oder Wien. Auslandsfilialen gab es 1938/39 nur noch in den Niederlanden, Belgien und in Schweden.

Die Filialen waren immer die Aushängeschilder des Unternehmens. Deshalb kümmerte sich die WMF intensiv um deren Gestaltung: „All diese Verkaufsstellen unterstehen der Niederlagenverwaltung, welche den Ablauf des Warenvertriebs bis ins Kleinste beaufsichtigt, regelt und die Anstellung des Personals leitet. Die Einrichtung der Ladengeschäfte wird nach ein-



Ein Produkt der
1935/36 eingerichteten
Keramikabteilung.
Design: Gerda Conitz.

heitlichen zeitgemäßen und praktischen Gesichtspunkten vorgenommen. Besondere Sorgfalt wird auf den Ausbau und die geschmackvolle Anordnung der Auslagen in den Schaufenstern verwendet.“

Da die nationalsozialistische Regierung ganz auf die wirtschaftliche Selbstversorgung Deutschlands setzte, unterband sie zunehmend den Import von Rohstoffen. Das führte zu einem gravierenden Rohstoffmangel auf dem Metallmarkt, der anders als beispielsweise die Textilindustrie kaum Ersatzstoffe einsetzen konnte. Um Rohstoffe zu bekommen, lieferte die WMF daher eine Zeit lang Echt Silberwaren nur noch an Einzelhändler, wenn sie vorher Altsilber zum Einschmelzen nach Geislingen geschickt hatten. Obwohl die Galvanoplastische Kunstanstalt mit Staatsaufträgen ausgelastet war und in den 1930er-Jahren noch einmal erweitert wurde,

litt sie unter dem Mangel an Rohmetallen und richtete daher eine neue Fertigungslinie für Baukeramik ein, für die kein Metallüberzug benötigt wurde. Neben den weiterhin gut verkauften Grabfiguren, den erfolgreichen Metallbuchstaben und neuerdings auch Sanitär- und Schlachthauseinrichtungen bekam die Kunstanstalt hier ein weiteres Standbein.

Auch die NKA reagierte auf den Metallmangel und gründete 1935 eine neue Abteilung für die Herstellung von kunsthandwerklichen Keramiken. Dieses Gebiet war für die WMF Neuland und sie benötigte daher einige Zeit, bis gute Resultate erzielt wurden. Der Durchbruch gelang, als Gerda Conitz von der Karlsruher Majolika-Manufaktur 1936 die Leitung der Abteilung übernahm. Sie verbesserte Design und Fertigungsqualität, sodass bald die ersten Produkte in Serie gingen und sich gut verkauften.



Die Berliner Filiale

Der Rohstoffmangel blieb aber das beherrschende Thema, und der Aufsichtsrat stellte 1936 fest: „Auf dem Gebiet der Rohstoffversorgung erinnert das heutige wirtschaftliche Leben an die Kriegsjahre. Einschränkungen und Mangel an Rohstoffen machen sich immer mehr bemerkbar.“

Der Rohstoffmangel behinderte auch die geplanten Neu- und Umbauten: Weder gab es das notwendige Baumaterial noch genügend Arbeiter. Chancen hatten nur Projekte für die Wehrmacht, für den Vierjahresplan von 1936 oder für die Steigerung des Exports, denn die Nationalsozialisten benötigten dringend Devisen und förderten daher den Export so gut

es ging. Der Vierjahresplan, den Hitler auf dem Reichsparteitag 1936 verkündete, sollte die Wirtschaft auf die Rüstungsproduktion für den kommenden Krieg umstellen. In einer geheimen Denkschrift formulierte Hitler deutlich seine Ziele: „I. Die deutsche Armee muss in 4 Jahren einsatzfähig sein. II. Die deutsche Wirtschaft muss in 4 Jahren kriegsfähig sein.“ Eines der Kriegsziele war die Unabhängigkeit von Rohstoff- und Lebensmittelimporten, die durch eine „Erweiterung des Lebensraumes bzw. der Rohstoff- und Ernährungsbasis“ erreicht werden sollte.



