

## Stillegung einer Legende. Oberursel und die Motorenfabrik 1918-1934.

*Roman Köster, Frankfurt am Main*

Im Frühjahr 1932 wurde das Werk Oberursel, die ehemalige Motorenfabrik Oberursel (MO) von der Humboldt-Deutzmotoren AG stillgelegt: scheinbar das endgültige Ende des traditionsreichen Unternehmens, das im Ersten Weltkrieg die Umlaufmotoren für die Jagdflieger von Richthofen und Bölcke gebaut hatte. Es war ein schwerer Schlag nicht nur für die Belegschaft, sondern auch für die Stadt Oberursel, deren potentester Steuerzahler gleichsam über Nacht ausfiel, auf den man sich bei der Durchführung vieler städtischer Projekte verlassen hatte. Wie kam es dazu? Warum wurde die Motorenfabrik stillgelegt, obwohl sie eines der rentabelsten Werke von Humboldt-Deutz war? Welche Anstrengungen unternahm die Stadt Oberursel, um diesen Verlust auszugleichen? Warum wurde das Werk nur zwei Jahre später wiedereröffnet? Dieser Artikel verfolgt den Zweck, anhand der genannten Problemstellung die Geschichte der Motorenfabrik Oberursel als ein besonderes Beispiel für die Bedingungen des Überlebens von Unternehmen zu skizzieren und daran weiterführende Fragestellungen anzuschließen.

### *1. Die Entwicklung der Motorenfabrik Oberursel bis Anfang der 1930er Jahre*

Die Motorenfabrik Oberursel<sup>1</sup> wurde 1892 von dem Ingenieur Willy Seck gegründet, dem es gelungen war, einen herkömmlichen Petroleummotor mittels eines neuen Einspritzverfahrens für den Treibstoff zu verbessern. Dadurch konnte der Nachfrage nach flexiblen Kraft- und Energiequellen für kleinere und mittlere Betriebe entsprochen werden. 1898 wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und das Sortiment sukzessive erweitert. Zu Beginn des neuen Jahrhunderts wurden neben Motoren für alle denkbaren Arten von Treibstoffen auch Grubenlokomotiven, Bandsägen, Lokomobile etc. hergestellt; eine erstaunliche Vielfalt bei einer Belegschaft, die die Stärke von 300 noch nicht überschritten hatte. Während des Ersten Weltkrieges expandierte das Unternehmen vor allem durch die Produktion von Umlaufmotoren für Fokker-Flugzeuge. Wegen dieser Heeresaufträge konnte die Motorenfabrik ihre Kapazitäten erweitern, sah sich aber nach Beendigung des Krieges vor große Probleme gestellt: Die Heeresaufträge fielen weg, die Umlaufmotoren durften nach den Bestimmungen des Versailler Vertrages nicht mehr produziert werden. Hier schaffte es die Motorenfabrik nicht, diesen Ausfall durch die Eröffnung neuer Geschäftsfelder zu kompensieren. Beispielsweise endete die kostenintensive Entwicklung und Produktion eines Fahrradhilfsmotors aufgrund technischer Unreife und mangelndem Marktpotentials in einem ökonomischen Fiasko und trug mit dazu bei, dass die MO 1921 eine Interessengemeinschaft mit der Gasmotorenfabrik Deutz einging, durch die sie die ökonomische Selbständigkeit faktisch verlor.<sup>2</sup>

Die Veränderungen, die mit der Bildung der Interessengemeinschaft einhergingen, waren umfassend. Die Produktion wurde ab 1923 auf wenige Typen kompressorloser Zweitakt-Rohölmotoren

