

ALAN S. MILWARD

### FRITZ TODT ALS MINISTER FÜR BEWAFFNUNG UND MUNITION\*

Die Probleme der deutschen Kriegswirtschaft im Zweiten Weltkrieg sind bislang meist unter nichtdeutschen Gesichtspunkten untersucht worden. Die gestellten Fragen sollten oft Erkenntnisse zutage fördern, die für die Geschichte Großbritanniens oder der Vereinigten Staaten ebenso bedeutungsvoll sind, wie für die Geschichte Deutschlands selbst. Welche Wirkung auf Deutschland hatte die alliierte Blockade<sup>1</sup>? Welche Wirkung auf Deutschland hatte der alliierte Bombenkrieg<sup>2</sup>? Wollte Hitler einen allgemeinen europäischen Krieg beginnen oder nicht<sup>3</sup>? Obwohl über diese Fragen viel diskutiert wurde, ist Deutschland noch weit davon entfernt, eine umfassende Wirtschaftsgeschichte des Krieges zu besitzen, wie sie es jetzt für Großbritannien gibt<sup>4</sup>.

Der Hauptgrund für diesen Stand der Dinge ist sicherlich die Zerstreuung der erreichbaren Quellen im Jahre 1945. Die „National Archives“ in Alexandria, Virginia, und – in geringerem Maße – die Bestände des Londoner Luftfahrtministeriums enthalten an sich genügend Material, um die Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft im Zweiten Weltkrieg zu erforschen<sup>5</sup>. Jedoch weisen jene Sammlungen einige wichtige Lücken auf, vor allem hinsichtlich der Fragen zur Finanzierung der Kriegsanstrengung. Und es mag sein, daß die Unvollständigkeit des Quellenmaterials auch für die Unvollständigkeit des seit 1945 gewonnenen Bildes von der deutschen Kriegswirtschaft verantwortlich zeichnet. Zum Beispiel haben sich die ausgezeichneten Darstellungen des „United States Strategic Bombing Survey“ und Webster/Franklands vor allem auf die späteren Stadien des Krieges konzentriert. Umgekehrt hat die Arbeit Kleins in erster Linie die Vorkriegsaspekte der nationalsozialistischen Wirtschaft hervorgehoben.

\* Die Übersetzung wurde von Hermann Graml, Institut für Zeitgeschichte, angefertigt.

<sup>1</sup> W. N. Medlicott, *The Economic Blockade*, 2. Bde., London 1952/59.

<sup>2</sup> *United States Strategic Bombing Survey*, vor allem: *The Effects of Strategic Bombing on The German War Economy*; und: Sir C. Webster und N. Frankland, *The Strategic Air Offensive Against Germany 1939–45*, 4 Bde., London 1961.

<sup>3</sup> B. H. Klein, *Germany's Economic Preparations for War*, Harvard 1959; G. Meinck, *Hitler und die deutsche Aufrüstung 1933–1937*, Wiesbaden 1959.

<sup>4</sup> *United Kingdom Official History of The Second World War, Civil Series*, London. Inzwischen konnte der Verfasser selbst einen ersten Versuch einer Gesamtdarstellung der deutschen Kriegswirtschaft vorlegen: Alan S. Milward, *The German Economy at War*, London 1965. Eine deutsche Fassung erscheint als Nr. 12 der Schriftenreihe dieser Zeitschrift.

<sup>5</sup> Die Bezüge in diesem Artikel gelten dem Katalog des Luftfahrtministeriums in London, Air Historical Branch. Der Verfasser dankt dem Luftfahrtministerium für die Erlaubnis, sein Archiv benutzen und das gefundene Material zitieren zu dürfen. Es ist inzwischen in das Imperial War Museum, London, verbracht worden. Das System der Signaturen bleibt gleich. Ein großer Teil der Originaldokumente, auf die im vorliegenden Aufsatz Bezug genommen wird, liegt jetzt im Bundesarchiv in Koblenz, dessen Bestand durch den Transfer aus den National Archives der Vereinigten Staaten weiter wachsen wird.

Letzten Endes ist dies aber darin begründet, daß die Erkenntnisse, die vom „United States Strategic Bombing Survey“ und seinen Nachfolgern auf diesem Felde gesucht wurden, für die Geschichte der Vereinigten Staaten und ihrer Alliierten interessanter waren als für die Geschichte Deutschlands. So ist der „Bombing Survey“ zum Teil von dem Bestreben beeinflußt gewesen, den jeweiligen militärischen Wert der „selektiven“ und der „allgemeinen“ Luftangriffe zu bestimmen – während des Krieges und nach seinem Ende eine ernste Streitfrage zwischen den britischen und amerikanischen Luftwaffenstäben. Und wenn die Arbeit Websters und Franklands auch ein recht weites Gebiet umfaßt, so geht es ihnen im Grunde doch um die Wirkung der alliierten Luftkriegstaktik. Sie betrachten die deutsche Wirtschaft mehr von einem außerhalb als innerhalb gelegenen Standpunkt. Kleins Absicht scheint sogar darin zu bestehen, aus der Zwischenkriegsperiode Lehren zu ziehen, von denen sich die amerikanische Politik heute leiten lassen kann<sup>6</sup>.

Als Ergebnis ist ein verfälschtes Bild der deutschen Kriegswirtschaft entstanden. In dem akzeptierten Bild finden wir eine klare Trennung zwischen einer Periode administrativer Schwäche und einer Periode zunehmender administrativer Leistungsfähigkeit. Trennmarke ist die Ernennung Albert Speers zum Minister für Bewaffnung und Munition im Februar 1942. Die deutsche Kriegswirtschaft vor dem Februar 1942 wird als ein Chaos rivalisierender Organisationen dargestellt, während nach dem Februar 1942 Speer in der Lage gewesen sei, durch eine Verwaltungsreform jene große Steigerung der Rüstungsproduktion zu erreichen, die Deutschland instand setzte, bis 1945 auszuhalten.

Manchmal ist diese Einteilung in eine Vor-Speer-Ära und eine Nach-Speer-Ära mit der Unterscheidung zwischen dem Blitzkriegsstadium der Kriegswirtschaft und der Periode einer „totalen Kriegswirtschaft“ vermenget worden. Allgemeiner noch hat man die Zeit der Blitzkriege erst mit Stalingrad enden sehen<sup>7</sup>. Jedenfalls ist, auch wenn diese zweite Auffassung vertreten wurde, deutlich zu verstehen gegeben worden, daß die Umwandlung in eine totale Kriegswirtschaft nur auf Grund der Arbeit Albert Speers möglich war.

In Wirklichkeit ist das Blitzkriegsstadium des Krieges im wirtschaftlichen Bereich im Januar 1942 zu Ende gegangen, und zwar als Folge der schweren deutschen Niederlagen in Rußland, insbesondere des Verlustes von Rostow und des anschließenden russischen Vordringens auf Kertsch<sup>8</sup>. Der Übergang vom Blitzkrieg zur totalen Kriegswirtschaft ist dann in der Tat 1942 von Speer erfolgreich durchgeführt worden, aber doch nicht von Speer allein. Ebenso wenig hat der Prozeß mit Speer begonnen. Viele der organisatorischen Reformen, die Speer eingeleitet haben soll, sind nämlich schon zuvor von Fritz Todt eingeleitet worden, dem ersten

<sup>6</sup> Klein, a. a. O., S. 257f.

<sup>7</sup> United States Strategic Bombing Survey, *The Effects of Strategic Bombing in The German War Economy*, S. 18; Klein, a. a. O., S. 202; Webster und Frankland, a. a. O., Bd. 2, S. 225.

<sup>8</sup> Vgl. den Aufsatz des Verfassers, *The End of the Blitzkrieg*, *Economic History Review* 16 (1964).

Minister für Bewaffnung und Munition, von einem Manne, den die Historiker bisher weitgehend ignoriert haben.

Die anerkannte Darstellung der Rolle Speers, das, was man die Speer-Version nennen kann, lautet folgendermaßen: Bis zum Februar 1942 hat es keine umfassende Kontrolle der deutschen Wirtschaft gegeben. Die Produktion war nur wenig höher als in Friedenszeiten, und die Wirtschaftsverwaltung war infolge der extremen Konfusion der Verantwortlichkeiten durcheinandergeraten. Daß er in dieser kritischen Phase Speer zum Minister für Bewaffnung und Munition ernannte, war ein genialer Schachzug Hitlers. Speers Erfolge in der Rüstungsproduktion haben Deutschlands Gegner überrascht und Deutschland selbst befähigt, den langen Abnutzungskrieg zu führen, der nun folgte.

