

WAS HEISST UND ZU WELCHEM ENDE STUDIERT MAN DIE GESCHICHTE VON UNTERNEHMEN?

Hermut Kormann

Als Michael Steinbeis mich – als den zu dieser Zeit amtierenden Vorsitzenden des Hauses Voith – nach einem Beitrag für eine Veröffentlichung anfragte, die er anlässlich seines runden Geburtstags sponsern wollte, war das Stichwort »Familiengeschichte« eine spontane Assoziation.

Der Papierhersteller Steinbeis und das Unternehmen Voith als Partner von Papierherstellern haben als Geschäftspartner und als mittelständische Familienunternehmen eine natürliche Affinität zueinander. Das war bereits ein guter Grund, einen Beitrag zuzusagen. Die Materialsammlung und das folgende Nachzeichnen der wiederholten und dann jeweils wegweisenden Berührungspunkte in der Entwicklung beider Unternehmen erwiesen sich als unerwartetes intellektuelles Vergnügen.

DIE GESCHICHTE DER UNTERNEHMEN STEINBEIS UND VOITH

Voith war ein Wegbegleiter in der Geschichte von Steinbeis. Voith ist ein Familienunternehmen, das seit 140 Jahren als Lieferant von Technologien und Dienstleistungen anderen bedeutenden Industrien, vornehmlich der Papierindustrie, partnerschaftlich dient. Ein Unternehmen, das seine Mission darin sieht, den technischen Fortschritt für seine Kunden voranzutreiben, braucht Kunden, die selbst begierig auf Innovationen sind, und die – zusammen mit ihrem Lieferantenpartner – bereit sind, das Wagnis des technischen Fortschritts einzugehen. So verbindet die Papierunternehmen Steinbeis und Voith eine gemeinsame Geschichte als Innovatoren.

Schon die Gründung des Unternehmens Voith ist mit dem Namen des berühmten Vorläufers der Brannenburger Industriefamilie Steinbeis verbunden: Ferdinand von Steinbeis (1807–1893) war der »Wirtschaftsminister« unter Wilhelm I.

von Württemberg, damals Technischer Rat in der neu geschaffenen Zentralstelle für Gewerbe und Handel. Und von diesem so sehr auf die Gewerbeförderung bedachten König und seinem kongenialen Wirtschaftsminister erhielt der Heidenheimer Schlosser Johann Matthäus Voith 40 Goldtaler (entspricht heute etwa 300 Euro) für eine Studienexkursion zur Weltausstellung in Paris (vgl. Kollmer von Oheimb-Loup 1996). Voith kehrte mit der Überzeugung zurück, dass dies das Jahrhundert der Maschinen sei und dass er zur Entwicklung der Technik und Zivilisation einen Beitrag leisten wolle. Eine solche Wirkungsmöglichkeit fand er dann im Papiermaschinen- und Turbinenbau. Die erste komplette Papiermaschine, die Voith 1881 lieferte und die daher als Nr. 1 in der Referenzliste von Voith geführt wird, war eine Papiermaschine für Gemmrigheim – nach dortiger Zählung die »PM 2«. 1892 wurde für Gemmrigheim die »PM 3« – natürlich, möchte man aus heutiger Sicht einfügen – wiederum von Voith geliefert (vgl. Mayer 2002, S. 155ff.).

Die nächste Begegnung dieser beiden Unternehmen von wegweisendem Einfluss auf die Technologie der Papiererzeugung, von der Zeitzeugen noch berichten können, begann in den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts mit der Entwicklung der Recyclingtechnik zur Produktion von Papier. Hierbei galt es das Problem zu lösen, wie die Druckerschwärze aus dem Papier entfernt werden könnte, das sogenannte Deinking-Verfahren. Mitte der achtziger Jahre gab es zwar schon eine Reihe von Deinking-Anlagen, überwiegend im Zeitungsdruck, die Betreiber dieser Anlagen betrachteten diese Technologie jedoch eher als interne Verfahrensangelegenheit. Das Thema Recycling wurde nicht in die Öffentlichkeit getragen, aus Sorge, Kunden könnten Papier mit Recyclinganteilen für minderwertig halten und deshalb Preisnachlässe fordern. Erst mit dem Mitte der achtziger Jahre einsetzenden Umweltbewusstsein änderte sich ganz allmählich die Stimmung. Das Familienunternehmen Steinbeis war in dieser Situation vorausschauend und mutig. Es investierte gezielt in Recycling und stellte seine Marketingkommunikation ganz auf Recycling ein, indem es damit warb, dass sein Papier zu 100 Prozent aus Altpapier hergestellt und folglich umweltfreundlich sei – und dennoch alle Qualitätskriterien für Büropapier erfülle. Das Unternehmen Steinbeis war auch eines der ersten, das Altpapier für hochwertigere Sorten, nämlich die Büropapier, einsetzte. Die hierzu erforderlichen Anlagen waren aufwendiger als die bisher gebauten Deinkinganlagen für Zeitungspapier. Gemeinsam mit Voith wurde das neue Verfahren in Technikversuchen entwickelt. Das war für Steinbeis auch wirtschaftlich recht erfolgreich. Aber es gehörte eben erst einmal Mut und Weitsicht dazu, in dieser Zeit bewusst die Recyclingfahne hochzuhalten. In den Folgejahren

hat Steinbeis diese Technologie zusammen mit Voith weiterentwickelt und damit Papierqualitäten geschaffen, die von jenen aus Frischfasern nicht mehr zu unterscheiden sind. Die Steinbeis-Technologieexperten genießen seit dieser Zeit einen international anerkannten Ruf als Pioniere und Spitzentechnologieexperten in Sachen Recycling.

Im Herbst 2004 erteilte die zur Steinbeis-Gruppe gehörende Papierfabrik in Glückstadt (Steinbeis Temming AG) Voith den bis dato größten Einzelauftrag (fast 30 Millionen Euro) für eine hochkomplexe Deinkinganlage zum Recycling von Büroaltpapieren aller Art, auch Kopierpapieren, hochgestrichenen Papieren, massengefärbten Papieren, Inkjet-Papieren und weiteren schwierigen Sorten. Eingeweihte wissen, dass dies die am schwersten zu recycelnden Sorten überhaupt sind, und es gab zum damaligen Zeitpunkt weltweit keine vergleichbare Anlage, die ähnliche Anforderungen erfüllen konnte. Ziel war es, mit dieser neuen Anlage höchste Weiszen zu erzielen, vergleichbar mit reinem Zellstoff, und dies bei größtmöglicher Ausbeute, also ohne Wäsche, was bis dahin undenkbar war. Zudem sollte das Verfahren einen extrem schnellen Sortenwechsel mit verschiedenen Altpapiereträgern erlauben, weil Steinbeis Temming sehr schnell auf kleinere Produktionsmengen für die unterschiedlichen Kunden reagieren können musste. Diese Anforderungen stellten für Steinbeis Temming und auch für Voith eine extreme Herausforderung dar, bei der – sagen wir es unverblümt – Voith einiges Lehrgeld zahlen musste, aber viel an Know-how dazugewonnen hat. Heute sind alle Gewährleistungen erfüllt und Steinbeis Temming verfügt über eine weltweit einzigartige Recyclinganlage, die sie erneut deutlich von ihren Wettbewerbern abhebt.

In der Zusammenarbeit für dieses Projekt haben sich die Tugenden der beiden Familienunternehmen gegenseitig bestärkt: der Mut, die Grenzen der Technologie voranzutreiben, und die Klugheit, die hierbei unvermeidlich einzugehenden Risiken dadurch zu begrenzen, dass Kunde und Lieferant partnerschaftlich zusammenarbeiten (und natürlich dadurch, dass der richtige Technologiepartner Voith gewählt wurde).

VOM SPEZIELLEN ZUM ALLGEMEINEN

Ich will nun wieder die Leitfrage aufgreifen, welche Bedeutung ihre eigene Geschichte für Familienunternehmen hat. Warum tun Familienunternehmen gut daran, ihre Geschichte zu bewahren und sie in Firmenfestschriften zu do-

kumentieren?¹ Das Besondere an Familienunternehmungen besteht darin, dass sie unter dem Einfluss von einzelnen Personen, den Familiengesellschaftern, stehen. Dieser Einfluss ist individuell, nachhaltig und direkt. Ich gehe hier von der in vielen anderen Veröffentlichungen nachgewiesenen höheren Vitalität von Familienunternehmen gegenüber Börsengesellschaften aus (vgl. Kormann 2005, S. 3ff.). Weiterhin gehe ich davon aus, dass das Familienunternehmen im Vergleich zu einer Börsengesellschaft weder reichhaltigere finanzielle noch bessere personelle Ressourcen zur Verfügung hat. Sein Vitalitätsvorteil muss also in den immateriellen Ressourcen des geschäftlich relevanten Know-hows, insbesondere der Unternehmensstrategie, aber auch in der Reputation und Vertrauenswürdigkeit als guter Partner liegen, für die wiederum eine spezifische Unternehmenskultur ein fruchtbarer Nährboden ist.

Ich werde darzulegen versuchen, dass die Bewahrung des Geschichtsbewusstseins nicht in Sentimentalität im Blick auf Jubiläumsveranstaltungen besteht. Vielmehr ist die eigene Geschichte einer der Vorteile des Familienunternehmens, zu deren »Ressourcen« eben neben Kapital und Personal auch das »tacit knowledge« eines Geschichtsbewusstseins gehört. Die Geschichte vermittelt Identität, Orientierung, Werte, aber auch ganz praktische Beurteilungshilfen für Strategien der Unternehmensentwicklung. Manche Entscheidung einer Familie als Investorengruppe lässt sich nur vor dem Hintergrund ihrer Geschichte verstehen.