---

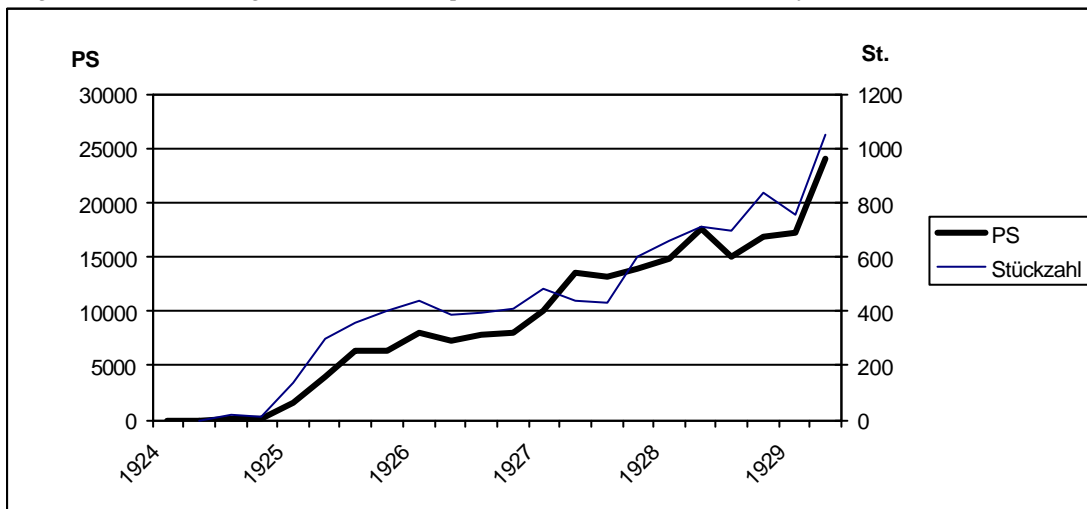
<sup>1</sup> Für einen genaueren Überblick zur Geschichte der MO (trotz sachlicher Fehler) s. Petran, Helmut: Ursella II. Mühlen, Fabriken und Menschen am Urselbach. Ein Beitrag zur Industrie- und Sozialgeschichte im Frankfurter Raum seit 1850. Frankfurt am Main 1980. Zur Geschichte von KHD: Goldbeck, Gustav: Kraft für die Welt. Köckner-Humboldt-Deutz 1864-1964. Köln 1964.

<sup>2</sup> Interessensgemeinschaftsvertrag zwischen der Gasmotorenfabrik Deutz AG in Köln-Deutz und der Motorenfabrik Oberursel AG (4.11.1921). Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv (RWVA).

stehender Bauart von 6 bis 50 PS (PM-Serie) zusammengestrichen. Weitere Änderungen betrafen Vertrieb und Verwaltung, die sukzessive in Köln zentralisiert wurden. Oberursel war die Verbindung nicht zuletzt deswegen eingegangen, um von der weltweiten Vertriebsorganisation von Deutz zu profitieren. So wurde jedoch auch ein dauerhafter Standortnachteil Oberursels festgeschrieben: Der in Deutz zentralisierte Vertrieb verursachte hohe Versandkosten, und die Zentralisierung der Verwaltung führte zu starken Reibungsverlusten durch die komplizierte Kommunikation zwischen Oberursel und Köln.

Helmut Stein, später Betriebsdirektor von KHD und ein wichtiger Betriebstechniker im NS,<sup>3</sup> kam 1925 nach Oberursel und stellte den Betrieb konsequent auf Serienfertigung und Fließarbeit um: War die MO bis in den Weltkrieg hinein geprägt durch ein großes Sortiment bei relativ schmaler Belegschaft, was eine starke Konzentration auf Einzelfertigung und Facharbeit implizierte, wurde mit der Serienfertigung der Motoren nicht nur deren Montage am Fließband getätigt, sondern auch die Einzelteilfertigung ging auf mehreren, quer zum Hauptband hin verlaufenden Bändern vorstat-  
ten.<sup>4</sup> Gleichzeitig wurde in anderen Bereichen die Eigenverantwortlichkeit der Arbeiter gestärkt (vor allem bei der Materialprüfung) und Kompensation für den Akkord in der Verschönerung der betrieblichen Umwelt geschaffen.<sup>5</sup> Hatte die Motorenfabrik bis 1925 noch große finanzielle und betriebliche Probleme gehabt, prosperierte das Unternehmen nun. Der Umsatz konnte zwischen 1925 und 1929 um das Dreifache gesteigert werden. Trotz zunehmend höherer Löhne wurden die Selbstkosten zwischen 1925 und 1929 um ein rundes Drittel gesenkt.

Diagramm: Entwicklung der PM-Motorenproduktion im Werk Oberursel (je Quartal)<sup>6</sup>:



Nach dem Gewinnverteilungsschlüssel zwischen Deutz und Oberursel von 3:1 mußte Oberursel seit 1926 Gewinne abführen. 1928 und 1929 erwirtschaftete Oberursel einen über dem von Deutz lie-

<sup>3</sup>Zu Stein: Rütger, Martin: Zur Sozialpolitik bei Klöckner-Humboldt-Deutz während des Nationalsozialismus: "Die Masse der Arbeiterschaft muß aufgespalten werden". In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 33 (1988/2), S.81-117.