Während seines ersten Jahres im Amt, so heißt es weiter, hat Speer den deutschen Munitionsausstoß ungeheuer gesteigert, indem er Engpässe beseitigte und die Produktionsmethoden rationalisierte. Nach Stalingrad, als die Strategie der Blitzkriege aufgegeben wurde, zeigten sich die Früchte der Arbeit Speers in der mehr oder weniger stetigen Zunahme der deutschen Rüstungsproduktion bis zum Juli 1944. Und zwar ist dies durch organisatorische Reformen erreicht worden. Zunächst hat Speer das Ministerium für Bewaffnung und Munition in eine mächtige Behörde umgewandelt, die weitgehend die gesamte Wirtschaft kontrollierte. Zweitens war Speer fähig, eine „Zentrale Planung“ zu entwickeln und zu steuern. Drittens – und auf diese Reform tat er sich nach seiner Gefangennahme am meisten zugute – schuf er die „Selbstverantwortung und Verantwortlichkeit der deutschen Industrie“.

Darunter ist ein System zu verstehen, das die Kontrolle und Überwachung der verschiedenen Zweige der Rüstungsindustrie jenen Produzenten übertrug, die tatsächlich verantwortlich waren. Die Produzenten haben – mit Hilfe einer Reihe von Ausschüssen, die laufend zusammentraten – ihre Produktionsverfahren vereinigt und in der Industrie oder in dem industriellen Sektor, für die sie die Verantwortung zu tragen hatten, die erforderlichen Weisungen ausgegeben. Auf diese Weise war die direkte Bestellung von Rüstungsmaterial durch die verschiedenen Wehrmachtsteile bei den Rüstungsproduzenten geregelt. Die einzelnen Teile der Wehrmacht waren so gehalten, ihre Anforderungen einer neutralen Stelle zu unterbreiten, die sie dann entsprechend der zur Verfügung stehenden Rohstoffe erfüllte, während zuvor alle Teile, nachdem Hitlers Zustimmung zu einer Rüstungssteigerung einmal erreicht war, in einen verheerenden Wettbewerb miteinander getreten waren. Hätte Speer nicht die Spitze übernommen, wäre die deutsche Wirtschaft vielleicht nie so auf Touren gekommen, wie es der Deutschland nach dem Scheitern des Blitzkrieges aufgezwungene Krieg der gegenseitigen Abnutzung und der Massenproduktion verlangte. So lautet die „Speer-Version“, die von allen seit 1945 über die deutsche Kriegswirtschaft schreibenden Autoren akzeptiert wurde<sup>9</sup>.

Die Ursprünge dieser Auffassung sind ohne Zweifel im „United States Strategic Bombing Survey“ zu finden, der die Tendenz zeigt, zwischen einer Vor-Speer-Ära

<sup>9</sup> Ausgenommen W. N. Medlicott, a. a. O., Bd. 2, S. 5, der die Version mit leiser Skepsis zu betrachten scheint.

und einer Nach-Speer-Ära zu unterscheiden. Über den Vorgänger Speers als Minister für Bewaffnung und Munition ist lediglich zu erfahren, daß er bei einem Flugzeugabsturz an der Ostfront ums Leben kam. „Die Deutsche Industrie im Kriege 1939/45“ setzt das fort und ordnet die Darstellung nach jener entscheidenden Trennmarke, indem mit Speers Amtsübernahme ein neuer Teil des Buches beginnt<sup>10</sup>. Klein nimmt den gleichen Standpunkt ein und tut Todt etwas geringschätzig ab:

„Todt war mehr an seinen Bauvorhaben interessiert als daran, sich in Auseinandersetzungen mit General Thomas, den Beschaffungssämtern der Armee oder Hitler und Göring einzulassen. Seinem damaligen Mitarbeiter Speer zufolge, hat Todt nur einen oder zwei Tage der Woche in Berlin verbracht; die übrige Zeit widmete er der Besichtigung der Arbeiten am Atlantikwall, der Straßenbauten in Norwegen und Rußland, des Autobahnbaus in Deutschland usw. . . .“<sup>11</sup>

Tatsächlich ist Todt in dem 280 Seiten starken Buch Kleins nur auf 7 Seiten erwähnt. Kleins Urteil über die Tätigkeit Todts als Minister für Bewaffnung und Munition geht unmittelbar auf zwei Erklärungen Speers zurück. Die erste dieser Erklärungen findet sich in einem im Juli 1944 geschriebenen Brief an Hitler<sup>12</sup>; die zweite wurde gleich nach Beginn seiner ersten Befragung in Gefangenschaft abgegeben<sup>13</sup>. Aber Klein versichert trotzdem, Deutschland sei lediglich auf Grund des Todes von Todt in der Lage gewesen, einer totalen Kriegswirtschaft auch nur näherzukommen, weil Todt sich jeder Expansion der Rüstungsproduktion widersetzt habe<sup>14</sup>.

Jedoch hat Todts Tod keineswegs ein ernstes Hindernis für organisatorische Reformen aus dem Wege geräumt, sondern ganz im Gegenteil viele nützliche Veränderungen verzögert. Der Übergang von einer Blitzkriegs-Wirtschaft zur totalen Kriegswirtschaft hatte schon unter Todt begonnen. Viele der Maßnahmen, die von den Historikern später Speer zugeschrieben wurden, hatten ihren Anfang unter Todt genommen. Zum Teil waren sie schon eingeleitet, bevor Speer überhaupt Minister wurde, teils waren sie noch vor dem Tode Todts immerhin im Grundriß fertig. Speer war dann auf Grund seiner hervorragenden organisatorischen Begabung in der Lage, das fortzusetzen, was Todt angestoßen hatte, und die Schaffung eines Ministeriums mit einigen Kontrollbefugnissen über die gesamte Wirtschaft

<sup>10</sup> Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, *Die Deutsche Industrie im Kriege 1939/45*, Berlin 1954. Dabei handelt es sich um die mit einigen Ergänzungen versehene Herausgabe eines Manuskripts „Aufstieg und Niedergang der Deutschen Wirtschaft“, das Rolf Wagenführ, Leiter des Statistischen Amtes im Ministerium Speers, geschrieben hat. Das Manuskript ist von den Alliierten erbeutet worden; ein Exemplar fand sich später in der Library of Congress und wurde vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung veröffentlicht. Die Anerkennung für dieses wertvolle Buch gebührt ohne Frage Wagenführ.

<sup>11</sup> Klein, a. a. O., S. 152.

<sup>12</sup> Klein, a. a. O., S. 152, Anm. 5.

<sup>13</sup> Speer Report (Protokolle der Befragungen Speers und seiner Mitarbeiter im Ministerium durch Angehörige des alliierten Nachrichtendienstes bei Kriegsende. Sie sind noch nicht im Bundesarchiv.) No. 1, S. 1, „Interrogation of Albert Speer“.

<sup>14</sup> Klein, a. a. O., S. 109f.

erheblich weiter zu führen. Ohne Speers Leistungen zu schmälern, kann doch gezeigt werden, daß Todt der erste Architekt von Deutschlands späterem, trotz gewaltiger wirtschaftlicher Unterlegenheit geleisteten Widerstand gewesen ist. Er hat die Schattenexistenz zu der ihn die Historiker verurteilten, wirklich nicht verdient.

Die Blitzkriegsphase der deutschen Kriegswirtschaft stellt sich als eine Periode dar, in der nur ein begrenzter Teil der gesamten deutschen Wirtschaftsanstrengung im Dienste der Kriegszwecke stand. Die Rüstungsproduktion stieg nur wenig an, und der zivile Verbrauch ging nicht zurück. Der große Vorteil dieser Situation bestand darin, daß sie eine flexible Strategie ermöglichte. Deutschland stützte sich mehr auf fertige Waffen als auf die Fähigkeit, in der Zukunft Waffen in größerer Zahl zu produzieren. Da in der Wirtschaft stets große, unberührte Reserven steckten, konnte der Schwerpunkt der Rüstungsproduktion mühelos verschoben werden, je nach den Erfordernissen des gerade bevorstehenden Feldzugs. Diese Flexibilität hing von einer klaren Festlegung der Prioritäten ab. Dafür sorgten die „Führerbefehle“, die im Augenblick ihrer Verkündung alle anderen Weisungen auslöschten. So blieb die zwischen der Wehrmacht, durch das Wirtschafts- und Rüstungsamt, dem Reichswirtschaftsministerium und dem Büro für den Vierjahresplan bestehende Rivalität um die Kontrolle der Wirtschaft ohne größere Folgen. In gewisser Weise war diese Rivalität sogar dem Wesen Hitlers gemäß, und sie entsprach den Grundsätzen, nach denen im nationalsozialistischen Staat die Verwaltung bis dahin aufgebaut worden war. Als es aber notwendig wurde, alle Hilfsquellen Deutschlands für Kriegszwecke zu mobilisieren, ergab sich auch die Notwendigkeit, über ein Ministerium zu verfügen, das jene Mobilisierung unter der Leitung eines starken Ministers durchführen konnte. Zu dem erforderlichen Ministerium entwickelte sich das Reichsministerium für Bewaffnung und Munition, die Rolle des gewünschten Ministers übernahm Fritz Todt.