Ich werde zeigen, dass durch die Pflege der Firmengeschichte mehrere wichtige Elemente der Unternehmensführung im Familienunternehmen befördert werden:

- Erstens ist die Geschichte des Familienunternehmens immer auch Familiengeschichte. Das Bewusstsein der eigenen Geschichte ist essenziell für das Bewusstsein, eine Familie zu sein (Steinbeis, S. 134).
- Zweitens wird durch die Kommunikation der Unternehmensgeschichte das Image des Unternehmens geprägt. Als Vermittlung und Beeinflussung der Unternehmenskultur zielt dieses zunächst auf die Mitarbeiter des Unternehmens. Als Gestaltung der »Marke« des Unternehmens zielt es nach au-

1 Zwischen der Ausarbeitung dieses Beitrags und seiner Veröffentlichung erschien das Fachbuch von Heike Ströle-Bühler und Uta-Micaela Dürig: Tradition kommunizieren, Frankfurt am Main 2008. In diesem Buch werden viele Aspekte unserer Themenstellung eingehend erörtert. Ob schon einige Überschneidungen nicht vermeidbar sind, wurde der ursprüngliche Gedankengang beibehalten.

ßen auf Kunden und Öffentlichkeit. Beide Aspekte werden von Harold James in seinem Beitrag zu dieser Schrift mit eindrucksvollen Beispielen illustriert (James, S. 121f.).

- Drittens kann das Wissen um strategische Erfolgsfaktoren und bewährte Strategiemuster über die Zeit und über die Führungsgenerationen hinweg vermittelt werden.
- Schließlich ist viertens die Unternehmensgeschichte in einem Mehrgenerationalen-Familienunternehmen hilfreich, um das Bewusstsein der Familiengesellschafter zu stärken, eine soziale Gemeinschaft zu bilden, die eine gemeinshaftliche Aufgabe wahrnimmt. Dieses Bewusstsein stärkt die Bindung zwischen Gesellschaftern und Unternehmen nachhaltig.

DIE FAMILIENGESCHICHTE

Zu einer Familie gehört, wer von den anderen Familienangehörigen als Familienmitglied anerkannt wird (zur Soziologie der Familie vgl. Simon 2005). So gehören etwa unbekannte leibliche Kinder nicht zur Familie. Die Familie ist eine Gruppe von Menschen, die durch eine von der Natur gegebene, un kündbare Beziehung konstituiert wird. Diese Gruppe weist ihren Mitgliedern ihre jeweils eigenen Statuspositionen und Rollen zu, die sich nicht direkt aus dem Status und den Rollen im Leben außerhalb des Familienzusammenhangs ableiten, sondern ihre eigenständige Begründung in der Gruppendynamik der Familie haben.

Die Familienmitglieder stehen zueinander in einem intimen Beziehungsgeflecht von Loyalität zur Gruppe und Solidarität gegenüber den Bedürfnissen einzelner Mitglieder. Daraus erwachsen Verpflichtungen und Ansprüche. Diese Loyalitäts- und Solidaritätsverpflichtungen reichen über die Generationen hinweg sowohl zu den Vorgängern wie auch zu den nachfolgenden Generationen.

Der Generationen übergreifende Bezug zur Familie befördert, ja verlangt, dass eine Familie ihre Geschichte erzählt. Reinhard Freudenberg artikuliert dies in seinem Beitrag zu diesem Buch als authentischer Vertreter des Typus des Familiengesellschafters (Freudenberg, S. 19 – 26). Die Verantwortung hierfür liegt meist eher bei den älteren Mitgliedern, die sich der Geschichtlichkeit allen Geschehens in ihrem eigenen Leben stärker bewusst sind. Die Geschichte einer Familie hat aber grundsätzlich zwei Seiten: die Generationen übergreifende Binnenkommunikation und die jeweils aktuelle Au ßendarstellung der Familie.

Die Kommunikation innerhalb der Familie ist dadurch gekennzeichnet, dass sie eine »enthemmte Kommunikation« (Luhmann) ist: Ständig kann über alles gesprochen werden. Und da innerhalb einer Familie letztlich kaum etwas verborgen bleibt, werden hier auch die »wahren Geschichten« erzählt, vielleicht durch Klatsch und Tratsch noch etwas angereichert, so dass sie aufregender erscheinen als die normale Wirklichkeit. Diese enthemmte Kommunikation bleibt aber – so verlangt es die Loyalitätspflicht – innerhalb der Familie. Die Geschehnisse innerhalb der Verwandtschaft gehen Fremde nichts an.

Das Weitererzählen der Familiengeschichte beruht aber am wenigsten auf einem solchen voyeuristischen Blick. Sein wesentliches Anliegen ist es, bewusst oder unbewusst der Loyalitätspflicht über die Generationen hinweg gerecht zu werden: Durch das Erzählen der Geschichte wird den Vorgängern, ohne die es das »Hiersein« und »Sosein« der Familie in der Gegenwart nicht gäbe, Respekt erwiesen, ihre Leistungen werden gewürdigt und es wird ihnen ein »verbales Denkmal« gesetzt (Steinbeis, S. 135).

Die andere Seite der Familiengeschichte ist die öffentliche Erzählung. Wenn die Geschichte von Familienunternehmen erzählt wird, so ist dies meist oder sogar vor allem die Geschichte der Personen, die das Unternehmen getragen und es durch ihre Wünsche, Talente und Entschlossenheit über die Zeiten begleitet haben. Diese Unternehmensgeschichte ist immer eine für die Öffentlichkeit bestimmte Geschichte. In dieser Geschichte steht die Selbstkonstruktion der Familie als Unternehmerfamilie im Vordergrund. Hier geht es nicht um die »wahren«, sondern um die »wissenswert« Geschichten. Was wissenswert ist, ist ausschließlich aus der Sicht und Interessenlage der aktuell handelnden Familie zu bestimmen. Nur diese zur Veröffentlichung bestimmte Geschichte ist Gegenstand unserer folgenden Betrachtungen.

DIE UNTERNEHMENSGESCHICHTE ALS GESCHICHTSSCHREIBUNG

Geschichtsschreibung beschreibt das Geschehen in der Vergangenheit aus dem Standpunkt und der Sichtweise der Gegenwart, um daraus für die Bewältigung der Zukunft hilfreiche Einsichten zu gewinnen. Daher muss jede Generation die Geschichte der Vergangenheit neu schreiben, denn es ändern sich nicht nur der Stand der historischen Forschung, sondern auch die Sichtweise der Betrachtenden und

vor allem die erkennbaren Herausforderungen der Zukunft, für die jeweils neue Antworten gesucht werden müssen.

Eine sinngebende Geschichtsschreibung entsteht erst dann, wenn Wirkungszusammenhänge aufgezeigt werden. Was war vorher? Wie kam es dazu, dass wir heute sind, was wir sind? Diese Wirkungszusammenhänge können in unterschiedlicher Weise bestehen:

- durch die Wirkungen einer »einflussreichen« Person, des Unternehmensgründers, eines bedeutenden Führers,
- durch die Wirkungen eines weitreichenden Ereignisses,
- durch die Wirkungskette einer Verbindung von mehreren Ereignissen, bei denen sich eins aus dem anderen ergibt,
- oder durch Wendepunkte in einer Entwicklung durch Brüche, Krisen, Interventionen.

Es ist nicht maßgeblich, ob den Beteiligten diese Wirkung bewusst war. In der Regel kann man zum Zeitpunkt des Handelns die zukünftigen Wirkungen allenfalls erhoffen, aber nicht absehen. Daher kann Geschichte immer erst vom Standpunkt des Beobachters am zeitlichen Ende einer Entwicklung geschrieben werden.

Ein konstituierendes Merkmal der Geschichtsschreibung ist die Gliederung des ursprünglichen Continuums der Ereignisse in Epochen. Hierbei werden die einzelnen Wirkungsketten der Detailereignisse nach bestimmten Ähnlichkeiten gegliedert. Für eine solche Gliederung können verschiedene Kriterien herangezogen werden, die dann regelmäßig zu unterschiedlichen Einteilungsmustern führen. Diese Einteilungskriterien können analog auf die Gliederung der Unternehmensgeschichte übertragen werden:

- Perioden von einzelnen Herrschern oder von Herrscherfamilien – analog im Unternehmen: Amtsperioden der jeweiligen Unternehmenschefs

- Zäsuren durch Entdeckungen und Erfindungen – analog im Unternehmen: Zäsuren durch bedeutende Innovationen
- Zäsuren durch Umbrüche in der geistesgeschichtlichen und gesamten kulturellen Entwicklung – analog im Unternehmen: Übergang zu neuen Strategien wie Diversifikation, globale Expansion, Portfolioinvestments
- Expansionsstufen – analog im Unternehmen das Durchwandern der Wachstumsgrößen wie Klein- oder Mittelunternehmen, Großunternehmen, globaler Konzern
- Lebenszykluspatterne von der Entstehung, dem Aufstieg und dem Niedergang einer sozialen Gemeinschaft – analog im Unternehmen der Produktlebenszyklus und der Unternehmenslebenszyklus mit typischen Entwicklungskrisen

In der Diskussion zur Wissenschaft der Wirtschaftsgeschichte wird von Hartmut Berghoff beklagt, dass die Unternehmen in den Nationalgeschichten und Epochen-darstellungen kaum vorkommen (Berghoff 2005, S. 20; siehe auch Plumpe 1996, S. 47ff.). Er plädiert für eine stärkere Beachtung der Unternehmen in der geschichtlichen Forschung aufgrund

- der Gestaltungsmacht der Ökonomie im Blick auf die Sozialgeschichte,
- der Bedeutung der Unternehmen als Felder sozialer Interaktion,
- der Bedeutung der Unternehmen als kulturschaffende Institutionen und
- der Bedeutung der Unternehmensleiter als Akteure in der Politik.