Feierliche Aufnahme der Lehrlinge durch Direktor Dr. Burkhardt.



Dr. Arthur Burkhardt

Führungswechsel von Hugo Debach zu Arthur Burkhardt

Kurz nach Kriegsbeginn erkrankte Hugo Debach schwer und starb am 29. Dezember 1939. Seit 1904 war er im Vorstand der WMF, leitete dort anfangs die technische Abteilung und wurde bald zur treibenden Kraft. Während des Ersten Weltkrieges hatte er die Herstellung von Patronenhülsen verbessert und erhielt dafür 1918 die Ehrendoktorwürde der Technischen Hochschule Stuttgart. In den 1920er-Jahren wurden unter seiner Leitung die Herstellungsverfahren für das Ikora-Metall entwickelt sowie die verschiedenen Glasformen der „Neuen Kunstgewerblichen Abteilung“ NKA, die er 1927 gegründet

hatte. 1927 wurde er auch zum Generaldirektor der WMF ernannt. Damit war die Zeit des mehrköpfigen Direktoriums, das seit 1904 die WMF geführt hatte, wieder vorbei. Während der NS-Zeit hatte er durch die Vergrößerung des Filialnetzes und die frühzeitige Einbindung in die Aufrüstung die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die WMF während des Krieges im Geschäft blieb. Obwohl Debach die WMF also in zwei Weltkriegen zum Rüstungsbetrieb umfunktionierte, lag ihm doch mehr am Kunstgewerbe: Unter seiner Führung machten fremde und eigene Designer die WMF zu einem be-



Dr. Wolfgang Weber

sonderen Markenzeichen für Stil und Qualität, und mit den Produkten der NKA verfügte das Unternehmen erstmals über ein unverwechselbares Profil.

Nach Debachs Tod leitete der stellvertretende Direktor Dr. Wolfgang Weber einige Jahre lang das Unternehmen. Im Sommer 1941 wurde der Ingenieur Arthur Burkhardt Berater des WMF Vorstands. Burkhardts Einstand war glänzend: Die WMF holte den jungen Ingenieur mit wenig praktischen Erfahrungen in der Wirtschaft als metallurgischen Berater, um den Rohstoffmangel zu bewältigen. Innerhalb weniger Wochen machte Burkhardt sich mit seiner Tatkraft so unentbehrlich, dass ihn der Aufsichtsrat schon im Oktober 1941 als technischen Direktor in den Vorstand holte.

Und hier war Einiges zu tun: Nach dem Krieg schilderte Burkhardt, wie sehr ihn die schlechte technische Ausstattung der Werkstätten überrascht habe. Noch während des Krieges modernisierte er wichtige Teile der Produktion. Er führte eine moderne Arbeitsvorbereitung ein, brachte die Werkzeugmacherei auf einen leistungsfähigen Stand und ordnete die Presserei neu. Durch eigene Entwicklungen von Zieh-, Press- und Walzverfahren erreichte er nicht nur wesentliche Rationalisierungen, sondern konnte auch den Metallverbrauch verringern. Obwohl die Verfahren für die Rüstungsproduktion entwickelt wurden, konnten sie auch nach dem Krieg eingesetzt werden. Burkhardt stellte also noch während des Krieges wichtige Weichen.



WMF Logo 1935 – 1965

Zweiter Weltkrieg. Die WMF ist wieder Rüstungsbetrieb

Wie schon im Ersten Weltkrieg wurde die WMF wieder zum Rüstungsunternehmen. Um bei Kriegsausbruch nicht wieder wie 1914 den Betrieb schließen zu müssen, knüpfte Debach bereits früh Kontakte zu staatlichen Rüstungsstellen. Er konnte sich dabei auf das Know-how der WMF aus der Patronen- und Hülsenfertigung im Ersten Weltkrieg berufen und richtete schon 1936 eine entsprechende Fertigung ein. Seit diesem Zeitpunkt wurden die meisten Investitionen in die Rüstungsproduktion geleitet. So konnte WMF die wenigen Möglichkeiten, die ihr die NS-Regierung ließ, optimal nutzen.