Fritz Todt wurde 1891 im badischen Pforzheim geboren. Sein frühes Leben unterscheidet ihn in keiner Weise von dem durchschnittlichen Anhänger des Nationalsozialismus<sup>15</sup>. An der Technischen Hochschule in München studierend und für den Beruf eines Bauingenieurs bestimmt, fand er seine Laufbahn jäh durch den Ersten Weltkrieg unterbrochen. Ein Jahr lang diente er als Unteroffizier in der Armee, drei Jahre als Beobachter bei den Luftstreitkräften; nach seiner Rückkehr schloß er seine Ausbildung ab und war dann für die Baufirma Sager u. Woerner in München tätig. Schon 1922, als er in München lebte, geriet er unter den Einfluß Hitlers und entwickelte sich zu einem überzeugten Verfechter des Nationalsozialismus. Seine politischen Ansichten hinderten seine Promotion, und in den Jahren vor der „Machtübernahme“ arbeitete er an einem Plan zur Beseitigung der Arbeitslosigkeit durch den großzügigen Bau von Autostraßen<sup>16</sup>. Sein Geschick war nun an das der Partei geknüpft, und er sollte nicht enttäuscht werden. Als Hitler den Bau von Autobahnen als ein gewaltiges Projekt öffentlicher Arbeiten initiierte, wurde Todt, inzwischen über 40 Jahre alt, als Generalinspekteur für das Deutsche

<sup>15</sup> E. Schönleben, *Fritz Todt*, Oldenburg 1943, S. 28ff.

<sup>16</sup> Vgl. dazu K. Kaftan, *Der Kampf um die Autobahnen*, Berlin 1955, S. 152f.



Straßenwesen zum Leiter des ganzen Unternehmens eingesetzt. Die Autobahnen, das größte öffentliche Denkmal des Tausendjährigen Reiches, sollten Todt zu einem mächtigen Manne machen. Seine persönlichen Auffassungen zu Wirtschaftsfragen und, was wichtiger war, der Erfolg des Autobahnprojekts hielten Todt im Gesichtskreis des „Führers“. Gleichzeitig bewahrte ihn seine bewußte Pose als technischer Experte, als Mann ohne Interesse an den internen Machtkämpfen – eine Pose, die später auch Speer mit Nutzen annahm –, lange Zeit vor der Gegnerschaft der wichtigeren Parteiführer. Im November 1934 übernahm er in Personalunion die Ämter eines „Leiters des Amtes für Technik“ und eines „Reichswalters des Nationalsozialistischen Bundes Deutsche Technik“; damit war zugleich die Präsidentschaft des „Instituts der Technik“ in Flensburg verbunden. In zweieinhalb Jahren nationalsozialistischer Herrschaft stieg er zur Spitze seines Berufes auf, doch spielte er immer noch eine nur bescheidene Rolle in der Parteihierarchie. Er besaß keine Hausmacht, und ohne eine eigene Organisation mußten seine Ambitionen naturgemäß begrenzt bleiben.

Es gehörte zu den typischen Zügen nationalsozialistischer Herrschaft, zur Durchführung organisatorischer Sonderaufgaben ad hoc Sonderbevollmächtigte zu ernennen, dabei aber den ursprünglichen Verwaltungsapparat der Regierung intakt zu lassen. So blieb auch das Wirtschaftsministerium nach dem Ende der Weimarer Republik bestehen, obwohl es, von Devisenfragen und dem Bereich der Rohstoffimporte abgesehen, bald nicht mehr viel zu sagen hatte. Unter dem Regime Hitlers konnte nur derjenige zur Macht aufsteigen, der über einen eigenen Apparat verfügte, mit dem er das jeweils gerade forcierte Vorhaben zu realisieren in der Lage war; und auf einer solchen Leiter stieg auch Todt nach oben. Der erste Schritt, der ihn seiner späteren Machtstellung näherbrachte, war die im Mai 1938 erfolgte Ernennung zum Leiter der Bauarbeiten am Westwall, hinter dessen Schutz das tschechoslowakische Problem gelöst werden sollte. Im Dezember 1938, als seine neue Aufgabe ihrem Ende – einem offensichtlich guten Ende – zuzuging, wurde er „Generalbevollmächtigter für die Regelung der Bauwirtschaft“. Sein wichtigster Auftrag war hier die Schaffung der Kapazität für neue Produktionen, und zwar nicht durch den Bau einer größeren Quantität von Anlagen, sondern durch die Freimachung bereits existierender Anlagen<sup>16</sup>. Am Parteitag 1938 verlieh Hitler den Arbeitern am Westwall die Bezeichnung „Organisation Todt“. Mit dem Ausbruch des Krieges entwickelte sich die „Organisation Todt“ zu einer großen paramilitärischen Formation. Der Wiederaufbau von Brücken und Straßen hinter den in Frankreich vordringenden Truppen wurde zwischen der OT und den Pionieren geteilt<sup>17</sup>; die beiden Gruppen konkurrierten miteinander. Die Zukunft der OT lag nun in den besetzten Gebieten. Daher schuf sie sich, was Verpflegung und Kleidung betraf, ihre eigene Nachschub- und gleichzeitig auch Transportorganisation. Von Beginn

<sup>16</sup> FD (= Foreign Document) 3049/49 (Folder No. 1): – „Ministerium Todt“ (Befragungen ehemaliger Mitarbeiter von Todt), S. 5ff.

<sup>17</sup> W. Kumpf, Die Organisation Todt im Kriege, in: Bilanz des Zweiten Weltkrieges, Oldenburg 1953.

des Krieges an befand sich Todt in einer Position, in der er seinen Verband in einen Zweig der Verwaltung umwandeln konnte, und von diesem Zeitpunkt an benutzte ihn Hitler mehr und mehr als Nothelfer.

Anfang 1940, als ein Mann gebraucht wurde, um sofortige Sparsamkeit beim Verbrauch von Rohstoffen, namentlich von Kupfer<sup>18</sup>, zu erzwingen, bestimmte man Todt zum Sonderkommissar für diese Aufgabe. Als Konsequenz wurde er in einigen bestimmten Fragen den rivalisierenden Verwaltungsbehörden der deutschen Wirtschaft übergeordnet. Anfang 1940 konnte der Kupferbedarf nicht mehr aus den vorhandenen Beständen gedeckt werden. Technische Änderungen in der Industrie, darunter die Einführung anderer Produktionsverfahren und anderer Metalle, waren zwar schon entwickelt, aber noch nicht ganz abgeschlossen. Das Problem war sichtbar geworden, als die Armee die Luftwaffe zu einer Herabsetzung ihrer Kupferanforderungen zu bewegen suchte; der Reichsmarschall verlangte eine Nachprüfung des Kupferverbrauchs im letzten Quartal, und es stellte sich heraus, daß die Zahlen der Luftwaffe niedriger waren als die Zahlen des Wirtschaftsministeriums<sup>19</sup>. Todt sollte in erster Linie die Differenzen beilegen und dann die Probleme des übermäßigen Verbrauchs lösen. Dies gelang ihm, indem er ein bereits entwickeltes Verfahren, den Ersatz kupferner Führungsringe bei der Munition durch eiserne, allgemein einfuhrte. Seine Ernennung war im Rahmen der Vierjahresplan-Organisation erfolgt<sup>20</sup>, und tatsächlich lautete sein Titel „Generalinspekteur für Sonderaufgaben des Vierjahresplans“. Dies und die Begleitumstände gaben vielleicht den ersten Anlaß zur Feindschaft Görings gegen Todt. Und es mag wohl sein, daß es zu den Aufgaben Todts gehörte, wie sie ihm der „Führer“ mündlich auseinandergesetzt hatte, den Einbruch der Luftwaffe in den Produktionsbereich der Armee zu stoppen<sup>21</sup>. Speer hat später Görings Antagonismus unter den Gründen genannt, die es ihm nicht wünschenswert erscheinen ließen, Todts Erbe anzutreten<sup>22</sup>.

Am 17. März 1940 erhielt Todt seine Ernennung zum Minister für Bewaffnung und Munition<sup>23</sup>. Seine unmittelbaren Aufgaben waren viel spezieller und begrenzter, als man aus dem irreführenden Titel schließen möchte. Trotzdem bedeutete seine Berufung in ein solches Amt einen weiteren, wenngleich noch unsicheren Schritt zu einem größeren Maß allgemeiner Verantwortung und zu umfassenderen Befugnissen auf dem Gebiet der Rüstungsproduktion. Tatsächlich war der erste Schritt jener Serie organisatorischer Reformen getan, die den ganzen deutschen

<sup>18</sup> FD 3049/49 (Folder No. 1): – „Ministerium Todt“, S. 4ff.; FD 5298/45, „Organisation und Arbeitsweise des Reichsministeriums für Bewaffnung und Rüstungsproduktion“, Dr. W. Bosch, S. 7f.