Durch die Erforschung der Unternehmensgeschichten als Teildisziplin der Wirtschaftsgeschichte sollen am einzelnen Beispiel Entwicklungstendenzen der das Unternehmen überlagernden geschichtlichen Evolution von

- Wirtschaftsregionen,
- Wirtschaftsbranchen,
- wirtschaftspolitischen Strategien oder auch
- unternehmenspolitischen Strategien

als Quellenmaterial für die Wirtschaftsgeschichte herausgearbeitet werden. Man kommt damit zu folgender Kette in der Entwicklung und Konsolidierung geschichtlicher Einsichten:

Geschichte eines Unternehmers
 |
 Geschichte der Familie eines Unternehmers
 |
 Geschichte eines einzelnen Unternehmens
 |
 Geschichte der Unternehmen einer Nation / Region / Branche
 oder eines Typus (z. B. Familienunternehmen)
 |
 Wirtschaftsgeschichte
 |
 Sozialgeschichte
 |
 Geschichte einer Gesellschaft (Nation, Region u.ä.)
 |
 Menschheitsgeschichte

Die Geschichtsschreibung, und damit auch die Wirtschaftsgeschichte als Wissenschaft, muss nach allgemeinen Erkenntnissen streben. Aus dieser wissenschaftlichen Perspektive besteht die Unternehmensgeschichtsschreibung nur in der Auswertung von Quellen für das Erkennen von größeren Wirkungszusammenhängen, die über den Einzelfall hinausreichen und damit Teil der umfassenden Gesell-

schaftsgeschichte werden (vgl. Berghoff 1997, S. 13ff.). Der einzelne Fall des Unternehmens ist gerade nicht das Ziel der Forschung, sondern

- entweder die Ableitung generalisierender Aussagen durch Vergleiche mit anderen Unternehmungen (komparative Forschung)
- oder die Verifizierung einer bereits bestehenden Theorie aus Sozialwissenschaft, Volkswirtschaftslehre oder Betriebswirtschaftslehre am Einzelfall (theoriegeleitete Forschung).

Hingegen stellen die an der Geschichte eines einzelnen Unternehmens interessierten im Gegensatz zur generalisierenden Wissenschaft gerade auf die speziellen Aspekte der Entwicklung des betrachteten Unternehmens ab. Es geht eben nicht darum, die Unternehmensentwicklung als einen Beispielfall für die in der jeweiligen Zeit ohnehin typischen Entwicklungen zu sehen, sondern vielmehr darum, das Besondere, die spezifische Erfolgsgeschichte herauszuarbeiten. Dies gilt in besonderer Weise auch für die hinter der Unternehmensgeschichte stehende Unternehmensgeschichte. Dabei steht die biografische Schilderung eines individuellen Lebenslaufs als besondere, einzigartige Wirkungsgeschichte im Blickpunkt, denn ohne seine Wirkung wäre dieser Lebenslauf nicht – zumindest nicht im Zusammenhang der Unternehmensgeschichte – berichtenswert.

Die Geschichtswissenschaft registriert, dass die Geschichtsschreibung einer Firma für das Unternehmen bestimmte Zwecke erfüllen kann, die in einem späteren Kapitel näher erörtert werden sollen (s. S. 76 ff.). Diese individuellen Interessen richten sich allerdings nur auf die ihnen nützlichen Aspekte. Sie führen zu einem »Eklektizismus« in der Unternehmensgeschichtsschreibung, der einem auf Generalisierung zielenden Interesse an der Wissenschaftsgeschichte zumindest nicht dienlich, möglicherweise sogar entgegengesetzt ist (Spoerer 2005; Boch 2005).

Als Querschnittsdisziplin steht die Unternehmensgeschichtsschreibung also zwischen der Orientierung an der umhüllenden Wirtschaftsgeschichte und der Fokussierung auf die Analyse eines speziellen Unternehmens. Sie sollte – wie Manfred Pohl es ausdrückt – die innere Logik eines Unternehmens entschlüsseln und dazu müsse man erfahren, womit es eigentlich sein Geld verdient (Pierenkemper 2000a, S. 162).

Von der Unternehmer- wie auch der Unternehmensgeschichte ergeben sich insofern zwei »Abzweigungen«: Die eine liegt darin, dass sie bereits aufbereitete Quellen für die wissenschaftlich zu erarbeitende Wirtschaftsgeschichte erfasst. Die andere liefert das Substrat, mit dem das Unternehmen seine Identität formt, diese weitervermittelt und sie als Image für seine Zwecke nutzbar macht.

DIE UNTERNEHMENSGESCHICHTE ALS ERZÄHLUNG

Das Erzählen von Geschichten, das man unbefangen der familiären Kommunikation und allenfalls noch der Belletristik zuordnen würde, nimmt seit einem guten Jahrzehnt einen geradezu prominenten Platz in der Management-Literatur ein. Verschiedene Ansätze der Unternehmensführung verwenden das Instrument des Geschichtenerzählens oder, mit dem wissenschaftlichen Terminus ausgedrückt, der Narration.

Das Konzept der Narration ist einerseits verwurzelt im Konstruktivismus als erkenntnistheoretischem Ansatz, andererseits bildet sie ein wichtiges Element in zahlreichen Managementansätzen: der Sinnvermittlung (»Sensemaking«, Karl E. Weick), dem »symbolischen« oder »Mythen-Ansatz« (Schreyögg 1984), Ansätzen zum Wissensmanagement (Schreyögg/Geiger 2005; Schreyögg/Koch 2005) und sogar zur evolutionären Strategieentwicklung (Heeckt 2003). Diese Ansätze werden von der Beratungsbranche sogleich zu einem »Produkt« transformiert. So wird etwa das »Storytelling« als Interventionstechnik für Veränderungsprozesse in Organisationen propagiert (Frenzel/Müller/Sottong 2004; Guber 2008).

Eine Erzählung kann an einer Begebenheit in der Unternehmensgeschichte ansetzen. Konkrete Begebenheiten sind sogar ein sehr fruchtbares Substrat für Erzählungen. Eine Erzählung ist freilich verschieden von einer bloßen Episode der Unternehmensgeschichte. Das unterscheidende Gattungsmerkmal der Erzählung ist die gestaltete Mittelbarkeit, ist die Durchformung eines Stoffes durch den Autor (Stanzel 2001). Damit eine Episode aus der Unternehmensgeschichte für eine Intervention in der Unternehmenskommunikation eingesetzt werden kann, muss sie zu einer Erzählung werden. Der Rohstoff der Chronik muss durch die Mittlerfunktion eines Erzählers und seines »point of view« zu einer sinngebenden Geschichte gestaltet werden (Stanzel 2001, S. 21ff.). Eine typische Erzählstruktur umfasst (Labov/Waletzky 1967, S. 12ff.; Heeckt 2003, S. 29ff.):

- die einleitende Orientierungssequenz, die durch die Ableitung der Erzählung aus der Unternehmensgeschichte vorgegeben ist, die Komplikationen, die die Exposition des dramatischen Spannungsbogens bedeuten,
- die Bewertung der Komplikationen, aus der heraus der Lösungsansatz verständlich wird,
- die Lösung der Komplikationen in einer romantischen Erzählung, in der der unternehmerische Held die Komplikationen löst und die Widerstände überwindet, um so den Weg in eine bessere Zukunft zu weisen,
- die Überleitung zu einer generalisierenden Aussage, der »Coda« oder »Moral der Geschichte«.

Mit der »Moral der Geschichte« werden die Wertvorstellungen oder Entscheidungsnormen des Geschichtenerzählers an die Adressaten der Geschichte weitergegeben. Eine Geschichte muss gut sein, sie muss den Zuhörer in den Sog des erzählten Geschehens hineinziehen und die Moral der Geschichte muss ihm zu Herzen gehen. Ob die Geschichte auch wahr ist – das kann nur bedeuten, dass sie auf einem tatsächlichen Ereignisablauf beruht – ist weniger relevant. Eine Geschichte verlangt das Typische und dies ist immer das in der Wirklichkeit so nicht Vorkommende (Max Weber). Somit wäre die Freiheit des »Storytellers« in der Unternehmenskommunikation gewahrt, seine Geschichte nach seinen kommunikativen Zwecken zu gestalten. Geschichtenerzählen und geschichtswissenschaftliche Erforschung der Unternehmensgeschichte hätten also nichts miteinander zu tun.

Es erscheint mir jedoch nicht zweckmäßig, eine solche These der Unverbundenheit von Unternehmensgeschichte und erzählerischer, gestaltender Verwertung von Episoden der Unternehmensgeschichte aufzustellen. Es gibt doch Brücken zwischen der Unternehmensgeschichte und dem Geschichtenerzählen.

Eine erste Brücke sehe ich in der Herausforderung der klassischen historischen Forschung durch Hayden White (White 1991; Baberowski 2005). Extrem verkürzt lässt sich seine Position darin zusammenfassen, dass auch Geschichtsforschung im Erzählen von Geschichten besteht. Die Chronik der historischen Ereignisse

allein sagt uns noch nichts. Erst durch den Historiker wird aus dem Geschehen ein Sinn, eine Entwicklung herausgearbeitet. Der Historiker erzählt eine Geschichte, die durch ihn als Mittler gestaltet ist, bei dem er seinen »point of view« oder den seines Auditoriums einnimmt. So sieht White den Historiker in der Funktion des Literaten und wenn der Historiker gut sein will, entspricht seine Untersuchung den gleichen Konstruktionsprinzipien wie eine literarische Erzählung oder ein Roman.