<sup>4</sup>Jarre, Johannes: Formen der Fließarbeit. In: Deutz-Humboldt-Oberursel-Nachrichten Nr.8, Oktober1929, S.2. RWWA Abt.107, Gr.VIII, Nr.5.

<sup>5</sup>RWWA Abt.107, Gr.7, Bd.16c – Helmut Stein: Fertigungs- und Führungsaufgaben in der Gegenwart. Erfahrungen in einer Motorenfabrik (niedergeschrieben 1944/45).

<sup>6</sup>Zusammengestellt nach: RWWA Abt.107, Gr.VIII, Bd.5 - Rudolf Müller: Zehntausend PM-Motoren. Deutz-Humboldt-Oberursel-Nachrichten Nr.7 (September 1929), S.1.

genden Gewinn. Erst ab Herbst 1930 verschlechterte sich die Situation der Motorenfabrik zusehends, aber zu diesem Zeitpunkt steckte das (seit der Fusion im Oktober 1930) Gesamtunternehmen Humboldt-Deutz bereits in einer schwerwiegenden Krise. Dass die PM-Motorenfertigung indes rentabel sein würde, war für die Deutzer Verantwortlichen keine Überraschung. So schrieb Arnold Langen schon 1925 an Peter Klöckner: „Oberursel wird von allen Werken der Interessensgemeinschaft auf die Dauer wohl am besten arbeiten. Das wird nicht unbekannt bleiben und könnte dann zu Begehrlichkeiten der Oberurseler Aktionäre [...] führen.“<sup>7</sup> Insofern war man auch nur begrenzt bereit, die Rentabilität der Motorenfabrik als Oberurseler Eigenleistung zu akzeptieren. Umgekehrt verschwand mit den skizzierten betrieblichen Änderungen die „alte MO“ auf Dauer nicht nur aus dem Handelsregister.

## *2. Die Stilllegung der Motorenfabrik*

1931 beschloß die (seit der Fusion 1930) Humboldt-Deutzmotoren AG den Standort Oberursel stillzulegen und die Fertigung der PM-Motoren nach Deutz zu verschieben.

Der Grund für die Stilllegung ist wohl in drei Faktoren zu suchen: Erstens verursachte der Versand von Oberursel nach Köln durch den in Köln zentralisierten Vertrieb fortlaufende Kosten. Zweitens war mit den infolge der Krise in die Wege geleiteten Sparmaßnahmen eine grundlegende Restrukturierung der Kölner Betriebe verbunden, um durch die rationellere Einteilung des Deutzer Betriebes die Rentabilität des Unternehmens bei insgesamt verringerter Ausbringung zu verbessern. Die Stilllegung ist so zu verstehen im Kontext einer Neuaufstellung des Konzerns nach der Fusion von Humboldt, Deutz und Oberursel im Oktober 1930. Drittens hatte Humboldt-Deutz am Standort Köln große Probleme mit der Arbeiterschaft. Im November 1930 kam es zu massiven Streiks gegen Lohnkürzungen und Entlassungen, welche die Lage des Unternehmens noch einmal verschärften.<sup>8</sup> Insofern kann vermutet werden, dass durch die Verlegung der PM-Motorenfertigung nach Deutz die angespannte Situation am Kernstandort verbessert werden sollte.

Für Oberursel war diese Entscheidung eine Katastrophe, denn die Motorenfabrik stellte allein 35% des Steueraufkommens. In der Folgezeit mußten die Straßenbeleuchtung drastisch eingeschränkt und das Lyzeum geschlossen werden. Die Stadt war sich bewußt, daß die Abhängigkeit von einem einzigen Unternehmen nicht unproblematisch war. Immerhin war seit Mitte der 1920er Jahre – allerdings erfolglos – versucht worden, in Oberursel neue Industrie anzusiedeln. Daß die Voraussetzungen dafür jetzt, nachdem das Kind in den Brunnen gefallen war, sich nicht gebessert hatten, stand den Verantwortlichen Oberursels klar vor Augen.