<sup>19</sup> Ebenda.

<sup>20</sup> FD 5454a/45, Erlaß des Führers über die Bestellung eines Generalinspektors für Sonderaufgaben.

<sup>21</sup> FD 3298/45, a. a. O.

<sup>22</sup> Speer Report No. 1, a. a. O.

<sup>23</sup> FD 5445/45, Erlaß des Führers und Reichskanzlers über die Bestellung eines Reichsministers für Bewaffnung und Munition, 17. März 1940.

Wirtschaftsapparat veränderten. Das Wirtschafts- und Rüstungsamt und das Heereswaffenamt standen nun nicht mehr allein, wenn sie einen Umbau der Spitzengliederung auf dem Sektor der Kriegsproduktion forderten, einen Umbau, den die Ämter durch General Thomas seit 1938 verlangt hatten<sup>24</sup>. Der Probleme, die von den Militärs unter so großen Risiken für sie selbst und mit so geringem Erfolg aufgezeigt worden waren, wurde sich bald auch Todt bewußt. Allein schon seine Stellung, die von der Zunahme der Produktion für die Armee abhing, führte Todt zwangsläufig zu dem Versuch einer gewissen Rationalisierung in wirtschaftlichen Dingen. Die einander in Schach haltenden Positionen des bestehenden Systems mußten unter Beschuß geraten, und das Wirtschafts- und Rüstungsamt spielte dabei nicht länger die Rolle eines einsamen Heckenschützen.

Die bewußte Pose des „Tatmenschen“, des berufenen Kritikers bürokratischer Methoden, sollte Todt jetzt gut zustatten kommen. In den Reformversuchen des Wirtschafts- und Rüstungsamtes hatte Hitler mit einer gewissen Berechtigung ein Streben nicht allein nach Selbstvergrößerung, sondern auch nach einer strafferen Kontrolle der Kriegsproduktion durch die Armee gewittert. Todts Desinteresse an diesem Streit zwischen Armee und Luftwaffe konnte nicht leicht angezweifelt werden. Er sprach von sich selber stets als von einem Manne, der zuerst und zuletzt immer Ingenieur sei, der, so wie er Straßen durch Berge gebrochen habe, mit einem Traktor durch das Gestrüpp der Bürokratie brechen werde, in dem sich jede Bewegung der Verwaltung der Streitkräfte verfange. In den Büros der OT hatte er entsprechende Wandzettel anshlagen lassen. Rohland sagte von ihm:

„Ich glaubte in Dr. Todt, im Gegensatz zu meinen bisherigen Erfahrungen, einen Mann gefunden zu haben, dessen Charakter auch einer kräftigeren Kritik an den von ihm selbst getroffenen Maßnahmen wie an der Politik Raum gebe, und der selbst genügend Zivilcourage besitze, um diese und seine eigene Kritik ohne Rücksicht auf seine Person auch an höchster Stelle vorzubringen.“<sup>25</sup>

Und seine Haltung war nicht ausschließlich Pose. Ohne Schwanken hing er der Überzeugung an, daß Verantwortung nur dem Fachmann übertragen werden solle, und zwar auf Grund seiner Qualifikationen, nicht seines Dienstaalters. Dies führte ihn dazu, allen militärischen Organisationen, als ihrer innersten Natur nach unzulänglich, zu mißtrauen. Die Beziehungen zwischen seinem Ministerium und dem Oberkommando der Wehrmacht waren stets unbehaglich. Zwar hatte Keitel am 13. Dezember 1940 in einem persönlichen Schreiben das enge Verhältnis zwischen Rüstungsministerium und OKW gepriesen, doch scheint das mehr eine Aufforderung zu einem dauerhaften Übereinkommen gewesen zu sein<sup>26</sup>. Als Todt am 24. Januar 1941 an Keitel schrieb, bot er eine Neujahrsregelung der Differenzen und der

<sup>24</sup> FD 386/46, „Grundlage für eine Geschichte der deutschen Wehr- und Rüstungswirtschaft 1923/44“, General G. Thomas.

<sup>25</sup> Speer Report No. 66. Intelligence Report No. EF/AM/33, „The German Tank Industry“, Interrogation of Dr. W. Rohland.

<sup>26</sup> FD 1434/46, No. 171, Wi.Rü.Amt./Rü. Ia. Brief von Keitel, „Zusammenarbeit zwischen Reichsminister für Bewaffnung und Munition und OKW“, 13. 12. 1940.



Rivalitäten zwischen den beiden Ämtern an, wobei er sich darüber beklagte, daß der Wert und das Prestige des direkten Zugangs zum Führer die Hauptursache des Streites sei<sup>27</sup>. Er fühlte sich sogar veranlaßt, an Keitel die Bitte zu richten,

„für das Einhalten des Takttes, der für eine kameradschaftliche Zusammenarbeit Voraussetzung ist“.

Auch erbat er Keitels Zustimmung zu einem Plan, wonach der Minister für Bewaffnung und Munition, sofern er dem Führer etwas zu berichten oder vorzuschlagen habe, das mit der militärischen Situation zusammenhänge, sich zunächst einmal mit dem OKW ins Benehmen setzen solle. Das OKW solle umgekehrt verfahren, wenn es etwas vorzutragen habe, das die wirtschaftliche Lage betreffe. Anscheinend war aber das OKW nicht bereit, sich auf eine so einengende Vereinbarung festzulegen.

Zwar hatte Speer den alliierten Vernehmungsbemten erzählt, Todt habe drei Viertel seiner Zeit mit Besuchen der Bauprojekte im Osten und der Westwallbefestigungen verbracht, doch gibt es keine Beweise, daß dem tatsächlich so war. In Wahrheit hat Todt seine Amtszeit sehr tatkräftig begonnen. Um abermals Rohland zu zitieren:

„Er erkannte diese Schwächen sehr bald und versuchte die Rüstungsindustrie auf der Basis seiner eigenen Erfahrungen während des Westwallbaus aufzubauen, . . . indem er die vielen Fachleute mobilisierte, die in der ganzen Industrie zur Verfügung standen.“<sup>28</sup>

Rohlands Erinnerung wird von Otto Saur bestätigt:

„Im Verlauf der ersten Wochen des Ministeriums wurde entgegen der bisherigen Gewohnheit, Rüstungsaufgaben ausschließlich durch militärische Dienststellen zu steuern, ein Sonderausschuß Munition gegründet unter Generaldirektor Kessler, . . . Die Ausschüsse hatten zur Aufgabe, die besten Kräfte der Industrie dieser Produktionszweige zusammenzufassen und hauptsächlich technische Fragen der Erzeugung der betreffenden Gebiete zu ordnen.“<sup>29</sup>

Der Ausschuß mußte alle Munitionsfabriken kontrollieren und sie zwingen, ihre Produktionsverfahren und Rationalisierungsmethoden in einen Topf zu werfen<sup>30</sup>. Nachdem sie sich eine gründliche Kenntnis der Kapazität eines ihrer Aufsicht unterstehenden Betriebes verschafft hatten, mußten die im Ausschuß sitzenden Industriellen alle Pläne für den Einkauf neuer Maschinen prüfen. Sie hatten die Befugnis, Maschinen und Arbeitskräfte von einem Betrieb zum anderen zu transferieren, die Fabriken während des Produktionsprozesses zu überwachen und allen jede nur mögliche Hilfe bei der Erreichung des im Programm des Ausschusses festgesetzten Zieles zu geben. Als ein letztes Mittel besaßen sie die Kompetenz, die Produktion bestimmter Erzeugnisse zu verbieten, wenn diese nach ihrer Ansicht an anderer Stelle

<sup>27</sup> FD 1434/46, No. 167, Brief von Todt an Keitel, 24. 1. 1941.

<sup>28</sup> Speer Report No. 66, a. a. O., S. 3.

<sup>29</sup> FD 3049/49 (Folder No. 1), a. a. O., S. 4.