Es geht über den mir zugänglichen fachlichen Horizont weit hinaus, diese moderne Sicht der Geschichtswissenschaft einordnen oder gar beurteilen zu können. Ein Blick auf diese Relativierung der Geschichtswissenschaft als Literatur mag jedoch hilfreich sein, wenn wir nun konsequent den Standpunkt des Geschichtenerzählers für die Zwecke der Unternehmenskommunikation einnehmen. Wenn wir den Stolz auf die Tradition des Hauses vermittelten, die Großtaten der Forschung in der Vergangenheit aufrufen, das Vertrauen der Kunden in die Leistungen des Hauses über die Dekaden, ja über das Jahrhundert hinweg an Beispielen aufzeigen, dann gewinnt die Geschichte im Hinblick auf den kommunikativen Zweck nur dann wirkliche Schlagkraft, wenn sie »wahr« ist. Die Glaubwürdigkeit der wahren Geschichte ergibt sich nicht aus dem schlüssigen Duktus der Erzählung, sondern aus dem distanziereten Blick des Forschers, seinem erkennbar abgewogenen Urteil und dem Beweis, dass er sich mit dem Geschehen vertraut gemacht hat, indem er Quellen ausgewertet hat.

Unternehmensgeschichten, die von ausgewiesenen Historikern erzählt werden, haben einen Duktus, einen Tiefgang und eine Vielfalt der Perspektiven, wie sie von einer rein auf die kommunikative Zielsetzung ausgerichteten PR-Arbeit nicht erreicht werden, zur Abwägung eines fundierten Urteils aber erforderlich sind.

Ich halte also dafür, dass auch die nur an der kommunikativen Funktion Interessierten gleichwohl an der historischen Qualifikation ihrer Geschichte interessiert sein sollten. Die saubere wissenschaftliche Sicherung und Aufbereitung der Quellen verleiht dem Material eine besondere Glaubwürdigkeit. Ferner bewahrt die wissenschaftliche Arbeitsweise vor einer einseitigen, propagandistischen Interpretation des Materials. Durch die wissenschaftliche Aufarbeitung der Unternehmensentwicklung mit ihren Höhen und Tiefen, mit ihrer Abhängigkeit von Branchenkonjunkturen und glücklichen Zufällen – und nicht nur von genialen Unternehmensleistungen –, wird das Material mehrdimensional und realistisch. Es eignet sich daher besser als »Lernmaterial« für die Unternehmensstrategie der Zukunft.

Damit die Unternehmensgeschichte auch als historisches Quellenmaterial brauchbar ist muss sie den Erfordernissen einer wissenschaftlichen Quellenforschung und -auswertung genügen. Es muss also der gesamte Befund der Quellen ausgewertet, der Bezug zu Originaldokumenten nachgewiesen und dokumentiert werden, die Faktenerhebung und Interpretation nachvollziehbar getrennt werden und andere, hier nicht erörterungsbedürftige, sondern als bekannt anzunehmende Voraussetzungen wissenschaftlicher Arbeit beachtet werden.

Soviel zur Fundierung der Geschichte oder auch der Geschichten. In jedem Fall ist der Aufwand, der für die historische Forschung zur Unternehmensgeschichte erforderlich ist, ökonomisch nur gerechtfertigt, wenn deren kommunikative Verwertung effektiv ist. Damit kommen wir zur breiten Palette der Kommunikationstransformen von Unternehmensgeschichte.

DIE ERFASSUNG DER UNTERNEHMENSGESCHICHTE

Die Erzählung in der Familie

Der »natürliche« Weg zur Vermittlung der Unternehmensgeschichte eines Familienunternehmens ist das Erzählen der Geschichten »am Lagerfeuer«, das heißt am Tisch beim Abendessen im Familienkreis oder – wie bei Michael Steinbeis – während der Bergwanderungen mit dem Vater (Steinbeis, S. 134). Eine der ganz großen Ressourcen eines Familienunternehmens besteht darin, dass bereits die Kinder die geschäftlichen Erfahrungen ihrer im Unternehmen tätigen Eltern aus deren Erleben, deren Vorleben und deren interpretierenden Erzählungen aufnehmen. Durch dieses frühe Einklinken in den Strom der geschäftlichen Erfahrungen verlängert sich die Phase der Lebenserfahrung.

Das Archiv zur Aufbewahrung und Erschließung der Materialien

Die Erzählung der Geschichte des Unternehmens setzt eine Erforschung seiner Geschichte voraus. Diese setzt bei den Aussagen von Zeitzeugen und bei jeder Art von Dokumenten an, anhand derer die Unternehmensentwicklung nachvollzogen werden kann.

Für die Anfangsphase des Unternehmens ist die Quellenlage meist eher dürftig. Der Unternehmensgründer hat in dieser Phase täglich um das Überleben zu

kämpfen. Er hat keine Zeit und keinen Sinn dafür, sich um die Dokumentation seines Tuns für die spätere Unternehmensgeschichtsschreibung zu kümmern. Ohnehin denken wir uns den Unternehmensgründer als Person der Tat und nicht als Person mit der Neigung, das eigene Tun umfassend zu reflektieren und dies auch noch zu dokumentieren.

Für die im Rahmen einer Geschäftstätigkeit zwangsläufig entstehenden Dokumente gab es wohl schon immer gesetzliche Aufbewahrungsfristen. Diese Aufbewahrungsfristen implizieren aber auch die Befugnis, die Bücher, Schriften und Belege nach Fristablauf zu vernichten. Darüber hinaus haben Kriegswirren und Zerstörungen viel Aufbewahrtes vernichtet.

Typischerweise denkt man erst im größeren, etablierten Unternehmen daran, die Grundzüge der aktuellen Entwicklung für die Unternehmensgeschichte zu bewahren. Dabei stellt sich dann das andere Problem aller Erforschung der jüngeren Geschichte und der Zeitgeschichte: die Überfülle des Materials. Die Dokumente bedürfen der Auswahl, um überhaupt verarbeitet werden zu können. Und schließlich können Schlussfolgerungen und Geschichten aus den Materialien nur gewonnen werden, wenn Zusammenhänge hergestellt und Interpretationen abgeleitet werden. Auch die Erkundung der Geschichte eines Unternehmens gelingt nur mit einem wissenschaftlichen Ansatz.

Biografie und Autobiografie

Eine weitere Form der Dokumentation einer Firmengeschichte sind Biografien und Autografien des Firmengründers oder des für die Firmenentwicklung maßgeblichen Geschäftsführers. Zu diesen für die Unternehmensentwicklung wichtigen Personen zählen natürlich auch wesentliche Gesellschafter, selbst wenn sie selbst nicht Unternehmensleiter waren, sondern aus der Gesellschaftstellung heraus Einfluss auf das Geschehen genommen haben. Die Autobiografie hat gegenüber der Biografie den Vorrang der Authentizität der Aussagen. Diese ist freilich nur bei wahrhaft und menschlich bedeutenden Persönlichkeiten interessant. Vielfach bleiben Autografien darin verhaftet, lediglich Episoden des Lebenslaufs aneinanzureihen. Dass dabei der Autor zumeist im Mittelpunkt steht, ist in der Regel eher langweilend als erhellend. So reicht die potenzielle Lesergemeinde meist kaum über den Kreis der persönlichen Bekannten hinaus. Ein literarisches Kunstwerk entsteht nur, wenn ein Schriftsteller das Leben einer bedeutenden Person zum Gegenstand eines gestaltenden

Werkes macht. Eine andere Person scheint grundsätzlich besser in der Lage zu sein, die großen Wirkungszusammenhänge in einem Leben zu sehen und auch die Abhängigkeit des Wirkens der Person von den Einflüssen der Umwelt zu er-spüren (vgl. die Biografien von höherer belletristischer Gestaltung bei Heuss 1986 und Spinnen 2003).

Alle personenbezogenen Geschichten sind letztlich Erfolgsgeschichten. Die Ge-scheiterten erzählen ihre Geschichte nicht und über sie wird auch keine Geschichte geschrieben.

Chronik

In modernen Geschäftsberichten finden wir vielfach eine Chronik des Geschäfts-jahres, manchmal sogar die Chronik eines Jahrzehnts. Es wäre also denkbar, die Firmengeschichtsschreibung als eine Chronik über die Zeit seit der Entstehung der Firma zu konzipieren. Damit wäre aber für den kommunikativen Nutzen noch nichts gewonnen. »Wir wissen, dass die Chronik als unsortierte Ansammlung von Ereignissen und Fakten nutzlos ist, dass sie uns nichts zu verstehen gibt und wir diesen Ereignissen einen Sinn verleihen müssen, damit sie einen Nutzen für uns gewinnen.« (Baberowski 2005, S. 206). Ein Nutzen wird aus einer Firmenge-schichte erst dann gewonnen werden, wenn diese als Geschichte erzählbar wird.

Betriebswirtschaftliche Analyse der Unternehmensentwicklung

Es ist eine relativ junge Errungenschaft der interdisziplinären Arbeit, dass die his-torische Entwicklung von Unternehmen als »Fallstudie« für Unternehmensstra-tegien mit dem analytischen Ansatz der Betriebswirtschaftslehre untersucht wird (Schwerin von Krosigk 1957; Stürmer/Teichmann/Treue 1989; James 2005; vom betriebswirtschaftlichen Ansatz geprägt ist Lindenlaub 2006). Erstaunlicherwei-se sind es die Historiker, die sich dieser Themenstellung annehmen und weniger die Betriebswirte. Dem Historiker kommt zugute, dass er durch seine Betrach-tungsweise und von der Wirtschaftsgeschichte her kommend in der Lage ist, aus der Fülle der Einzelergebnisse den roten Faden der Entwicklung und den vermu-teten Leitgedanken der Unternehmensstrategie herauszuarbeiten. Besonders in-teressant werden diese Analysen durch den Vergleich mit der Entwicklung ande-rer Unternehmen in der gleichen Zeit, wie ihn beispielgebend Harold James in

seinem Buch über Haniel, Wendel und Falck erarbeitet hat. Geradezu erschauernd erkennt man im Rückblick die schicksalhafte Bedeutung von einzelnen Personen, Grundüberzeugungen und Abhängigkeiten von Umweltdeterminanten.

