

---



---

## Ein Stück deutscher Industriegeschichte

Rezension von: Johannes Bähr,  
Ralf Banken, Thomas Flemming,  
Die MAN. Eine deutsche Industriege-  
schichte, 2. Auflage, C. H. Beck-Verlag,  
München 2008, 624 Seiten, € 38.

---



---

Die MAN ist als Hersteller von Nutzfahrzeugen und Dieselmotoren weltweit bekannt. Kaum jemand wird jedoch vermuten, dass die MAN auch eines der ältesten deutschen Unternehmen ist. Die Wurzeln des Konzerns reichen zurück bis zur Inbetriebnahme der St. Antony Hütte in Osterfeld im Jahr 1758, einem heutigen Stadtbezirk von Oberhausen. Von diesen Anfängen in der Zeit Friedrichs des Großen führte der Weg über die Gutehoffnungshütte (GHH), wie die Dachgesellschaft des Konzerns bis 1986 hieß, zur heutigen MAN-Gruppe.

Die Geschichte der MAN ist eine Geschichte des Wandels. Das Unternehmen und seine Vorgänger haben sich durch Fusionen, Übernahmen und Verschiebungen des Produktionsprofils immer wieder grundlegend verändert. Neben den Wurzeln im Ruhrgebiet, aus denen das Oberhausener Montanunternehmen GHH hervorgegangen ist, gibt es eine zweite, von Maschinenfabriken in Augsburg und in Nürnberg begründete Traditionslinie, auf die auch der Name der heutigen MAN-Gruppe zurückgeht.

Im Vorfeld des 250-jährigen Jubiläums hat sich die MAN entschlossen, erstmals die gesamte Geschichte des Unternehmens von Historikern untersuchen und darstellen zu lassen, wobei die Autoren auf vorbildlich ge-

fürte Archivbestände der MAN und der GHH zurückgreifen konnten. So verwahrt das Historische Archiv der MAN in Augsburg heute rund 1,5 Mio. Dokumente zur Geschichte des Unternehmens. Die historischen Akten der GHH umfassen rund 45.000 Akten, Geschäftsbücher, Zeichnungen, Druck- und Werbeschriften sowie über 12.000 Bilder und Fotos, die sich im Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv in Köln befinden.

Das vorliegende Buch ist die erste umfassende Darstellung, die sowohl die Geschichte der MAN als auch die der GHH behandelt. Es ist, der historischen Entwicklung dieser Unternehmensgruppe entsprechend, gewissermaßen als Doppelgeschichte angelegt. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Faktoren die derart lange Geschichte der GHH und der MAN ermöglicht haben. Eine wichtige Rolle spielten dabei zweifellos die technischen Leistungen, ohne die eine derartige Entwicklung nicht denkbar gewesen wäre. Die Weichen wurden aber letztlich durch unternehmerische Entscheidungen gestellt, die deshalb auch einen besonderen Schwerpunkt der Darstellung bilden, denn diese sind gewissermaßen der Schlüssel zum Verständnis der Geschichte eines Unternehmens.

In diesem Zusammenhang werden besonders ausführlich die zentralen Weichenstellen in der Geschichte der GHH und der M.A.N. behandelt. Warum schlossen sich die Eisenhütten St. Antony, Gute Hoffnung und Neu Essen 1808 zu einem Unternehmen zusammen? Wie kam es, dass die Maschinenfabriken Augsburg und Nürnberg fusionierten und die M.A.N. nach dem Ersten Weltkrieg dem Konzern der GHH eingegliedert wurde? Wodurch erfolgte nach dem Zweiten Weltkrieg der Wandel von einem Montankonzern

zu einem Konzern des Fahrzeug- und Maschinenbaus? Zu den wichtigsten Entscheidungen in der Geschichte der Unternehmensgruppe gehören aber auch technologische Weichenstellungen. Der Bau des ersten Dieselmotors in der Maschinenfabrik Augsburg und die weitere Entwicklung der Dieselmotortechnik bei der M.A.N. waren von so herausragender Bedeutung, dass sie im vorliegenden Buch ebenfalls ausführlich behandelt werden.