<sup>30</sup> FD 3298/45, „Die Organisation der deutschen Industrie für die Rüstungsproduktion“, Dr. W. Bosch, S. 4f.

wirtschaftlicher hergestellt werden konnten. Mit dem Ende der Produktionsphase endeten auch die Pflichten des Ausschusses; Transport und Abnahme waren Sache der jeweiligen Wehrmachtsstelle. Jede einzelne Munitionsart fiel unter die Verantwortlichkeit eines Sonderausschusses. Die Vorsitzenden der Ausschüsse wurden aus den Reihen der Fabrikdirektoren ausgewählt, und zwar sollte die Wahl theoretisch nicht auf den Leiter der größten Fabrik, sondern auf den Leiter des Werkes mit den besten Produktionsmethoden fallen. Und diese Regel scheint auch oft eingehalten worden zu sein; Dietrich Stahl zum Beispiel, Vorsitzender des Ausschusses für Leuchtspurmunition, war Direktor der leistungsfähigsten Fabrik für Leuchtspurmunition<sup>31</sup>. Die Ausschüsse unterstanden nicht den Beschaffungsstellen der Streitkräfte, sondern erhielten ihre Weisungen vom Ministerium für Bewaffnung und Munition, ohne jedoch in irgendeiner Weise Zweig dieses Ministeriums zu sein. Die Stellung des Vorsitzenden war ein Ehrenamt. Das genaue Gründungsdatum des Hauptausschusses für Munition ist nicht leicht zu bestimmen. Im Juni 1940 hatte er seine Tätigkeit jedenfalls schon aufgenommen<sup>32</sup>. Im Sommer 1940 plante Todt bereits die Errichtung einer Reihe gleichartiger Ausschüsse zur Überwachung der Panzerproduktion. Ein Hauptausschuß für Panzer ist dann auch im September 1940 ins Leben gerufen worden<sup>33</sup>. Dieser Ausschuß brachte rasch einen Vergleich der Produktionsmethoden innerhalb der betreffenden Industrie zustande. Aus den Ergebnissen der Untersuchung ging hervor, daß der Materialverbrauch, die zur Herstellung benötigte Zeit, die Nutzung der Maschinen und der Energiebedarf oft um nicht weniger als 300% differierten<sup>34</sup>. Außerdem gab es bei den fertigen Produkten auffallende Qualitätsunterschiede. Hier lagen die Anfänge von „Selbstverantwortung und Verantwortlichkeit der deutschen Industrie“.

Ein Jahr später ist das Ausschuß-System vom Produktionsprozeß auf die Entwicklung neuer Waffen ausgedehnt worden. Nach Saur kam der Anstoß dazu vom „Führer“<sup>35</sup>. Hitler glaubte, daß, so wie die Produktion vom Militär und der Bürokratie gehemmt und dann durch die Übertragung der Aufsicht an die Industrie verbessert worden sei, auch die Entwicklung dem gleichen System unterworfen werden könne. Das System, unter dem die Anforderungen des Heeres, der Marine und der Luftwaffe nach einem oft verlangten Produkt, z. B. Gewehrmunition, individuell erfüllt werden mußten, bedeutete eine Verschwendung von Produktionskapazität und Produktionszeit. Versuche, einen Kompromiß zu finden, führten oft lediglich zu mangelhaften Erzeugnissen. Erster Vorsitzender der „Panzerkommission“, die einen unabhängigen Status ähnlich dem des Hauptausschusses für die Panzerproduktion hatte, war Professor Porsche<sup>36</sup>. Die Anforderungen der Wehrmacht sollten zunächst von den Entwicklungskommissionen ausgesiebt werden, die so viel Stan-

<sup>31</sup> Speer Report No. 52, S. 2.

<sup>32</sup> Speer Report No. 66, a. a. O., S. 3.

<sup>33</sup> Ebenda, S. 4.

<sup>34</sup> Ebenda, S. 4.

<sup>35</sup> FD 3049/49 (Folder No. 1), a. a. O., S. 4.

<sup>36</sup> Ebenda.

dardisierung wie möglich erreichen mußten, um die Zahl der verschiedenen Entwicklungsprojekte zu begrenzen. Gleichzeitig suchten sie allzu perfektionistischen Entwürfen entgegenzuwirken. Saur schätzte, daß, wenn eine 100prozentige Anstrengung nötig war, um eine bestimmte Anforderung zu 100% zu erfüllen, eine 30prozentige Anstrengung genügte, um jene Anforderung zu 90% zu erfüllen<sup>37</sup>. Keinen zwei Firmen sollte es künftig gestattet sein, sich gleichzeitig mit der Entwicklung des gleichen Panzers zu befassen. In den Entwicklungskommissionen sollten Vertreter der Wehrmacht, Wissenschaftler, Wirtschaftsfachleute, Verwaltungsspezialisten und Experten der Industrie ihre Kenntnisse vereinen<sup>38</sup>. Auf diese Weise mußten die Wehrmachtstellen gezwungen sein, eine Form der Zusammenarbeit zu finden; kein Wehrmachtsteil sollte in Zukunft zum Beispiel seine eigene schwere Artillerie entwickeln und seinen eigenen Typ schwerer Granaten verlangen dürfen. Dieses Ausschuß-System erwies sich als eine wirksame Methode zur Steigerung der Produktionskapazität, und später sind unter Dr. Müller und Direktor Werners Hauptausschüsse für Waffen und für Lastkraftwagen geschaffen worden<sup>39</sup>. Der Erfolg der Panzerentwicklungskommissionen führte dann auch zur Ausdehnung des Systems der Entwicklungskommissionen auf Waffen und auf Munition<sup>40</sup>.

Diese Reformen Todts zielten nicht darauf ab, die Kriegswirtschaft auf eine breitere Basis zu stellen. Ihr Zweck bestand darin, den Produktionsfluß zu erleichtern und gleichzeitig die Kosten der Produktion zu senken. Auch hatten sie nicht in jedem Falle sofortigen Erfolg. Für die Wirtschaftsstellen, die von den Ausschüssen bei ihren Planungen berücksichtigt werden mußten, war die Kluft, die sie nun von den Industrien trennte, mit denen sie arbeiten sollten, schwierig zu überbrücken. Manche der Ausschüsse und der Entwicklungskommissionen waren besser als andere; einige der Entwicklungskommissionen mögen nie wirklichen Wert gehabt haben<sup>41</sup>. Aber Todt ertastete vorsichtig seinen Weg und wurde mit jedem Schritt sicherer. Er schuf, während er weiterging, ein leistungsfähigeres System, und er bereitete den Boden für den großen Wandel in der deutschen Wirtschaftsplanung, den Übergang vom Blitzkrieg zur Planung für einen langen Krieg.

Eine so einschneidende Veränderung konnte nur auf Grund einer Führerentscheidung erfolgen. Und Hitler hat offenbar erst im Dezember 1941 glauben können, daß die Herbstoffensive der deutschen Armee Moskau vielleicht nicht erreichen werde. Um eine exakte Geschichte des Dezembers 1941, des Januars und Februars 1942 schreiben zu können, jener Monate, die für die deutsche Wirtschaft und für Deutschlands Kriegführung, ja, für die Zukunft der Deutschen als Nation, so bedeutungsvoll waren, wäre ein Einblick in das Innere des „Führers“ unbedingt erforderlich. Wir kennen aber nur die Entschlüsse Hitlers, nicht seine Gedanken. Bislang hatte sich Hitler allem Drängen der Militärs auf eine vollständige Umstel-

<sup>37</sup> Speer Report No. 27, Evaluation Report 163a, „Interrogation of Otto Saur“.

<sup>38</sup> FD 3298/45, a. a. O.

<sup>39</sup> FD 3049/49 (Folder 1), a. a. O., S. 4.

<sup>40</sup> Ebenda.

<sup>41</sup> Speer Report No. 53. Intelligence Report EF/AM/16, „Examination of Dipl. Ing. Geist“.

lung auf Kriegswirtschaft mit ihren drastischen Auswirkungen auf das Zivilleben widersetzt. Vielleicht hat er die Wirkung gefürchtet, die ernsthafte Beschränkungen der Konsumgüterproduktion auf die Popularität der Partei haben mußten. Berichte des Berliner Polizeipräsidenten fanden ihren Weg in die Wirtschaftsübersichten, die von der Vierjahresplan-Organisation herausgegeben wurden, und sie zeigten an, daß bei solchen Maßnahmen behutsames Vorgehen geboten sei<sup>42</sup>. Ohne Zweifel ist an der Goebbelschen Konzeption des „totalen Krieges“ stets von den Gauleitern Kritik geübt worden, die ja schon dem zwangsweisen Transfer von Maschinen und Arbeitskräften aus einer Fabrik in die andere widerstrebten. Die Serie kurzer Blitzkriege, geführt mit jener unschätzbaren Waffe, der Überraschung, hatte bis zum Herbst 1941 vollen Erfolg gehabt. Generale und Wirtschaftler waren immer von den Resultaten zum Schweigen gebracht worden; im Lichte der Ereignisse schien Hitler die richtige Strategie entwickelt zu haben. Die Niederlage vor Moskau und die der Heeresgruppe Süd, der die Rückeroberung Rostows durch die Russen folgte, haben jedoch die Situation jäh verändert.