Analyse des wirtschaftsethischen Verhaltens in kritischen Phasen

Ein besonderer Pfad der wirtschaftshistorischen Arbeit wird in diesen Jahrzehnten damit vorangetrieben, dass das Verhalten der deutschen Unternehmen im Drit-ten Reich untersucht wird. Diese Untersuchungen haben heute die Aufgabe, Schuld zu erkennen, sie zuzugeben und Trauerarbeit zu leisten. Diese Untersu-chungen sind aber auch exemplarische Beispiele dafür, wie die isolierte Verfolgung wirtschaftlicher Zielsetzungen zu aus heutiger Sicht natürlich moralisch verwerf-lichen Verstrickungen führen kann. Es ist ja nicht auszuschließen, dass dereinst auch unsere Gegenwart unter wirtschaftsethischen Aspekten sehr kritisch beurteilt wird. Vielleicht stehen dann nicht einmal mehr die ökologischen Versäumnisse im Zentrum der Kritik, weil diese inzwischen gelöst sind. Da aber Zentraleuropa – wenngleich in gesunder Umwelt – bis dahin möglicherweise nur noch zur Hälfte von einer indigenen Bevölkerung bewohnt wird, wird man unsere Zeit nach den Ursachen hierzu untersuchen. Es kann auch sein, dass man die derzeitige Praxis des Kaufs und Verkaufs von lebendigen Unternehmen – analog zum Umschlag von Bürohäusern – als eine Form von Menschenhandel abqualifiziert, die durch die fortschreitende Regulierungsarbeit unterbunden worden sein wird. Es könn-te auch sein, dass man mit Verwunderung untersucht, wie die europäischen Fir-men mit Eifer versuchten, Zulieferanten und Lizenznehmer in anderen Teilen der Welt auf das europäische Wissensniveau zu bringen, womit der Arbeitsplatz-transfer von Europa in diese anderen Teile der Welt dramatisch beschleunigt wurde.

Der jeweils Handelnde denkt meist nicht in historischen Dimensionen. Viel-leicht sollte er es tun, um vor dem Blick des in einem zukünftigen Zeitalter for-schenden Historikers bestehen zu können.

DIE VERMITTLUNG DER UNTERNEHMENSGESCHICHTE

Die Adressaten
der Unternehmensgeschichte

Die Adressaten der Unternehmensgeschichte sind diejenigen, die an dem heute bestehenden Unternehmen interessiert sind, also die Gesellschafter, die Mitarbeiter, die Kunden, die Geschäftspartner, kurz: die Gemeinschaft derer, die heute unter dem Begriff Stakeholder zusammengefasst werden. Das Interesse der Stakeholder an der Geschichte »ihrer« Firma entspricht – so nehme ich an – dem allgemeinen Interesse an der Universalgeschichte.

In der französischen Geschichtswissenschaft und Soziologie (Emile Durkheim, Henri Bergson, Maurice Halbwachs) wurde die Funktion der überlieferten Geschichte als »kollektives Gedächtnis« hervorgehoben. Jan Assmann hat diesen Gedanken in der Konzeption des »kulturellen Gedächtnisses« weitergeführt (vgl. Assmann 1988, S. 9ff.). Die gemeinschaftliche Erinnerung prägt das Identitätsbewusstsein einer sozialen Gemeinschaft. Dies ist von besonderer Bedeutung für die Gemeinschaft der Familienmitglieder, die als Gesellschafter ein Unternehmen tragen. Wenn es gelingt, diese gemeinsame Erinnerung allen Mitgliedern des Familienunternehmens zu vermitteln, dann wird das Gefühl der Zusammengehörigkeit der gemeinsamen Identität gestärkt. Starke Persönlichkeiten, die das Unternehmen gegründet oder in seiner Entwicklung geprägt haben, hinterlassen Artefakte in Form von Gebäuden, von Betriebsstätten, von Produkten oder ganzen Geschäftsgebieten. Diese Artefakte tragen die Wirkung dieser Persönlichkeiten über ihre Lebenszeit hinaus – und zwar allgemein sichtbar –, solange die Erinnerung an den Wirkungszusammenhang zwischen Person und Artefakt bewahrt bleibt.

In allen Bereichen der Geschichtswissenschaft und so auch in der Unternehmensgeschichte wollen die derzeitigen Mitglieder eines sozialen Verbandes (Nation, Land, Kommune, Firma) verstehen, was die früheren Mitglieder dieses Verbandes getan und erlebt haben. In der Universalgeschichte geht es in erster Linie darum, was Menschen als kulturschaffende Wesen getan haben. Kultur schafft der Mensch in dem, was er über die Notwendigkeiten seiner reinen Lebenserhaltung hinaus bewirkt. In ähnlicher Weise geht es bei einer Firmengeschichte weniger um die Dokumentation der operativen Leistungsprozesse der Vergangenheit, was eher ein Arbeitsgebiet der Technikgeschichte sein mag (Paulinyi 1999, S. 87ff.), als vielmehr um die kulturelle Entwicklung der Firma: um ihre Strategie, um ihre Orga-

nisation, auch darum, wie diese von bestimmten Führungspersönlichkeiten beeinflusst wurden. Das Studium einer Firmengeschichte verlangt vielleicht nicht unbedingt einen philosophischen Kopf, wohl aber einen betriebswirtschaftlich gebildeten oder unternehmenspolitisch denkenden Kopf, der in der Lage ist, die einzelnen Ereignisse »zu einem vernunftmäßig zusammenhängenden Ganzen«, so wie Friedrich Schiller die Universalgeschichte verstand, zu vereinigen.

Die großen Unternehmen der Neuzeit haben schon früh ihre Firmengeschichte dokumentiert. Wenn die unternehmerische Bourgeoisie dem Adel nacheiferte, hat sie wohl auch dessen Bräuche zur Pflege der Familiengeschichte übernommen. Damit können wir auch eine der möglichen Zweckbestimmungen von Firmengeschichte festhalten: die Dokumentation der Familiengeschichte. Man kann sogar eine Argumentation entwickeln, nach der die Bewahrung der Firmengeschichte in der modernen Zeit noch wichtiger ist, als es früher die Bewahrung der Familiengeschichte für die Adelshäuser war. In einer Zeit der – zumindest subjektiv empfundenen – ständigen Beschleunigung der wirtschaftlichen Entwicklung und der Umbrüche durch technologischen Wandel, Konzentrationsbewegungen und globalen Wettbewerb ist es wahrscheinlich von besonderer Bedeutung, zusammenhängende Entwicklungspfade aufzuzeigen und sich der Stabilität im Wandel zu vergewissern. Nicht umsonst wird ein Grund für die Blüte der Geschichtsforschung im 19. Jahrhundert darin gesehen, dass dieses Jahrhundert durch radikale Umbrüche der Sozialstrukturen gekennzeichnet war, angesichts derer Sinnvermittlung und Stabilität im Verstehen der Geschichte gesucht wurden (Wischermann 1998, S. 28).

Auf die generelle Zielsetzung einer Unternehmensgeschichte aus der Interessenlage des Unternehmens heraus wird im Folgenden näher eingegangen werden. Vorab sollen nur die großen Richtungen abgesteckt werden; die Kommunikation zielt entweder auf

- die Familie des Familienunternehmens,
- die Innenwelt des Unternehmens, d. h. die Mitarbeiter oder
- die Außenwelt des Unternehmens.

Die Notwendigkeit der »Vermittlung«

Damit die Unternehmensgeschichte ihre kommunikative, die Unternehmenskultur vermittelnde Wirkung entfalten kann, muss sie den Adressaten nahegebracht werden. Der Erfolg der Arbeit an der Unternehmensgeschichte bestimmt sich also nicht nach der Neuigkeit oder der Solidität der historischen Erkenntnis, sondern ausschließlich nach der Rezeption durch die Adressaten. Dieser Grundsatz verlangt eine bewusste und wirksame Vermarktungsstrategie (Steinbeis, S. 134).

Nachfolgend werden einige der gängigen Instrumente zur Verbreitung der Unternehmensgeschichte erörtert. Diese Instrumente sind allenfalls wegen der jeweiligen Begrenzung des vertretbaren Aufwands als Alternativen zu werten; bei ausreichendem Budget könnten und sollten sie komplementär eingesetzt werden. Für die Reihenfolge der Entwicklung dieser Kommunikationsinstrumente wie auch für die Prioritätensetzung bei gegebenem Budget gilt der Vorrang der internen Kommunikation vor der externen Kommunikation, und zwar vor allem deshalb, weil die externe Kommunikation erst durch die Überzeugungen der Mitarbeiter des Unternehmens als Botschafter glaubwürdig wird (Ströle-Bühler / Dürig 2008a, S. 36). Heike Ströle-Bühler und Uta-Micaela Dürig wählen den Begriff »Heritage Communication« als umfassenden Begriff für das »Ziel, mittels einer offenen Kommunikation über die Werte, die Geschichte und die Tradition einer Organisation deren Herkunft und Philosophie verständlich zu machen« (Ströle-Bühler / Dürig 2008b, S. 20).