Als 1939 mit dem Angriff Deutschlands auf Polen der Zweite Weltkrieg begann, stellte das Unternehmen endgültig auf die Kriegsfertigung

um. Verantwortlich war ab 1941/42 der neue technische Direktor Burkhardt. Die notwendigen Aus- und Umbauten litten jedoch unter Rohstoff- und Arbeitskräftemangel. Viele der alten Maschinen konnten nicht für die Rüstungsproduktion verwendet werden, neue Maschinen mussten aber genehmigt werden. Aus diesem Grund ging die Friedensproduktion mit den alten Maschinen so lange wie möglich weiter. Im April 1940 arbeiteten immerhin noch fast 1.900 Arbeiter in diesem Bereich (vor dem Krieg waren es knapp 3.900), während mehr als 1.200 Menschen für Rüstungszwecke arbeiteten. Spätestens 1942 wurde die Herstellung von „Friedenswaren“ eingestellt. Lediglich die Silitfertigung ging weiter, und eine Zeit lang wurden auch noch einige Besteckserien fortgeführt – mit weniger als 70 Arbeitern, während bis Mitte 1944 der Personalbestand insgesamt auf fast 5.000 Menschen anstieg.

Silitkochtopf-Fertigung trotz Kriegsproduktion



Aus dem Tagebuch eines Zeitzeugen

„Das Kunstgewerbliche im Geschäft siecht dahin, denn Mars regiert die Stunde. Ich habe Preß- und Ziehwerkzeuge für Luftwaffen und Verwandtes herzustellen.“

(5. November 1939)

„Kunstgewerbliche Aufträge habe ich nur noch für dringenden Ersatz und für Export. Das Wichtigere sind technische Aufgaben für Flugzeug-Zubehörteile. Die WMF will diese Fabrikation für immer beibehalten. Daher die großen Neubauten.“

(26. Dezember 1939)

„Kalt und schneereich ist der Winter 1939/40. Einig mit dem groben Wetter geht auch das Arbeitsleben. Das jahrzehntelang gewohnte und geliebte Kunstgewerbe ist aus der Werkstatt bis auf kleine Reste verschwunden. Zum Werkzeugbau für Flugzeugteile fehlen zwar nicht Wille und Können, trotzdem ist's keine reine Freude, die die Werkstatt an den Arbeiten hat. Aber das Ideale ist auch etwas wert – wir mühen uns um den Sieg der deutschen Waffen.“

(5. Februar 1940)

„Der Werkstatteindruck dürfte sowieso überzeugend sein – wegen dem Lärm. Hier meißeln Einige mit Holzklüpfeln und Stechbeuteln an 150 cm langen Festholzpassformen, dort rattern Preßluftschlämmer an einem riesigen Grauguß-ziehwerkzeug für einen Versteifungsring. ... Für hohe Besuche, die wenig verstehen und alles bestaunen, muß ich auch einige Friedensparade-stücke zur Bewunderung in der Nähe haben. Dann erfolgt die Abschiedsverbeugung, die ich formvollendet vormachen kann.“

(10. Juni 1940)

Friedrich Horn, Stahlgraveur in der WMF

Die WMF stellte während des Zweiten Weltkrieges nicht nur die bekannten Patronen und Hülsen her, sondern lieferte auch Flugzeugteile für Messerschmidt, Dornier und Junkers. Nur so konnte die WMF verhindern, dass der nationalsozialistische Staat Facharbeiter aus der Friedensproduktion abzog und in die Rüstungsfirmen schickte. Hinzu kamen ab 1944 auch die Produktion von Motorenzylindern für Flugzeugmotoren der BMW im Rahmen des staatlichen „Jägerprogramms“. Die erforderlichen Neubauten dafür verzögerten sich allerdings durch Material- und Arbeitskräftemangel, sodass erst im Juli 1944 mit der Fertigung von Motorenzylindern und Düsentriebwerkteilen begonnen werden konnte. Für das Jäger-Programm mussten die beteiligten Unternehmen die Regelarbeitszeit für Männer auf 72 Wochenstunden und für Frauen und Jugendliche auf 60 Stunden heraufsetzen.