Einen weiteren Schwerpunkt bildet das Verhalten des Konzerns im Dritten Reich. Eingangs verweisen die Autoren darauf, dass der GHH-Vorstandsvorsitzende Reusch an der Übergabe der Macht an die Nationalsozialisten nicht beteiligt war. Er hat der NSDAP bei den vielen Wahlkämpfen von 1932 auch keine Spenden zukommen lassen. Doch hat Reusch eben mit den Nationalsozialisten sympathisiert und sich ihnen nicht entgegengestellt, als noch Zeit dafür gewesen wäre, ihren Aufstieg zu bremsen. Mit seinen maßlosen Attacken gegen die Weimarer Demokratie hat er dazu beigetragen, den Nationalsozialisten den Weg an die Macht zu ebnen. Sein politisches Glaubensbekenntnis lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Bekämpfung des Marxismus und Eintritt für den Schutz des Privateigentums. Reusch wollte jedoch nicht die Nationalsozialisten an die Macht bringen, sondern strebte ein autoritäres Präsidialregime an, wofür es jedoch nur wenig Unterstützung gab.

Die Rolle der GHH und der M.A.N. in der NS-Zeit wird hier erstmals systematisch untersucht, von der Einstellung der Unternehmensleitungen gegenüber dem Regime über die Entwicklung der Unternehmen und ihrer Rüstungsgeschäfte bis zum Einsatz von Zwangsarbeitern während des

Krieges. In der mittlerweile umfangreichen Literatur zur Geschichte der Unternehmen im Dritten Reich fehlte bislang eine entsprechende Untersuchung für die GHH und die M.A.N.

Im Dritten Reich konnten GHH und M.A.N. hohe Produktionssteigerungen und Gewinne erzielen. Der Konzern wurde zu einem bedeutenden Rüstungsproduzenten, doch blieben die Vorstände von GHH und M.A.N. auf Distanz zur NSDAP, was vor allem durch den prägenden Einfluss des Konzernchefs Paul Reusch bedingt war. Reusch hatte zwar zu den antidemokratischen Gegnern der Weimarer Republik gehört und 1932 eine Verständigung mit Hitler gesucht. Nach 1933 lehnte er aber die Einmischungen der Partei in die Betriebe der GHH-Gruppe wie in die gesamte private Wirtschaft entschieden ab.

GHH und M.A.N. folgten im Unterschied zu vielen anderen Unternehmen nicht allen Vorgaben des NS-Regimes. Bei der M.A.N. kam es zu heftigen Konflikten mit der NSDAP, zumal ihr Leiter Otto Meyer mit einer Jüdin verheiratet war. GHH-Chef Paul Reusch musste 1942 schließlich auf politischen Druck hin zurücktreten. In der Rüstungswirtschaft des Dritten Reichs spielten M.A.N. und GHH aber eine wichtige Rolle, als Hersteller von Panzern, U-Bootmotoren und Geschossen. Im letzten Kriegsjahr musste die M.A.N. ihre Lkw-Produktion zugunsten der Panzerfertigung einstellen. Bei der Arisierung jüdischer Unternehmen und auch bei der Expansion der deutschen Industrie in die anektierten und besetzten Länder stand der GHH-Konzern nicht in der ersten Reihe. In begrenztem Umfang, so die Autoren, profitierte allerdings auch die GHH von der Arisierung jüdischen Firmenvermögens.

Im März 1938 eröffneten sich der deutschen Wirtschaft durch den „Anschluss“ Österreichs Expansionschancen, die auch von der GHH und der M.A.N. genutzt wurden. Die GHH übernahm im Herbst 1938 eine Mehrheitsbeteiligung an der Vergasungsindustrie Wien AG, einem Spezialunternehmen für die Herstellung von Gaserzeugungsanlagen. Bei dem Kauf handelte es sich, so die Autoren, nicht um eine „Germanisierung“, da die beiden bisherigen Inhaber Rosenthal und Osselmann „Reichsdeutsche“ aus Berlin waren. Die Vergasungsindustrie AG galt aber als „nichtarisches“ Unternehmen, und die Übernahme einer 51-prozentigen Kapitalbeteiligung durch die GHH war somit eine Arisierung. Das Geschäft kam vermutlich zustande, weil die jüdischen Eigentümer nach dem „Anschluss“ Österreichs zum Verkauf gezwungen waren und ihnen eine Mehrheitsbeteiligung der GHH in dieser Lage noch als die vorteilhafteste Lösung erschien.