Periodika für Mitarbeiter

Den hochdosierten, aber einmaligen Informationsdarbietungen in Jubiläumsschriften und Biografien steht das regelmäßige Erzählen der Firmengeschichte in Periodika des Unternehmens wie Mitarbeiterzeitschriften gegenüber.

Die älteste Mitarbeiterzeitung Süddeutschlands ist die »Feierstunde« der WMF in Geislingen, die im Jahre 1890 zum ersten Mal erschien. »Die ›Feierstunde‹ will bei allen Arbeitsgenossen unserer Fabrik das Bewusstsein der Zusammengehörigkeit stärken, will durch Gedankenaustausch, durch Belehrung und Unterhaltung, durch Scherz und Ernst Euch den Feierabend erhellen.« (Feierstunde 1890, S. 1). Den gleichen Tenor hat das Geleitwort von Robert Bosch für die Erstausgabe des »Bosch-Zünders« 1919: »Verschiedenheit der Meinungen und der Wünsche

und auch Gegensätze wird es zwischen Leitung und Arbeitnehmern immer geben. Gleichwohl, erste Voraussetzung [...] bleibt die einsichtsvolle Erkenntnis und sachliche Wertung unserer gemeinsamen Aufgaben, unserer Zusammengehörigkeit. Diese Überzeugung, unserer Arbeitsgemeinschaft zu dienen unter Ablehnung jedes einseitigen Beeinflussungsversuchs, unter Ausschaltung des Trennenden – das ist Zweck und Ziel dieser Blätter. Sie sollen Tatsachen berichten.« (zit. nach: Dürig 2007, S. 137)

Mit Geschichten aus der Vergangenheit des Unternehmens bringt auch der »Voith Report« seinen Lesern einzelne Kapitel aus der Unternehmensgeschichte nahe. Hierzu gehören Episoden aus der Arbeitswelt einzelner Mitarbeiter, die ja oft wahre Abenteuer bei den Anlageprojekten im unbekanntem Ausland zu bewältigen hatten: Sie zeugen davon, dass Voith-Mitarbeiter in der Erfüllung ihrer Aufgaben für die Kunden schon immer außerordentliche Anstrengungen unternahmen. Die Slogans »Engineered reliability« und »We never let a customer down« sind in unserer Geschichte begründet.

Kommunikationsmedien
für Kunden

Der Faktor Tradition erfährt in der Marken- und Unternehmenskommunikation nachgerade einen Boom. Die Unternehmensgeschichte ist das Konstrukt, mit dem »Tradition« inszeniert wird. Diese Bewegung führt zu dem bezeichnenden Begriff »History Marketing« (Schug 2003). »History Marketing bezeichnet die konsequente und strategische Nutzbarmachung der Tradition eines Unternehmens und dessen Marken für die Unternehmens- und Markenkommunikation. Gerade in einer Zeit, in der die Produkte immer ähnlicher zu werden scheinen, in der die Produktzyklen immer kürzer werden, ist Tradition ein wichtiges Differenzierungsmerkmal und ein wesentlicher Erfolgsfaktor.« (Bock 2007)

Denkmäler, Museen

Wie für die National- und Landesgeschichte sind auch für die Familiengeschichte und über sie auch für die Firmengeschichte Denkmäler, Museen oder auch »Heilige Orte« (wie etwa die Rütliwiese für die Schweizer Geschichte) bedeutsam, um das Interesse an der Firmengeschichte anzuregen und Inhalte der Geschichte zu vermitteln. Jedes Unternehmen mit langer Geschichte besitzt Büroräume oder

auch Wohnräume aus der Gründerzeit und hält sie in Ehren. Die kommunikative Wirkung dieser Stätten wird genutzt, um Zeugnis zu geben von den Ursprüngen und von der bereits früh gewonnenen Bedeutung, die in repräsentativen Gebäuden zum Ausdruck kommt. Bei Voith ist dies zum Beispiel das »Geburtshaus« von Friedrich von Voith, das heute noch als zentrales Verwaltungsgebäude für Voith Paper genutzt wird, oder der »Eisenhof« mit seinem großen Speisesaal, in dem der Vertrag für die damals größte Turbine für das Kraftwerk Niagara Falls unterzeichnet wurde. Solche Orte können den Charakter von Denkmälern und »Heiligen Orten« annehmen.

Welche Kraft die Vergegenwärtigung einer erfolgreichen Geschichte für das Markenbewusstsein in der Gegenwart zu entfalten vermag, zeigen die Projekte der großen Autofirmen, in grandiosen »Museumsbauten« die Geschichte der Produktentwicklung zu dokumentieren (Bock 2007). Bei diesen Museumsbauten, aber auch in manchen Funktionsbauten wird die Architektur selbst als kommunikatives Element eingesetzt. Wenn man in entlegenen Städtchen wie in Ditzingen bei Trumpf, in Schwendi bei Weishaupt oder in Esslingen-Berkheim bei Festo faszinierende Architekturensembles sieht, wird in den Bürogebäuden die internationale Bedeutung der Unternehmen, in den Gebäuden zur Produktdemonstration und Kundens Schulung der Fokus auf die Kundenbeziehungen und in den Forschungsgebäuden die Innovationskraft kommuniziert. Zu diesen Beispielen der Kommunikation durch Architektur wird demnächst auch Voith einen entsprechenden Beitrag liefern.

Jubiläumsschrift

Als typisches und passendes Forum zum Erzählen der Geschichte einer Firma wird oft in erster Linie die Jubiläumsschrift angesehen. Zu diesem Thema sei auf den Beitrag von Reinhard Freudenberg in diesem Buch verwiesen, der dieses wichtige Instrument zur Kommunikation der Geschichte des Unternehmens eingehend beleuchtet (Freudenberg, S. 19 – 26).

Der Film oder das Multimediale Produkt
zum Jubiläum

Wenn mit dem Jubiläum Großveranstaltungen für Mitarbeiter und Kunden anberaumt werden, verlangt die Dramaturgie Darbietungen in Film- oder Bildtech-

nik. Das waren am Anfang eine Diashow oder ein einfacher Dokumentarfilm. Der technische Fortschritt brachte dann in kurzfristigen Abständen neue Projektionsmöglichkeiten und raffinierte Methoden der inhaltlichen Darstellungen, bei denen die Werthaltigkeit und Fortschrittlichkeit der Präsentationsmedien ein Teil der »Message« wurden. Die ansteigenden Kosten versuchte man durch die Mehrfachnutzung des Mediums über längere Zeit zu rechtfertigen.

Feiern

Betriebsfeiern sind seit alters her Inszenierungen zur Gemeinschaftsbildung, ja zur Erzeugung eines »Unternehmenspatriotismus«. »Im Zentrum der Beschreibung des betrieblichen Gemeinschaftssinnes stand in Kriebstein [bei der Papierfabrik Kübler und Niethammer, Ergänzung H.K.] der Gründungsmythos, der in der regelmäßigen Feier des 15. März als des Betriebsgeburtstags seinen Ausdruck fand [...] Der Stolz auf das Erreichte, auf den Ausbau des Betriebes als gemeinschaftliche Aufgabe, gab der täglichen Arbeit eines jeden Betriebsangehörigen einen Deutungs- und Sinnszusammenhang als Teil einer über Generationen hinweg getragenen Idee.« (Rudloff 2005, S. 238)

Feiern von Jubiläen wie anlässlich von 25, 40 oder gar 50 Jahren Betriebszugehörigkeit sind in vielen Unternehmen üblich. Mit diesen Feiern wird den Jubiläuren nicht nur ein persönlicher Dank erstatet, sondern es wird auch die Kontinuität der Arbeit über eine Generation hinweg als Leistung an sich herausgestellt. Die zu diesen Anlässen gebotenen Reden verdeutlichen die Unternehmensentwicklung über die entsprechenden Zeiträume hinweg. Sie fördern das Bewusstsein der Entwicklung des Unternehmens als Gemeinschaftsleistung.

DIE UNTERNEHMENSGESCHICHTE ALS KONSTRUKT DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Die Unternehmensgeschichte im Dienst
der Unternehmenskommunikation

Wir wenden uns nun der »Verwendung« der Unternehmensgeschichte im Dienst der Kommunikation des Unternehmens zu. Hier geht es – zunächst – nicht um die vollständige und »wahre« Geschichte, die für die Selbsterkenntnis der Fami-

lie als Sozialverband fruchtbar sein kann. Es geht auch nicht um die Objektivität und typologische Relevanz eines Einzelfalls für die Erforschung der Wirtschaftsgeschichte. Hier stehen vielmehr die Kommunikationsinteressen des Unternehmens als Instrument der Unternehmenspolitik im Vordergrund.

Ein traditionsbewusstes Unternehmen wie die Robert Bosch GmbH verfügt zum Beispiel über eine qualitativ und quantitativ beachtliche Abteilung »Historische Kommunikation« als Teil der Zentralabteilung »Unternehmenskommunikation«. Ihre Leiterin, Uta-Micaela Dürig, fasst die Mission der Abteilung folgendermaßen zusammen: »Ziel der Historischen Kommunikation ist es, Wert und Ansehen der Bosch-Gruppe durch die Kommunikation der Unternehmensgeschichte zu steigern.« Die Abteilung beherberge heute das kollektive Gedächtnis für die Mitarbeiter in aller Welt: »Indem sie die Firmengeschichte lebendig vermittelt, trägt sie dazu bei, die Identifikation der Mitarbeiter mit Bosch zu stärken, und fördert den Zusammenhalt – wichtige Elemente für die tägliche Arbeit und für künftige Herausforderungen.« (Dürig 2008, S. 16). Wir wollen im Folgenden versuchen, diese Zielsetzung näher auszudifferenzieren.