Die Situation war schwierig: Einerseits erwartete die NS-Führung Höchstleistungen bei der Rüstungsproduktion, weil der Krieg „mit auch in erster Linie durch die Leistung der deutschen Wirtschaft“ entschieden würde (Hitler 1942). Andererseits fehlten dem Staat die notwendigen Arbeitskräfte dazu. Um ihre eigenen Möglichkeiten rationeller auszunutzen, richtete die WMF deshalb im Februar 1942 ein betriebliches Vorschlagswesen ein, an dem sich alle Betriebsangehörigen rege beteiligen sollten. Die besten Vorschläge wurden prämiert und in der 1936 neu gegründeten Betriebszeitung „Die Brücke“ veröffentlicht. In der Not sollten die Mitarbeiter jetzt also kreativ werden.

Eine weitere betriebliche Neuerung dieser Zeit, die in die Zukunft nach der NS-Zeit wies, war die Einrichtung der zentralen Lehrwerkstatt Ende 1940. Seit 1935 gab es verschiedene Ausbildungsrichtlinien für die erst jetzt klar unter-



Blick in die Lehrwerkstatt 1940

schiedenen Industrie- und Handwerksberufe. Viele Industriebetriebe richteten daher in diesen Jahren Lehrwerkstätten ein. Wegen der vielen unterschiedlichen Handwerksberufe, in denen die WMF ausbildete, konnte sie nicht sofort auf ein neues Ausbildungssystem umschwenken und unterrichtete die zahlreichen Lehrlinge übergangsweise in Lehrecken in den einzelnen Werkstätten. Die Jugendlichen behielten so zwar den direkten Kontakt zur Produktion, aber die Ausbildung störte doch die Produktivität oder wurde selber vernachlässigt.

Daher entschloss sich die Unternehmensleitung, die Ausbildung zentral in einem Gebäude mit eigenen Lehrwerkstätten zusammenzufassen. Die Lehrlinge waren besser unter Kontrolle und die Produktion war von der Ausbildung entlastet. So diente auch die Einrichtung der Lehrwerkstatt der vom Staat geforderten

„Leistungssteigerung der deutschen Wirtschaft“, ebenso wie der im Mai 1940 eingerichtete Werkskindergarten, der notwendig wurde, weil immer mehr Frauen im Werk arbeiteten. Trotz ihrer Anfänge im Krieg bewährte sich die Lehr-

Die Lehrlinge während des Betriebssports



werkstatt bis heute. Ihr erster Leiter, Oskar Grether, kümmerte sich 35 Jahre lang um die WMF Lehrlinge.

Mit zunehmender Kriegsdauer wurden nicht nur die Rohstoffe immer knapper, sondern es fehlten auch immer mehr Arbeitskräfte: Bereits Ende 1940 waren rund 800 Arbeiter zur Front eingezogen, während gleichzeitig für die Rüstungsproduktion immer mehr Arbeiter gebraucht wurden. Daher wurden schon 1940/41 die ersten Kriegsgefangenen eingesetzt. In den folgenden Jahren wurden immer mehr Stammarbeiter an die Fronten geschickt, viele von ihnen starben. Anders als im Ersten Weltkrieg

wurden die Lücken aber nicht mehr mit Frauen geschlossen. Ihr Anteil an der Gesamtbelegschaft stieg zwischen 1939 und 1942 lediglich von 37,6 Prozent auf 43,2 Prozent. Stattdessen setzten die Rüstungsunternehmen immer mehr Kriegsgefangene und zivile Zwangsarbeiter ein. Waren es in der WMF im April 1942 erst 458 ausländische Zwangsarbeiter, so stieg ihre Zahl bis Mitte 1944 auf 1.785 Zwangsarbeiter – immerhin ein Drittel der gesamten Belegschaft. Knapp die Hälfte von ihnen waren sowjetische Zwangsarbeiter, so genannte Ostarbeiter, die von allen in Deutschland eingesetzten Zwangsarbeitern den rechtlosesten Status hatten. Untergebracht waren die Zwangsarbeiter in zahl-

Zu den größten Baumaßnahmen der WMF während des Zweiten Weltkriegs gehörte die Erweiterung des Hochbaus. Er wurde um einen Trakt verlängert und zugleich auf acht Stockwerke (inklusive Untergeschosse) erhöht. Im Bild die letzte Bauphase 1941.



reichen Lagern in Geislingen und Umgebung. Das größte von ihnen war ein seit 1943 bestehendes Barackenlager an der Heidenheimer Straße, unmittelbar an der Bahnlinie.