Fast erschien es deswegen als ein Geschenk des Himmels, als die Gummiwarenfabrik Fritz Peters AG aus Klein-Auheim in der Nähe von Hanau ihren Betrieb an anderer Stelle erweitern wollte, weil ihr die dortigen Grundstückspreise als zu hoch erschienen. Die Stadt Oberursel war bereit, dem Unternehmen sehr weit entgegenzukommen, u.a. durch die Erlassung sämtlicher kommunalen Abgaben auf fünf Jahre, sollte eine Belegschaftszahl von über 200 erreicht werden. In der Folgezeit stellte sich allerdings heraus, daß ernsthafte Verlegungsabsichten bei der Gummiwarenfabrik nicht be-

<sup>7</sup> Schreiben von Arnold Langen an Peter Klöckner (13.3.1925). RWWA Abt.107, Gr.V, Bd.9.

<sup>8</sup> Vgl. Rüter, Martin: Arbeiterschaft in Köln 1928-1945. Köln 1990.

standen: Es handelte sich lediglich um ein taktisches Manöver, um die Konditionen in Klein-Auheim zu verbessern.<sup>9</sup>

Ein ernstzunehmenderes Projekt war das Vorhaben des Ingenieurs Jakob Usinger, der einen Kreis von ehemaligen Werksangehörigen um sich versammelt hatte, in dem ein Konzept zur Wiedereröffnung der Motorenfabrik erarbeitet worden war. Usinger hatte seine berufliche Laufbahn 1903 als Monteur bei der Motorenfabrik begonnen und sich über mehrere Stellungswechsel bei Berliner Unternehmen zum Betriebsdirektor einer Magdeburger Bergwerksgesellschaft hochgearbeitet. Er war bereit, auf mehrere seiner Patente, die vor allem Verbesserungen der Getriebetechnik von Motorlokomotiven betrafen, zu verzichten, um in Oberursel wieder eine Motorenfabrik aufzumachen, die an die alte MO anknüpfen sollte. Das meinte die Orientierung an der Fertigungsweise der Motorenfabrik vor Bildung der IG mit Deutz: Typisierung und Rationalisierung sollten zugunsten der stärkeren Betonung der Kompetenz des einzelnen Facharbeiters zurückgenommen werden. Das Sortiment sollte die Fertigung von Motorlokomotiven, Lokomobilen, Bandsägen umfassen, also ebenfalls entsprechend der Produktion der MO vor 1921. Dieses Vorhaben war auf 500.000 RM staatlichen Kredit angewiesen, da es für das Projekt Ende 1932 ausgeschlossen war, von den Banken irgendwelche Gelder zu erhalten. Diese Vorleistung wurde von den staatlichen Stellen jedoch verweigert: In ihrer Argumentation hätte die Neueröffnung einer solchen Fabrik bei angenommener konstanter Nachfrage nicht zu einer Linderung, sondern lediglich zu einer Verschiebung der Arbeitslosigkeit geführt.

#### *4. Die Wiedereröffnung der Motorenfabrik*

Usinger hatte sich zuerst an die Stadt Oberursel gewandt, deren Bürgermeister Horn das Projekt zwar förderte, aus einem gewissen Fatalismus heraus jedoch ausreichenden Elan vermissen ließ, zumindest in der Wahrnehmung Usingers, der sich mit Horn schließlich vollständig überwarf. Der Konflikt eskalierte, als Horn Usinger aufforderte, es „doch einmal über die Partei zu versuchen“, was Usinger als den Affront verstand, als der diese Aufforderung wohl auch gemeint war. Mit der Ablösung des parteilosen Horns und der Ersetzung durch seine nationalsozialistischen Nachfolger Lange und Weiß kam jedenfalls ein anderer Wind in die Sache: Es wurde wirklich angefangen, „es über die Partei“ zu versuchen. Das führte im Herbst 1933 zu einem Schriftwechsel mit dem preußischen Ministerpräsident Göring, in dem man einerseits die Lage der Stadt schilderte, wohl nicht zuletzt aber auch an seine Vergangenheit als Jagdflieger im Ersten Weltkrieg erinnerte (Göring hat zeitweise während des Ersten Weltkriegs Fokker-Flugzeuge mit Oberurseler Umlauf-Motoren geflogen.) Dieser schaltete sich in die „Bewegung“ (so der Vorstand von Humboldt-Deutz) zur Wiedereröffnung der Motorenfabrik nun persönlich ein.<sup>10</sup> Die Humboldt-Deutzmotoren AG versuchte indes, die politische Interessenlage zu ihren Gunsten auszunutzen, indem bestimmte Bedingungen für eine Wiedereröffnung gestellt wurden. Man bot an, den Bau neuer Lastwagen im Unternehmen zu unterlassen, wenn die Reichsbahn im Gegenzug die Firmen Faun, Hansa-Lloyd und Vomag zur Verwendung Deutzer Motoren bei der Lastwagenlieferung anhalten würde.<sup>11</sup> Schließlich erleichter-