ELEMENTE UND ZIELE DER KOMMUNIKATION ZUR UNTERNEHMENSKULTUR MITTELS DER UNTERNEHMENSGESCHICHTE

Vermittlung von Traditionen und Wertvorstellungen

Geschichte ist Erkundung und Auswertung des Erinnerbaren und des Erinnerungswürdigen. Selbst wenn ein Unternehmen ein vollständiges Archiv seiner Materialien seit Unternehmensbegründung führt, wäre dieser unübersehbare Inhalt noch nicht Erinnerung. Erinnerung wird ein Ereignis oder eine Einsicht erst über Begriffe und Erläuterungen zu den Begriffen, die zu Erzählungen ausgestaltet werden können (Baberowski 2005, S. 27). Begriffe und Erzählungen transportieren das erinnerungswürdige Geschehen der Vergangenheit in eine in der Gegenwart begreifbare Form.

»Langlebige Familienunternehmen zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, sehr genau unterscheiden zu können, an welchen gewachsenen Traditionen es festzuhalten gilt, und in welchen Fragen der Unternehmensentwicklung ein hohes Maß

an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft gefordert ist.« (Simon 2008, S. 36; Steinbeis, S.139)

Identitätsstiftung

Die entscheidenden Fragen nach der Identität sind die Fragen »Wer bin ich?« und »Warum bin ich so?«, wobei die Antwort nicht nur in positiven Feststellungen, sondern vor allem auch in Aussagen über die Differenz zu anderen ausgedrückt wird. Durch ihre Identität definieren Menschen sich selbst und unterscheiden sich von anderen (vgl. Polkinghorne 1998; Erikson 1966). Identität als einzigartige Kombination von Merkmalen kommt nicht nur Personen, sondern auch Organisationen zu. Die Identität von Institutionen außerhalb der menschlichen Urgruppe, der Familie, entsteht nicht einfach naturwüchsig, sondern wird bis zu einem gewissen Grad »gemacht« (vgl. Rohe 1984). Eigene Stabstellen planen Kommunikationsprogramme zur Gestaltung und Vermittlung der Corporate Identity. Bei den »claims« auf bestimmte Attribute stellt sich immer die Frage nach einer Rechtfertigung dieser Attribute. Sie wird stark erleichtert, wenn die Attribute in der Geschichte des Unternehmens belegt werden können. Bei seit langer Zeit bestehenden Unternehmen sind dies allemal der unternehmerische Mut des Gründers, die Innovationskraft, die Kundentreue und die Anpassungsfähigkeit in Krisenzeiten (sonst wäre das Unternehmen ja bereits untergegangen). Das Identitätsbewusstsein aus der Geschichte ist leicht zu gewinnen, wenn es sich um eine Geschichte des Erfolgs handelt. Erfolg kann geradezu das identitätsbestimmende Merkmal der Gemeinschaft sein – allerdings nur dann, wenn es ein gemeinschaftlich errungener Erfolg ist.

Sinnstiftung

»Sinn, das ist Zusammenhang« (Schmid 2007, S. 46). Sinnstiftung für die Arbeit im Dienste der Firma kann aus verschiedenen Quellen gewonnen werden: aus der Art der Tätigkeit, dem Nutzen der Leistungen der Firma für andere, dem Stolz auf die Institution. Die Firmengeschichte kann dazu beitragen, das Bild der besonderen Leistungen des Unternehmens in der Vergangenheit zu gestalten, indem un-terstellt oder nahegelegt wird, dass die Qualitäten, die in der Vergangenheit zu besonderen Leistungen führten, auch heute noch bestehen. Dieser Beweis der gegenwärtigen Leistungsfähigkeit durch die Ableitung von den Leistungen der Ver-

gangenheit ermöglicht es den Beschäftigten, stolz auf ihr Unternehmen sein. Mitwirken an einer Institution, die zu Stolz berechtigt, erhöht das Selbstwertgefühl und die Motivation.

Das Aufzeigen der Zusammenhänge in der Erzählung der Geschichte ist ein höchst fruchtbarer Weg, Sinn zu vermitteln. »Da es nicht zweierlei geben kann, eine Geschichte ohne Sinn und einen Sinn ohne Geschichte, muss man sagen, die Geschichte hat nicht einen Sinn, sondern, was mehr ist, sie ist Sinn.« (Vossler 1979, S. 67). Und weiter: »Von besonderer Bedeutung für die geistige Sinngebung sind ferner *narrative Zusammenhänge*: Alles, was sich erzählen lässt, macht Sinn. Die Erzählung fügt, oft in ›Sinnbildern‹, die verschiedensten Geschehnisse und Informationen zu Zusammenhängen, die nur halbwegs plausibel sein müssen, um als sinnvoll akzeptiert zu werden. Daher sind Menschen so begeistert davon, Geschichten zu erzählen und sie umgekehrt auch zu hören. Es ist nicht wichtig, ob es sich um reale oder erfundene Geschichten handelt: In beiden Fällen bewahren sie vor der abgründigen Erfahrung der Sinnlosigkeit. Entscheidend ist das Zusammenfügen des Auseinanderstrebenden, die Konvergenz des Divergenten. Selbst dann, wenn eine Sache, ein Geschehen, das Leben überhaupt im jeweiligen Augenblick sinnlos erscheint, kann im Nachhinein noch ein Sinn im Rahmen einer Erzählung gefunden werden: Das gilt für die Biografie, die ›kleine‹ Lebenserzählung eines Menschen, in gleicher Weise wie für die Historie, die ›große‹ Geschichtsschreibung ganzer Gesellschaften.« (Schmid 2007, S. 64 f.)

An dieser Stelle muss allerdings widersprochen werden: Eine Unternehmensgeschichte kann ihre kulturvermittelnde und kommunikative Funktion nur erfüllen, wenn sie auf historischen Geschehnissen beruht. Eine erfundene Geschichte würde früher oder später als Erfindung aufgedeckt werden und wäre dann als unwahrhaftige Manipulation wertlos.

Freilich gibt es auch den Fall, dass historische Begebenheiten in der Erzähltradition immer reichhaltiger ausgeschmückt werden und komplizierte Randbedingungen weggelassen werden. Solche oft erzählten Geschichten können dann den Charakter eines Mythos annehmen, der zwar ursprünglich durch eine historische Begebenheit begründet wurde, dann aber in der erzählerischen Weitergabe immer mehr auf den kommunikativen Zweck, die zu vermittelnde »Moral«, hin gestaltet wurde.

Motivation

Eine der höchsten Formen von Sinnstiftung für ein Leben ist es, »in die Geschichte einzugehen« – und zwar dergestalt, dass die eigenen Leistungen von den Nachkommen als wertvoller Beitrag zur Entwicklung einer Gemeinschaft gewürdigt werden. Aber erst dann, wenn es zur Kultur einer Gemeinschaft gehört, ihre eigene Geschichte zu bewahren und zu reflektieren, hat ein verdientes Mitglied dieser Gemeinschaft überhaupt die Aussicht, in diese Geschichte einzugehen.

Das Familienunternehmen Voith beispielsweise hat ein Büchlein über seine Unternehmensgeschichte herausgegeben, in dem zum einen die Unternehmensentwicklung in Epochen eingeteilt, also bereits die Strategie der Unternehmensentwicklung in der Vergangenheit interpretiert wird, und in dem zum anderen die Heroen der Technik bei Voith vorgestellt werden, durch deren individuelle Beiträge immer wieder eine führende Stellung in den von Voith bearbeiteten Technologiebereichen erlangt wurde. Eine der impliziten Zielsetzungen einer solchen Kommunikationsmaßnahme besteht darin, den gegenwärtigen Mitarbeitern bewusst zu machen, dass in diesem Unternehmen die Geschichte bewahrt und den Verdienten auch die Ehrerbietung der Nachfahren entgegengebracht wird. Auf diese Weise werden auch sie zu denkwürdigen Beiträgen zur aktuellen Unternehmensentwicklung motiviert.

Weitergabe von Unternehmenskultur

Das Bewahren bzw. Erzählen der Geschichte ist ein Prozess der Einführung in die Kultur einer Gemeinschaft, so wie sie sich im geschichtlichen Prozess herausgebildet hat. Zugleich gestaltet das Erzählen der Geschichte seinerseits das Kulturverständnis, wie es im Bildungsprozess rezipiert werden soll.

Durch die in der Geschichtsschreibung deutlich gemachten Wirkungszusammenhänge werden die Kompetenzen und die Prinzipien im unternehmerischen Handeln früherer Zeiten als ursächlich für die damals erzielten Erfolge herausgestellt. Durch Erzählungen aus der Geschichte wird dieses geschichtliche Wissen an die nachfolgende Generation weitergegeben. Die zugrundeliegenden Werte und ihre Bedeutung können durch das reine Aufzeigen des Wirkungszusammenhangs kaum ermittelt werden. Es bedarf hierzu vielmehr des Erzählens von Geschichten, um dies plastisch darzustellen.

Die Beschreibung von nachhaltig bestehenden Wirkungszusammenhängen, die für den Erfolg des Unternehmens über die Zeiten hinweg als maßgeblich angesehen

hen werden, führt zur Dokumentation der Erfolgsstrategie des Unternehmens. Auch hier sind es wiederum Geschichten, mit denen die Firmengeschichte erzählt wird. Abgesichert wird die Überzeugungskraft der Erfolgsgeschichten durch die möglicherweise auch zu erzählenden Geschichten von Phasen des Abstiegs des Unternehmens, in denen man vom Erfolgsrezept abgewichen ist. Durch das Erzählen von Misserfolgen und Krisen wird die gegenwärtige Organisation auch für Gefährdungen sensibilisiert, die außerhalb des persönlichen Erlebnishorizonts liegen.