Im Zusammenhang mit der Produktion der Motorenteile für BMW im Jahr 1944 reichte die Zahl der ausländischen Zwangsarbeiter nicht mehr aus. Der Bedarf an Arbeitskräften im Reich war zu diesem Zeitpunkt sehr viel größer als die Zahl der Zwangsarbeiter, die der Staat den Rüstungsbetrieben zuweisen konnte. Daher wurde ihre Zuteilung durch ein kompliziertes und bürokratisches Verfahren immer stärker eingeschränkt. In dieser Situation bemühte sich die WMF darum, auch jüdische KZ-Häftlinge für ihre Rüstungsproduktion zu bekommen. Um diese KZ-Häftlinge unterzubringen, wurde im Februar 1944 ein Teil des erwähnten Barackenlagers mit Stacheldraht und hohen Zäunen abgetrennt: Geislingen bekam ein KZ-Außenlager.

Am 28. Juli 1944 trafen die ersten KZ-Häftlinge ein. Es handelte sich um 699 jüdische Frauen aus Ungarn, die ihrer Ermordung in Auschwitz entkommen waren, indem sie zur Zwangsarbeit in deutschen Rüstungsbetrieben geschickt wurden. Beaufsichtigt und verwaltet wurde das Lager vom Stammlager Natzweiler, die Finanzierung und Einrichtung übernahm jedoch die WMF. Das Lager bestand bis April 1945. Kurz vor Kriegsende wurde es aufgelöst, die rund 970 weiblichen Häftlinge wurden auf dem Abtransport von den Amerikanern befreit.

Das Kriegsende – Verlust von Filialen und Niederlassungen

Der Einmarsch der Alliierten in Deutschland, der Selbstmord Hitlers am 30. April 1945 und die Kapitulation der deutschen Regierung am 8./9. Mai beendeten die Schreckensherrschaft der Nationalsozialisten und nicht nur für die überlebenden Opfer war dies eine Befreiung. Aber der Einschnitt war gewaltig. Der von Deutschland angezettelte Weltkrieg hatte das Land verwüstet.

Auch für die WMF bedeutete das Kriegsende einen tiefen Bruch. Trotz häufiger Fliegeralarme in Geislingen wurden die Stadt und das Werk nicht ernsthaft getroffen und die Produktionsanlagen überstanden den Krieg unbeschadet. Aber diese Anlagen waren völlig auf die Kriegproduktion eingestellt und die Modernisierung, die unter Burkhardt in den vergangenen drei Jahren begonnen wurde, war noch lange nicht abgeschlossen. Noch anders verhielt es sich mit den Filialen, denn hier waren die Kriegsverluste tatsächlich erheblich. Zwölf Filialen wurden ganz oder teilweise zerstört und in den Gebieten, die das besiegte Deutsche Reich abtreten musste, gingen 33 Filialen völlig verloren. Der Vertrieb der WMF war empfindlich gestört und zugleich war ein großer Teil des Betriebsvermögens, das in den Filialen bestand, vernichtet. Der Aufbau der ersten Jahre nach dem Krieg galt daher den Filialen auf der einen und der Modernisierung des Betriebes auf der anderen Seite. Gerade angesichts dieser Aufgaben traf es das Unternehmen schwer, dass Arthur Burkhardt in den wichtigen ersten Nachkriegsjahren nicht für die WMF arbeiten konnte: er war von den Amerikanern interniert worden und musste sich in einem jahrelangen Verfahren für seine Rolle in der NS-Zeit verantworten.