Die M.A.N. profitierte von allen Unternehmen des Konzerns wahrscheinlich am meisten vom „Anschluss“ Österreichs. Sie erwarb 1939 die Kapitalmehrheit der Österreichischen Automobil-Fabrik AG, vormals Austro-Fiat (ÖAF). Das 1907 von Fiat gegründete Unternehmen war damals der führende Lkw-Hersteller Österreichs und seit 1936 mit der M.A.N. durch einen Lizenzvertrag für Dieselmotoren verbunden. In ihrem Werk in Wien-Floridsdorf hatte die ÖAF rund 1.000 Beschäftigte. Nach dem „Anschluss“ Österreichs hatte es zunächst nicht so ausgesehen, als ob die M.A.N. bei der ÖAF zum Zug kommen würde. Der Mehrheitsaktionär Fiat verhandelte mit den Reichswerken „Hermann Göring“, weil sämtliche österreichische Lkw-Hersteller mit Ausnahme der Öster-

reichischen Saurer-Werke unter dem Dach der Steyr-Daimler-Puch AG zusammengefasst werden sollten, die dem Reichswerke-Konzern zugeschlagen worden war. Nach dem Scheitern dieser Pläne nahm Fiat in Abstimmung mit den italienischen Behörden Verhandlungen mit der M.A.N. auf, die dann die Kapitalmehrheit erwerben konnte.

Ein besonders verwerfliches Verhalten des GHH-Konzerns im Dritten Reich war der Einsatz von Zwangsarbeitern. Wie alle an der Rüstungsproduktion beteiligten Unternehmen, ließen GHH und M.A.N. während des Zweiten Weltkrieges eine große Zahl von Kriegsgefangenen und ausländischen Zivilarbeitern für sich arbeiten. Der GHH-Konzern hatte auf dem Höchststand von 1944 rund 31.500 Zwangsarbeiter, davon rund 11.000 bei der GHH Oberhausen AG und rund 8.500 bei der M.A.N. KZ-Häftlinge kamen bei GHH und M.A.N. nicht zum Einsatz, wohl aber in zwei anderen Unternehmen des Konzerns, der Deutschen Werft und den Kabel- und Metallwerken Neumeyer. Bei der GHH und bei der M.A.N. waren bereits im Ersten Weltkrieg Kriegsgefangene eingesetzt worden. Das M.A.N.-Werk Gustavsburg hatte sogar schon 1870/71 mit französischen Kriegsgefangenen gearbeitet. Die Zwangsarbeit während des Zweiten Weltkrieges unterschied sich davon jedoch grundsätzlich. Sie hatte eine ganz andere Größenordnung, betraf überwiegend Zivilisten aus besetzten Ländern, deren Arbeitseinsatz gegen das Völkerrecht verstieß, und war ein Bestandteil der nationalsozialistischen Rassen- und Vernichtungspolitik. Unternehmen konnten Zwangsarbeiter nur nach den Vorgaben dieser Politik einsetzen und akzeptierten damit, dass ein menschenverachtender

Rassismus zum betrieblichen Alltag werden konnte.