Als der deutsche Vormarsch im russischen Schlamm steckenblieb und als sich zum ersten Male ernsthafte Materialverluste, die Produktion übersteigende Verluste fühlbar machten, ließen sich die Befürworter einer „Rüstung in der Tiefe“ mit lauterer Stimmen vernehmen. Die Geschichte des Herbstes 1941 und des Winters 1941/42 ist die Geschichte einer Reihe entschlossener Anstrengungen, die Möglichkeiten der bestehenden Kriegswirtschaft bis zum letzten auszuschöpfen, und dem folgte dann jene plötzliche Revolution, mit der die ganze Wirtschaft auf eine andere Basis gestellt wurde. Die wichtigste Gestalt dieser Revolution ist, von Hitler abgesehen, nicht General Thomas, wie er es selber erwartet haben mochte, sondern Fritz Todt.

Im November 1941 fand im Wirtschaftsministerium unter dem Vorsitz des Generals v. Hanneken eine Konferenz statt, die ein neues System der vierteljährlichen Zuteilung von Eisen und sonstigen Metallrohstoffen in Gang setzen sollte. Eine Mehrheit der Anwesenden stellte fest, kein Versuch der Produktionssteigerung könne mehr Erfolg haben, es sei denn, es geschehe auf Kosten von Produktionseinschränkungen auf anderen Gebieten<sup>43</sup>. Einzige Lösung schien die Erweiterung der Basis der Kriegswirtschaft zu sein, jedoch ist die Frage dem „Führer“ nie in dieser Form vorgelegt worden, ebensowenig der Beschluß jener Konferenz. Die allgemeine Stimmung folgte General Fromm, der meinte, daß es

„endlich bei Adolf Hitler zum Schwure kommen müsse.“<sup>44</sup>

Und dem Gedanken eines direkten Vorschlags bei Hitler wurde aus dem Wege gegangen. Aber der Zwischenfall war symptomatisch für die Belastung, die von der Wirtschaft getragen werden mußte. Das Wirtschafts- und Rüstungsamt war nicht

<sup>42</sup> FD 3438/45, Generalbevollmächtigter für den Vierjahresplan, Berichte vom Berliner Polizeipräsidenten.

<sup>43</sup> FD 3049/49 (Folder No. 4), Kartei des Technischen Amtes – Gewaltaktionen, I. 2.

<sup>44</sup> Ebenda, I. 3.

mehr bereit, seine Auffassung energisch beim „Führer“ zu vertreten, nur entsprechende Ereignisse in Rußland konnten Hitlers Willen ändern. Der Verlust Rostows und der Rückzug auf Kertsch waren solche Ereignisse.

Am 3. Dezember 1941 wurde die erste einer Reihe von Führerweisungen zur Rationalisierung erlassen, und zwar unter dem Titel: „Vereinfachung und Leistungssteigerung unserer Rüstungsproduktion“<sup>45</sup>. Die Weisung machte klar, daß die künftige militärische und wirtschaftliche Situation ein größeres Maß an Rationalisierung der Produktion und an Einschränkung der Konsumgüterproduktion erfordere, wenn die „Führerprogramme“ realisiert werden sollten. Drei Methoden sind in der Weisung genannt, mit denen diese Rationalisierung erreicht werden könne. Erstens seien moderne Massenproduktionsverfahren in größerem Maßstab als bisher einzuführen; und das müsse natürlich auch vereinfachte Muster für die Ausrüstung und eine geringere Anzahl von Gesamtspezifizierungen mit sich bringen. Die Produktion solle in den Betrieben mit den besten und wirtschaftlichsten Arbeitsmethoden konzentriert werden<sup>46</sup>. Das Problem der allgemeinen militärischen Ausstattung hingegen, von der in Rußland sehr viel verlorengegangen war, müsse wohl durch den Bau neuer Fabriken gelöst werden. Bei der Produktion der allgemeinen Ausstattung sei ein einfacher, brauchbarer und leicht herstellbarer Standardartikel einer Vielzahl hochwertiger Artikel vorzuziehen, die, wenn sie überhaupt in die Produktion gingen, nur einander Konkurrenz machten. Die ganze Frage der Standardisierung der „allgemeinen Wehrmachtsgeräte“ war bis dahin vernachlässigt worden. Die Weisung legte nun fest, welche Eigenschaften als wesentlich gelten mußten und welche als überflüssig anzusehen seien. Der Minister für Bewaffnung und Munition und der Chef des OKW sollten bei der Ausführung der Weisung zusammenarbeiten.

Jedoch verlangte dieser Führerbefehl noch nicht die Wendung zu einer totalen Kriegswirtschaft. Hitler versuchte anscheinend noch immer eine Lösung zu finden, mit der eine nur modifizierte und teilweise rationalisierte Blitzkriegswirtschaft beibehalten werden konnte. Erst Ende Dezember und Anfang Januar erlitten die deutschen Truppen ihre ersten größeren Niederlagen, und erst dieses Debakel wurde, zusammen mit dem Kriegseintritt Amerikas, zum Anlaß einer Änderung der deutschen Strategie. Während des ganzen Dezembers aber entwickelten sich die Dinge ohne besondere Eile. Todt verstand den Führerbefehl vom 3. Dezember gleichzeitig als eine Billigung seiner Methoden. Er erließ am 22. Dezember eine Reihe von Durchführungsverordnungen, die das Ausschußsystem auf das Feld der „allgemeinen Wehrmachtsgeräte“ ausdehnte<sup>47</sup>. Die bereits existierenden Ausschüsse, die zur Lösung praktischer Probleme entwickelt worden waren und oft sehr gegensätzliche Standpunkte vertraten, wurden jetzt zu einem einheitlichen System zusammengefaßt.

<sup>45</sup> FD 1434/46, No. 170, OKW/Wi.Rü.Amt. „Umstellung der Rüstung“, S. 15; FD 3049/49 (Folder No. 4), Ministerium Todt, Gewaltaktionen, I. 3.

<sup>46</sup> FD 1434/46, No. 170, a. a. O., S. 15ff.

<sup>47</sup> FD 3049/49 (Folder No. 1), a. a. O., S. 8; FD 3049/49 (Folder No. 4), a. a. O., I. 5.



Neben dem Gebäude des Ministeriums für Bewaffnung und Munition im Tiergarten entstand ein kleines Bürohaus, in dem die Besprechungen der Ausschußvorsitzenden mit den Vertretern der Ministerien stattfinden konnten, die dadurch in engere Verbindung zu den Ausschüssen traten<sup>48</sup>. Hier war also das neue zentrale Hauptquartier der deutschen industriellen Wirtschaft. Dem Gebäude angeschlossen war ein Erprobungsraum für neues Gerät. Von diesem Gebäude aus konnte nun eine zentrale Kontrolle über die Ausführung von Führerbefehlen – soweit sie die Armee betrafen – ausgeübt werden.

Letzten Endes hing Todt fast in gleicher Weise wie das Wirtschafts- und Rüstungsamt von Keitel ab. Das Ministerium für Bewaffnung und Munition war ein Ministerium der Armee; die Dienststellen, mit denen Todt vor allem zu tun hatte, unterstanden Keitel. Selbst im Dezember 1941 war Todt noch weit davon entfernt, die Oberleitung wenigstens der Produktion für die Armee in Händen zu halten. Aber anders als das Wirtschafts- und Rüstungsamt war er nicht durch die Ereignisse diskreditiert worden; auch hatte er nicht unter Hitlers kräftig entwickeltem Mißtrauen gegen alles Militärische zu leiden. Er war überzeugter Nationalsozialist, und seine persönliche Stellung beim „Führer“ war wesentlich stärker als die General Thomas'. Irgendwann zwischen dem 5. Dezember 1941 und dem 10. Januar 1942 kam Hitler zu dem Schluß, daß das bisherige Ausmaß der kriegerischen Kraftentfaltung ungenügend sei. Vielleicht lag der Zeitpunkt, zu dem er schließlich von der Notwendigkeit eines vollständigen Wandels überzeugt war, sogar noch später; man kann die Auffassung vertreten, daß der „Führer“ die wahre Bedeutung des „Führerbefehls“ vom 10. Januar über die „Rüstung 1942“ gar nicht erkannt hat, ehe nicht der Versuch gemacht wurde, die Weisung durchzuführen. Wahrscheinlicher ist aber, daß Hitler, wie nur natürlich, zögerte, eine Strategie aufzugeben, die er selber ausgearbeitet und gegen starke Widerstände beibehalten hatte, daß er seinen Entschluß, die Wirtschaft für einen langen Krieg zu organisieren, langsam und widerwillig faßte.