<sup>9</sup> Zur Geschichte der Gummiwarenfabrik F.Peter s. Hessisches Hauptstaatsarchiv, Wiesbaden, (HHStAW) Abt.502, Nr.4812. Erläuterung zur Anmeldung gemäß Gesetz 59 der Militärregierung in Sachen Koppel gegen Brüggemann und Dr.Ettlinger hinsichtlich Hessische Gummiwarenfabrik Fritz Peter AG in Klein-Auheim.

<sup>10</sup> Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Humboldt-Deutzmotoren AG vom 13.10.1933. RWWA, Abt.107, 111.2-3.

<sup>11</sup> RWWA Abt.107 – Gr.I, 25 Protokoll der Direktionssitzung am 19.10.1933; Die genauen Umstände sind etwas un-

te die Reichsbahn die Wiedereröffnung von Oberursel durch die Herausgabe neuer Aufträge. In Köln war man trotzdem nicht sonderlich glücklich mit der Wiedereröffnung der MO, „die nach dem Verlangen der politischen Stellen unvermeidlich geworden“ sei.<sup>12</sup>

Im Frühling 1934 nahm die Motorenfabrik ihre Produktion wieder auf. Bis Anfang der 1940er Jahre baute die MO ein- bis dreizylindrige schnelllaufende Diesel-Motoren,<sup>13</sup> die Belegschaft erreichte in etwa die Hälfte des Standes von 1930. Auch wenn man in Oberursel damit nicht ganz zufrieden war, so hatte die Stadt doch „ihre“ MO wieder, wenn die „alte MO“ auch endgültig begraben war. In einer Oberurseler Regionalzeitung erschien 1934 ein langer Artikel über Geschichte und Gegenwart der MO, der die Bemühungen um die Wiedereröffnung erkennbar stilisierte und schlußendlich feststellte: „Man mag immer mit betriebswirtschaftlicher Rentabilität argumentieren. Dem gesunden Volksempfinden wird dieses immer unverständlich bleiben.“<sup>14</sup> Das Wahrnehmungsmuster der „alten MO“ korrespondierte so sichtbar mit den Bemühungen um die Wiedereröffnung der Motorenfabrik und beinhaltete einen rationalisierungsfeindlichen Reflex, dessen Apologeten gewillt waren, in modernen Fertigungsweisen die Negation des Beitrags der Wirtschaft zum kulturellen Leben zu erblicken. Nur hatte das mit der in Oberursel neu aufgezogenen Produktion wiederum wenig zu tun.

Während des Zweiten Weltkrieges erlebte die MO eine Renaissance: 1941/42 wurde das Werk aufwendig instand gesetzt und die Produktion von vier- bis achtzylindrigen Motoren aufgenommen. Des weiteren wurde die Deutzer Flugmotorenentwicklung Ende 1940 nach Oberursel verlegt. 1944 kam, auf Veranlassung des Reichsluftfahrtministeriums, in begrenztem Umfang die Fertigung und Entwicklung von Jumo 222E-Motoren hinzu. Nach Demontage und langer Nutzung durch die US-Army wurde 1958 mit dem Lizenzbau von Orpheus-Triebwerken angefangen: Der Beginn der eigentlich dauerhaften Verbindung zwischen dem Standort Oberursel und dem Bau von Antrieben für Flugzeuge.<sup>15</sup>

### 5. Resümee

Die Motorenfabrik Oberursel ist einerseits der Fall eines Unternehmens, das in einer strukturschwachen Kommune eine hohe Bedeutung als Wirtschaftsfaktor besaß und Gegenstand starker regionaler Identifikation war, zugleich aber seit Beginn der 1920er Jahren von einem Großkonzern abhing, dessen unternehmerische Strategie letztendlich über Wohl und Wehe der Motorenfabrik entschied. Insofern ist die Motorenfabrik Oberursel ein Beispiel für das Verhältnis zwischen Unternehmen und kleinstädtischem Umfeld, das sich durch diese Fremdbestimmung beispielsweise von der Hohner-Geschichte Hartmut Berghoffs signifikant unterscheidet.