Während sich die Struktur des Konzerns in der NS-Zeit nur geringfügig verändert hatte, führte nach dem Krieg die Politik der Siegermächte zu einem weiteren Wendepunkt in der Geschichte der Unternehmensgruppe. Die GHH verlor durch die von den Militärregierungen angeordnete Konzernentflechtung den größten Teil ihrer Oberhausener Werksbetriebe. Die Zechen und die Hütten wurden abgetrennt und in jeweils eigene Nachfolgegesellschaften überführt. Nach dem Abschluss der Entflechtung im Jahr 1953 war die GHH kein Unternehmen der Montanindustrie mehr. Die M.A.N. war jetzt bedeutend größer als die GHH, wodurch sich der Schwerpunkt der Konzern­tätigkeit nach Süddeutschland und in den Maschinen- und Fahrzeugbau verschob. Die von der GHH heftig bekämpfte Entflechtung erwies sich auf lange Sicht als vorteilhaft, weil der Konzern später von den Krisen des Kohlenbergbaus und der Stahlindustrie verschont blieb.

Die M.A.N. gewann in den Sechzigerjahren innerhalb des Konzerns weiter an Gewicht, besonders durch ihren Nutzfahrzeug- und Motorenbau. Mit mehreren Übernahmen (Büssing 1971, ÖAF 1973) wurde dieser Bereich gezielt ausgebaut. Die Krisen der Siebzigerjahre schufen dann die Voraussetzung für die überfällige Neuordnung des Konzerns. Die M.A.N. wurde von den Ölkrisen der Jahre 1973/74 und 1980/81 besonders hart getroffen. Erstmals seit dem Zweiten Weltkrieg brach der Lkw-Markt ein. Dies gab den Anstoß zu einem völligen Umbau des gesamten Konzerns, bei dem der neue Großaktionär, die Allianz Versicherung, federführend war. 1986 wurde dann die Unternehmensgruppe in

einen Vertragskonzern umgewandelt. Die M.A.N. fusionierte mit der GHH, und der Gesamtkonzern wurde in MAN AG umbenannt.

Der neue Konzern fokussierte seine Produktion auf die Bereiche, in denen er technologisch führend war und als Systemanbieter auftreten konnte. Mit dieser Konzentration auf Kernbereiche unterschied sich die MAN-Gruppe von Konzernen wie Daimler-Benz, die seinerzeit gerade verstärkt auf Übernahmen und weitere Diversifizierung setzten. Die Entwicklung der MAN-Gruppe nach 1990 war durch das starke Wachstum des Auslandsgeschäfts und eine weitere Fokussierung der Produktion gekennzeichnet. Die Konzernführung folgte damit dem Trend der meisten börsennotierten Großunternehmen. Der Nutzfahrzeugbau und der Dieselmotorenbau – insbesondere der Schiffsdieselmotorenbau – wurden jetzt als das Kerngeschäft angesehen, das sich auch sehr erfolgreich entwickelte. Im Jahr 2005 kam es zu einschneidenden Veränderungen in der Eigentümerstruktur; neuer Großaktionär mit einem Anteil von 29,9% ist nun VW.

Die Geschichte der MAN ist eine Geschichte des Wandels. Immer wieder mussten sich der Konzern und seine Vorläufer veränderten Zeiten anpassen und auf neue Herausforderungen reagieren. Wenige Unternehmen haben es in vergleichbarer Weise vermocht, immer wieder zu den Schrittmachern des technologischen Fortschritts zu gehören. Ob im Dampfmaschinenbau, in der Stahlproduktion, der Brückenkonstruktion, im Motoren-, Turbinen- und Fahrzeugbau oder in der Entwicklung von Druckmaschinen – die MAN war mit ihren Innovationen stets in den Hightech-Branchen der jeweiligen Epochen vertreten. Den Autoren ist es

gelungen, höchst interessant über all diese Entwicklungsstränge der MAN zu berichten, was bei einer Unternehmensgeschichte immer noch nicht selbstverständlich ist. Der interessierte Leser erfährt durch das Studium der vorliegenden Untersuchung auch jede Menge über das gesellschaftspoliti-

sche System Deutschlands der letzten 250 Jahre. Fazit: eine sehr empfehlenswerte Unternehmensgeschichte, die hoffentlich auch jene LeserInnen erreichen wird, die beim Wort „Industriegeschichte“ gewöhnlich eher verstört das Buch aus der Hand legen.

Josef Schmee