Der „Führer“ hatte von den amerikanischen Streitkräften keine hohe Meinung. Seine Meinung auf den Kriegseintritt Amerikas war die „Vortragsnotiz“ vom 13. Dezember, welche die Einberufungsquote und folglich den Ausrüstungsbedarf der Armee erhöhte<sup>49</sup>. Jedoch wurde nichts angeordnet, um die erforderliche höhere Produktion möglich zu machen, obwohl sich Deutschland jetzt der vereinten Wirtschaftskraft der Vereinigten Staaten, der UdSSR und Großbritanniens gegenüber sah. Weitere 508 000 Männer sollten nun einberufen werden, davon 330 000 zur Armee<sup>50</sup>. Das Wi.Rü.Amt arbeitete ein Memorandum aus, das es dem „Führer“ am 23. Dezember vorlegte<sup>51</sup>. In seiner Analyse der neuen Situation wies das Memorandum warnend darauf hin, daß die Qualität der Arbeitskräfte völlig ungenügend sein würde, wenn jetzt auf Grund jener Verordnung Facharbeiter zur

<sup>48</sup> FD 3049/49 (Folder No. 4), a. a. O., I. 3.

<sup>49</sup> FD 1454/46, No. 170, a. a. O., S. 52ff.

<sup>50</sup> Ebenda, S. 53.

<sup>51</sup> Ebenda, S. 34ff.

Wehrmacht eingezogen werden sollten, Arbeiter, die durch die große Zahl russischer Gefangener nicht angemessen ersetzt werden könnten. Die Produktion für die Luftwaffe sei mit den geringen Mengen der zur Verfügung stehenden Rohstoffe nicht aufrechtzuerhalten; die „Göring-Programme“ seien in der gegenwärtigen Lage undurchführbar. Ebenso wenig könne der „Krauchplan“ für Munition realisiert werden. Und wenn die vorgesehenen neuen Zahlen für U-Boote erreicht werden sollten, so würde das eine drastische Beschränkung aller übrigen Marinebauten bedeuten.

„Aus diesen Darlegungen ergibt sich, daß kleine Mittel nicht mehr ausreichen, um den Erfordernissen der nunmehrigen Lage gerecht zu werden. Neue einschneidende Weisungen sind daher notwendig, die klar die Aufgabe der Rüstung für das Jahr 1942 herausstellen.“<sup>62</sup>

Das Memorandum schloß mit einem Appell an den „Führer“, die politische Sanktion für eine Kriegführung auf breiterer Basis zu geben.

Diesem unwillkommenen Weihnachtsgeschenk für Hitler folgte am 3. Januar 1942 ein ähnliches Memorandum, in dem das Absinken der Munitionsproduktion im Herbst 1941 mit dem erheblichen Ansteigen der Verluste kontrastiert wurde<sup>63</sup>. Es sei unmöglich, weiterhin die zahlenmäßige Stärke der Streitkräfte zu erhöhen, ohne gleichzeitig die Rohstofflieferungen sicherzustellen, von denen solche Erhöhungen abhingen. Jene Teile der Wirtschaft, die noch immer in friedensmäßigem Stile arbeiteten, müßten einer strengen Überprüfung unterzogen werden. Diese Dokumente unterschieden sich nicht sehr von den Warnungen, die Thomas seit Beginn des Krieges geäußert hatte. Sie können Hitler beeinflusst haben, aber es ist unwahrscheinlich, daß sie eine größere Rolle spielten.

Der „Führerbefehl“ über die „Rüstung 1942“ ist am 10. Januar 1942 erlassen worden<sup>64</sup>. Er bezweckte eine Verbesserung der Ausrüstung aller drei Wehrmachtteile gleichzeitig, eine Situation, die Hitler bislang stets hatte vermeiden können. Für die Armee wurden mehr mechanisierte Truppen, mehr Panzer, schwere panzerbrechende Waffen und Munition befohlen. Für die Marine wurde eine Vermehrung der U-Boote vorgesehen, um der neuen Lage in der Schlacht im Atlantik zu begegnen. Die Luftwaffe brauchte mehr Flugzeuge und mehr Flakgeschütze. Überdies sollte die industrielle Basis der Kriegswirtschaft erweitert werden. Die Produktion von Gummiersatz, Metallegierungen und Mineralöl sollte steigen. Um all dies zu ermöglichen, mußte notwendigerweise die Maschinenindustrie vergrößert werden. Wie sollte das alles erreicht werden?

Nun begannen hektische vierzehn Tage administrativer Manöver, in denen das Wi.Rü.Amt seine letzte Anstrengung um die Kontrolle der deutschen Kriegswirtschaft unternahm. Am 15. Januar teilte General v. Hanneken dem „Führungsstab der Wirtschaft“ mit, daß der zivile Sektor der Wirtschaft jetzt nicht mehr bestehen bleiben könne; die gesamte Produktionskapazität werde jetzt auf den Bedarf der

<sup>62</sup> Ebenda, S. 34.

<sup>63</sup> Ebenda, S. 36.

<sup>64</sup> PD 3049/49 (Folder No. 1), a. a. O., S. 3.

Wehrmacht konzentriert. Der „Blitzkrieg“ war vorbei: „... für die Wirtschaft handelt es sich in erster Linie darum, sich klar auf eine lange Kriegsdauer einzustellen“<sup>55</sup>.

Von Todt erhielt Hitler im wesentlichen die gleichen wirtschaftlichen Ratschläge, die er vom Wi.Rü.Amt bekam<sup>56</sup>. Die Serie der Konferenzen vom 10. bis 21. Januar galt ebenso sehr der Frage, wer die deutsche Kriegswirtschaft kontrollieren würde, wie dem Problem, welcher Art diese Kontrolle sein müsse.

Am 20./21. Januar sprach Thomas vor einer Versammlung der Rüstungsinspektoren in Berlin, wobei er sie über die veränderte Situation informierte. In seiner Einführungsrede begrüßte er den bevorstehenden Beginn der totalen Kriegswirtschaft und wies darauf hin, daß er diese Lage schon im November 1939 vorhergesehen habe<sup>57</sup>. Die Notizen über die Versammlung zeigen, wie weitreichend die Veränderungen sein sollten. Hitler sah sich nun der Notwendigkeit gegenüber, eine Reihe von Neuerungen einzuführen, die von der Wehrmacht und vom Ministerium für Bewaffnung und Munition vorgeschlagen worden waren. Eine Ausdehnung der Kriegswirtschaft war nur möglich, wenn diese Reformen verwirklicht werden konnten. Bevor er der Armee so viel Macht überließ, stützte sich Hitler hierbei lieber auf seinen zivilen Minister.

Todt war bereits mit Versuchen befaßt gewesen, das wichtigste Element der neuen Reformen, den „Festpreis“, einzuführen. Das Wi.Rü.Amt hatte sich schon seit langem für eine solche Maßnahme eingesetzt<sup>58</sup>. Aber Todt hatte die besseren Möglichkeiten. Bis zum Dezember hatte er in bestimmten Bereichen der Wirtschaft jenes Element in der Tat eingeführt<sup>59</sup>. Das mit „Festpreisen“ arbeitende Zahlungssystem bei Rüstungsaufträgen löste ein System ab, das zwei Kriegsjahre überlebt hatte, nämlich die „Leitsätze für die Selbstkostenabrechnung bei öffentlichen Aufträgen“ (LSÖ). Unter diesem System wurden, nach der Erfüllung des Auftrages, die gesamten Fertigungskosten plus einem Profit von 3 bis 6 Prozent der Kosten von der auftraggebenden Dienststelle bezahlt. Es liegt auf der Hand, daß unter einem solchen System kein Rüstungsfabrikant daran interessiert sein konnte, die Produktionskosten zu senken; je teurer er den Auftrag werden ließ, desto größer sein Gewinn. Dieses kostspielige und unzulängliche System der direkten Bindung des Gewinns an die Fertigungskosten wollte Todt durch ein System von Festpreisen ersetzen, unter dem die Auftragsfirma die Wahl zwischen drei Preiskategorien haben sollte. Wählte er die niedrigste, so würde er keine Steuern zu zahlen haben; bei der zweiten Kategorie war die Steuer nicht erlassen; die dritte Kategorie konnte nur dann gewählt werden, wenn überzeugende Beweise erbracht wurden, daß große

<sup>55</sup> FD 1434/46, N. 170, OKW/Wi.Rü.Amt, a. a. O., S. 42.

<sup>56</sup> Ebenda, S. 49.

<sup>57</sup> FD 5444/45, Vortrag des Amtschefs Wi.Rü.Amts im OKW gelegentlich der Besprechung der Rüstungs-Inspektoren usw.

<sup>58</sup> FD 1434/46, No. 170, OKW/Wi.Rü.Amt, a. a. O., S. 52.