Zum anderen ist bei der Motorenfabrik die betriebliche Rationalisierung eines mittelgroßen Unternehmens zu beobachten, die sich signifikant von der gut erforschten Rationalisierung etwa in den

---

durchsichtig. So war zwischenzeitlich auch die Wiedereröffnung Oberursels als Lastwagenfabrik angedacht worden. Vgl. Protokoll der Aufsichtsratssitzung der Humboldt-Deutzmotoren AG vom 13.10.1933. RWWA, Abt.107, 111.2-3.

<sup>12</sup>Niederschrift der Ausschuss-Sitzung der Humboldt-Deutzmotoren AG am 20.2.1934 im Werk Deutz. RWWA Abt.107 – 111.2-8.

<sup>13</sup>Denkschrift: Was soll in Oberursel produziert werden? RWWA Abt.107, 111.2-7.

<sup>14</sup>Oberurseler Bürgerfreund Nr.100 (30.4.1934), S.1-3. Die Motorenfabrik Oberursel, ihre Geschichte und ihre Bedeutung. Der Betrieb, der dem Namen Oberursel Weltgeltung verschaffte.

<sup>15</sup>Petran, Ursella II.

Großunternehmen des Ruhrgebiets unterscheidet, deren Verlaufsformen durch eine bereits hochentwickelte Technologie determiniert waren. Die Ablösung einer von Facharbeit geprägten Einzel- fertigung durch eine hochgradig durchgeplante Serienproduktion innerhalb kürzester Zeit führte zur Ausbildung der Wahrnehmungsmuster der „alten“ und der „neuen“ Motorenfabrik, die im politischen Kampf um die Wiedereröffnung mit praktischen Interessen vermischt und politisch instrumentalisiert wurden – ohne jedoch praktischen Einfluß auf die Fertigungsweise nach der Wiedereröffnung zu gewinnen.

Aus dieser Miniatur einer Unternehmensgeschichte zeigt sich aber vor allem, daß sich die Form der Wahrnehmung eines Unternehmens mitunter verselbständigen kann und hierbei selbst der Anpassung an dessen faktische Existenz widersteht, sich vielleicht sogar soweit von ihr ablöst, daß sie schließlich eine Opposition zu dieser materiellen Existenz bilden kann. In der Situation der Werkschließung der Motorenfabrik Oberursel fungierte diese abgelöste Wahrnehmung und der Mythos eines Unternehmens gar als spezifische Form des „Überlebens“, die über das Fortbestehen der juristischen Körperschaft hinausging. Im Zusammenwirken mit einer zufälligen historischen Konstellation, in der eine Gruppe politischen Einfluß gewinnt, die die Organisation wieder aufleben lassen möchte, wird damit aus einem solchen historischen Zufall heraus die Wiedereröffnung der Motorenfabrik „kontingenzkausal“ möglich.

---

## **TAGUNGSBERICHT**

---

### **Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt. Strukturen und Entwicklungen von Unternehmen der moralischen Ökonomie.**

**Jahrestagung des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte am 4. und 5. Oktober 2002 in Frankfurt am Main – Institut für Sozialforschung**

Im Frankfurter Institut für Sozialforschung, der Lehr-, Lern- und Forschungsstätte, die mit der Kritischen Theorie und der Figur des „nonkonformistischen Intellektuellen“ (Demirovic) verbunden ist, veranstaltete der Arbeitskreis für Kritische Unternehmens- und Industriegeschichte (AKKU) seine Jahrestagung, die sich mit „Strukturen und Entwicklungen von Unternehmen der ‚moralischen Ökonomie‘“ befasste. Es stand das „Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt“ – so der Titel der Tagung – im Mittelpunkt des Interesses. Der Tagungstitel und die Auswahl der Beiträge knüpfen an jüngere theoriegeleitete Diskussionen des Arbeitskreises zur Mikropolitik in Unternehmen, zur Rolle der Unternehmenskultur und zu Bewußtseinsstrukturen in Unternehmen an. Zur Diskussion gestellt wurde ein Spektrum jüngerer empirischer Arbeiten zur Partei- bzw. Weltanschauungspresse, zu Wohnungsbauunternehmen, zu selbstverwalteten Betrieben und zu Genossenschaften, die allesamt auf die Reformphase der Bundesrepublik fokussieren.

Eine Tagung zur Unternehmensgeschichte am Institut für Sozialforschung – das weckt die Frage, welcher Art die diskutierten Forschungsansätze waren. Unternehmensgeschichte steht – immer