<sup>59</sup> Speer Report No. 90. Intelligence Report No. EF/AM/56, Part 1; „General Appreciation of the Rationalisation of the German Armaments Industry“, K. O. Saur, S. 5f.

geographische oder Transportschwierigkeiten bzw. schwere Belastungen durch Hypotheken oder Anleihen gegeben waren. Die Bemühungen um einen Festpreis gingen auch in den Vereinigten Staaten nicht ohne Kampf ab. In Deutschland war dieser Kampf noch härter, vor allem mit der Organisation des Vierjahresplans<sup>60</sup>. Der Festpreis war aber nicht, wie behauptet wird, das Werk Albert Speers, vielmehr ist er schon im Winter 1941/42 weithin eingeführt gewesen<sup>61</sup>. Die Ausdehnung des Systems auf alle Produktionsformen, die als Rüstungsproduktion gelten konnten, gehörte zu den Maßnahmen, die Todt im Februar Hitler unterbreitete. Saur, der ein sehr zuverlässiger Zeuge ist, behauptet, Todt habe den Festpreis unmittelbar nach seiner Amtsübernahme einführen wollen, doch sei nichts zu machen gewesen, solange Göring den Durchführungsbefehl nicht unterschrieben hatte; dafür gibt es aber keine Bestätigung<sup>62</sup>.

Ein weiterer Fortschritt in der Rationalisierungstechnik ergab sich aus dem Ausschusssystem. Ursprünglich diente das System dem Zweck, den übrigen Herstellern das Niveau des besten Unternehmens aufzuzwingen. Oft mußte aber konstatiert werden, daß in der am wirtschaftlichsten arbeitenden und bestorganisierten Fabrik eine bestimmte Phase im Produktionsprozeß den Anforderungen weit weniger entsprach als in einem Werk, dessen Kosten für das fertige Produkt höher lagen. Bis zum Herbst 1941 war klargeworden, daß es notwendig sei, den gesamten Produktionsprozeß auf der Ausschussebene in seine Bestandteile zu zerlegen und jede einzelne Produktionsphase zu vergleichen und zu überprüfen<sup>63</sup>.

Der „Festpreis“ und die Einrichtung des Ausschusystems waren zwar die beiden wichtigsten Neuerungen auf wirtschaftlichem Gebiet, die Todt erreichte, aber keineswegs die einzigen. Wahrscheinlich hat von allen Maßnahmen, die zur Schaffung einer leistungsfähigen Kriegswirtschaft notwendig waren, die Durchsetzung des Prinzips der Festpreise die größte Bedeutung gehabt. Doch wandte sich Todt auch anderen Aspekten zu, deren entscheidender wohl ein ausreichend zentralisiertes Amt war, das dem neuen autonomen Regime in der Rüstungsindustrie die nötigen Impulse geben würde. Die gewünschte Leistungsfähigkeit hieß, daß die Produktion auf weit weniger Fabriken als bisher begrenzt werden mußte; man konnte es sich nicht leisten, daß Ausrüstungsteile während des Fertigungsprozesses im Lande hin und her reisten. Dieses Problem war hinsichtlich der Zulieferung von Einzelteilen besonders schwierig zu lösen. Die meisten Einzelteile für Waffen und Geräte wurden in kleinen Fabriken hergestellt, die in großer Zahl über das Reich verstreut waren; sie entzogen sich praktisch jeder ausreichenden Kontrolle selbst durch das neue Ausschusssystem. Zugleich war ein größeres Maß an Zentralisierung erforderlich, um die zivile Produktion unter Kontrolle zu halten. Auf diese Zentralisierung in seinen eigenen Händen zielte Todt ab, und sie sollte Speer, noch ehe das Frühjahr vorüber war, weitgehend erreichen. Ende Januar legte Todt seine Em-

<sup>60</sup> Ebenda, S. 4.

<sup>61</sup> Ebenda, S. 4. FD 5049/49 (Folder No. 4), a. a. O., VII, 4f.

<sup>62</sup> Speer Report No. 90. Intelligence Report EF/AM/56, Part 1, S. 5.

<sup>63</sup> Ebenda, S. 5f.

pfehlungen Hitler vor<sup>64</sup>. Und alle Anzeichen deuten darauf hin, daß die Vollmachten, die Speer in den ersten Tagen nach seiner Ernennung von Hitler erreicht haben will, ihm tatsächlich einfach als dem Nachfolger Todts übertragen wurden; viele hatte dieser bereits durchgesetzt, andere war er gerade im Begriffe durchzusetzen.

Es war Todt, der die Einführung der „Selbstverantwortung und Verantwortlichkeit der Deutschen Industrie“ bewirkt hatte, und es war Todt, der für die Einführung des Prinzips der „Festpreise“ in die deutsche Kriegswirtschaft verantwortlich zeichnete. Viele Leistungen, die Speer gutgeschrieben wurden, gehen auf Todt zurück. So ist die erhebliche Steigerung der Munitionsproduktion, die mit Speers Amtsübernahme begann, in Wahrheit ein Ergebnis der zuvor von Todt eingeleiteten Reformen gewesen. Albert Speer konnte dies kaum vermocht haben; es dauerte doch etwas länger, bis die Früchte seiner Tätigkeit reiften. Der „Strategic Bombing Survey“ kommt ebenfalls zu dem Schluß, daß die allgemeine Zunahme der Rüstungsproduktion zwischen Februar und Juli 1942 (um 55 Prozent) „weitgehend das Resultat früherer Pläne oder einfach der veränderten Einstellung zum Krieg gewesen sein muß“<sup>65</sup>. Walter Rohland berichtete, als er von den Alliierten vernommen wurde, daß „Dr. Todt bereits die Notwendigkeit der Zentralisierung aller direkt oder indirekt für die Kriegsproduktion erforderlichen Industriezweige erkannt und den Weg dafür durch Diskussionen mit Hitler gebahnt hatte. Die tatsächlichen Entscheidungen zur Schaffung einer Art Kriegsministerium unter der Leitung von Dr. Todt sind kurz vor seinem Tode getroffen worden.“<sup>66</sup>

Am 6. Februar 1942 präsierte Todt der ersten Sitzung aller Ausschußvorsitzenden im neuen Hauptquartier<sup>67</sup>. Zum ersten Male fand eine Versammlung solch direkt mit der Produktion befaßter Persönlichkeiten in einem zentralen Ministerium statt. Offensichtlich hatte das Ministerium für Bewaffnung und Munition einen erheblich weiteren Verantwortungsbereich übernommen. In der Sitzung wurden die vorzunehmenden Veränderungen in der Verwaltung erörtert und Ansichten darüber geäußert, wie weitere Produktionssteigerungen erreicht werden könnten. Saur berichtet, daß als Ergebnis dieser Besprechung Vorbereitungen und detaillierte Arbeiten endlich Anerkennung fanden, die sich zum Teil schon über Jahre hingezogen hatten, und wie „die längst überlebte bürokratische“ militärische Verwaltung einen sichtbaren Zusammenbruch ihres Prestiges erlitt<sup>68</sup>. Sie hatte in der Tat einen solchen Zusammenbruch erlitten. Als Speer das Amt übernahm, war er in der Lage, die ganze Struktur des wirtschaftlichen Generalstabes der Armee ohne größere Schwierigkeiten zu ändern. Um die Proteste der Partei nicht zu heftig werden zu lassen und ohne Zweifel als Zeichen der größeren Machtbefugnisse, die sein Ministerium nun besaß, beschloß Todt eine weitere Reformmaßnahme, nämlich die

<sup>64</sup> FD 3049/49 (Folder No. 4), a. a. O., I. 5.

<sup>65</sup> U.S.S.B.S., *The Effects of Strategic Bombing on the German War Economy*, S. 7.

<sup>66</sup> Speer Report No. 66, *Intelligence Report No. EF/AM/33*, a. a. O., S. 5.

<sup>67</sup> FD 3049/49 (Folder No. 4), a. a. O., I. 3.

<sup>68</sup> Ebenda, S. 3.



Herausgabe eines monatlichen Bulletins an die Gauleiter<sup>69</sup>. In diesem Bulletin sollten die der zivilen Produktion auferlegten strengen Beschränkungen erklärt und gerechtfertigt werden. Als Albert Speer das erste dieser Bulletins herausgab, publizierte er in Wirklichkeit nur das erste Bulletin, das Todt noch selber geschrieben hatte.

Todt hatte bis zum Februar 1942 ein erhebliches Maß an Zentralisierung in der deutschen Kriegswirtschaft erreicht. Er gehörte zu den Männern der Stunde in der Parteihierarchie. Große Veränderungen waren im Gange, und höchstwahrscheinlich mußte Todt von ihnen profitieren. Die erste große Expansionsperiode der deutschen Kriegswirtschaft stand vor ihrem Beginn, und Todt war zu ihrer Zentralfigur geworden. Das erste Treffen der Männer des neuen Kurses hatte am 6. Februar in dem neuen Berliner Gebäude unter Todt stattgefunden<sup>70</sup>. Zwei Tage nach diesem Treffen kam er bei einem Flugzeugabsturz an der Ostfront ums Leben.

<sup>69</sup> FD 1454/46, No. 167, Reichsminister Speer – An alle Gauleiter, 18. 2. 1942, S. 1.

<sup>70</sup> FD 3049/49 (Folder No. 4), a. a. O., I. 3.