Die erste Aufgabe bei der Gestaltung der Unternehmenskultur besteht darin, die bewahrungswürdige Charakteristik der Unternehmenskultur zu spezifizieren und bewusst zu machen. Hierfür kommt eine ganze Bandbreite von Kommunikationsplattformen in Betracht wie zum Beispiel die Veröffentlichung einer Unternehmensgeschichte oder von Geschichten über Ereignisse, in denen die Unternehmenskultur deutlich wird, Spruchweisheiten der Unternehmensgründer, Imagebroschüren usw.

Im Rahmen dieser Pflege der Unternehmenskultur kann es auch angebracht sein, Änderungsprozesse einzuleiten. Solche Änderungsprozesse können in zwei Richtungen gehen: entweder zu einer Rückbesinnung auf die alten Werte, wenn die Praxis sich in eine als falsch angesehene Richtung entwickelt, oder aber zu einer Weiterentwicklung der übernommenen Werttraditionen im Hinblick auf neue Herausforderungen, zum Beispiel auf ökologisches Bewusstsein. Für Änderungsprozesse gilt im Prinzip das Drei-Schritt-Verfahren vom Aufbrechen festgelegter Meinungen (»unfreezing«) über die Veränderung der Überzeugungen (»changing«) hin zu einer Verankerung der neuen Überzeugungen (»refreezing«) (Osterloh 1991).

Ein Veränderungsprozess kann durch den Erneuerungsimpuls einer einzelnen Führungspersönlichkeit angestoßen werden, etwa in Form einer visionären oder auch ideologischen Verkündung eines Meinungsführers innerhalb einer der Führungsgruppen des Unternehmens (Gesellschafter oder Geschäftsführung). Soll sich freilich ein breiter Konsens entwickeln, wird die Erarbeitung eines neuen Leitbilds für die Unternehmenskultur aus einer kritischen Diskussion der Beteiligten erwachsen. In einer »reflexiven Brechung« (Ulrich 1984, S. 318) werden die Änderungsanforderungen erarbeitet und das Anzustrebende wird in einem neuen Leitbild festgehalten.

BEGRÜNDUNG VON VERTRAUENSWÜRDIGKEIT DURCH DIE UNTERNEHMENSGESCHICHTE

Bei rechter und langfristiger Betrachtung ist Vertrauen die Grundlage jedes erfolgreichen Geschäftsmodells, ja sogar die Voraussetzung für jede erfolgreiche Gesellschaft (Francis Fukuyama). Das mag heute – im Hinblick auf zunehmend risikante und ethisch fragwürdige Geschäftspraktiken – so generell nicht mehr zu unterstellen sein. Es gibt jedoch Produkt-Markt-Segmente, bei denen die Vertrauenswürdigkeit des Lieferanten zur entscheidenden Geschäftsgrundlage gehört. Vertrauen heißt etwa, dass der Lieferant die versprochene Leistung unbedingt zu erbringen anstrebt und dieses auch vermag. Zu diesen Segmenten gehören zum Beispiel

- Investitionsgüter mit sehr hohem Wert,
- Produkte, deren sicheres Funktionieren existenzbestimmend ist,
- Produkte mit hohen Hygieneanforderungen,
- Dienstleistungen, die für den Menschen von hoher Bedeutung sind und
- Dienstleistungen, die für die Effizienz eines Produktionsbetriebs von hoher Bedeutung sind.

Die Produkte der Firma Voith beispielsweise – sei es ein großes Anlagenprojekt oder die Betreuung der Fertigungsanlage eines Kunden durch unsere Dienstleistungssparte – können vor Vertragsabschluss nicht »ausprobiert« werden. Ein Kauf auf Probe mit Rückgaberecht ist von der Natur der Leistung her nicht möglich. Zugleich sind diese Produkte und Leistungen für unsere Kunden von großer Bedeutung. Eine Schlechterfüllung hätte für sie erhebliche, oft dramatische Auswirkungen. Dies ist für eine große Anlageninvestition offensichtlich, doch sie gilt auch für die Dienstleistung. So wie niemand einen nicht vertrauenswürdigen Handwerker in sein Privathaus lassen würde, gilt das umso mehr für die noch viel wert-

vollere Fabrikanlage. Bei dieser Art von Geschäften erhält man einen neuen Auftrag nur dann, wenn der Kunde ein sehr hohes, nahezu absolutes Vertrauen in die angemessene Erfüllung des Auftrags hat.

Vertrauenswürdigkeit kann eigentlich nur durch Taten belegt werden, eben durch tatsächlich vertrauenswürdigen Verhalten. Ein solches ist im Übrigen nur in »kritischen« Situationen zu beweisen, in denen die amateurlhaften Geschäftsmacher von den professionell verantwortungsvollen Partnern geschieden werden. Die Unternehmensgeschichte ist ein geeignetes Konstrukt, um Vertrauenswürdigkeit zu demonstrieren. Die Überzeugungen des Gründers werden vergewärtigt und damit auch für das heutige Unternehmen als maßgeblich bestätigt. Hierher gehört zum Beispiel das berühmte Diktum von Robert Bosch, dass eher Geld verloren werden dürfe als das Vertrauen der Kunden. Auch bei Voith wird immer wieder ein Grundsatz der früheren Namensträger zitiert, dass das Unternehmen im Umgang mit den Kunden fair zu sein hat; hiervon dürfe nicht einmal bei unfairem Verhalten des Kunden selbst abgewichen werden.

Die Länge der Unternehmensexistenz ist per se bereits ein Indikator für Vertrauenswürdigkeit: Zunächst einmal ist sie ein Beleg für eine gewachsene Kompetenz im Geschäft, dann aber auch ein Beleg für eine ungestörte Beziehung zu vielen Kunden über lange Zeit. Auch in dieser Hinsicht ist ein langes Bestehen ein guter Grund, Festschriften zu Firmenjubiläen zu schreiben und möglichst breit zu verteilen (Steinbeis, S. 139).

DIE UNTERNEHMENSGESCHICHTE ALS LEHRMATERIAL FÜR DIE STRATEGIEENTWICKLUNG

Die Aufnahme der Geschäftserfahrung
durch Geschichten

Ich sprach bereits davon, dass es eine der Stärken von Familienunternehmen sein kann, dass der potenzielle Nachfolger bereits in früher Jugend die Geschichten von den geschäftlichen Erfahrungen des Vaters aus der Unternehmensleitung aufnimmt. Aber nicht nur das: Der Vater erzählt vielleicht auch die Geschichten, die er wiederum von seinem Vater gehört hat. Ich vergesse nicht, wie ein Privatbankier, ein Altersgenosse von mir, lebhaft von den Kapitalmarktbedingungen in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg sprach. Er konnte dies deshalb so kompetent und

anschaulich tun, weil er eben dieses Wissen aus den Erzählungen seines Vaters gewonnen hatte, der sie wiederum vom Großvater, der dies alles selbst erlebt hatte, vermittelt bekommen hatte. Die Generationenfolge im Familienunternehmen ist eine Chance, die Geschichten zur Geschichte authentisch zu vermitteln. Der jeweilige aktive Verantwortungsträger setzt damit bereits am Anfang seiner Laufbahn auf einem im wirklichen Leben gewonnenen Erfahrungsschatz auf, der für den familienexternen Manager auf der Hochschule nicht in dieser Authentizität und spezifischen Relevanz zugänglich ist.

Entscheidungssicherheit
durch Kontinuität in der Strategie

Häufig wird eine aktuell verfolgte Strategie durch den Vergleich mit einer früher beim gleichen Unternehmen bereits erfolgreichen Strategie in ihrem Erfolgsanspruch bestärkt und glaubwürdig gemacht. So erklärte der heutige Chef von Bosch, Franz Fehrenbach (Fehrenbach 2008, S. 147):

»Unsere heutige fokussierte Diversifikation hat mit ersten Schritten bereits unter Robert Bosch begonnen und sich weiter fokussiert. Unsere Zielsetzung war es dabei schon immer, uns breit aufzustellen und unser Geschäft auszubalancieren, damit wir weniger abhängig sind von nur einem einzigen Unternehmensbereich. Dies steht also ganz in der Tradition unseres Firmengründers, der diese Ziele eben so verfolgte und das Unternehmen in diversen Geschäftsbereichen kraftvoll weiter entwickelt hat.

Wenn wir heute also sagen, unser Unternehmen richtet sich langfristig und breit aus und lässt sich auch von schwierigen Zeiten nicht beirren, ist dies auch angesichts solcher belegbarer Beispiele aus unserer Geschichte nachvollziehbar und damit glaubhaft.«

Für Voith waren die erfolgreichen Direktinvestitionen im Ausland, die schon vor über 100 Jahren begonnen hatten, eine Ermutigung, weiterhin substantiell in Fernost zu investieren und diese Internationalisierung auch konsequent in dem neuen Konzernbereich Voith Industrial Services zu verfolgen, der anfänglich nur national tätig war und bei dem die Globalisierungsvorteile zunächst nicht so offensichtlich waren.

Das Geschichtsbewusstsein der Strategen

Ein Strategie sollte Geschichtsbewusstsein haben. In der Reflexion darüber, was das bedeutet, kann ein Bezug zum allgemeinen Geschichtsbewusstsein hergestellt werden. In einer Untersuchung zum Geschichtsbewusstsein der Deutschen schreibt Felix Philipp Lutz: »Geschichtsbewusstsein beschreibt die Fähigkeit einer Person, die drei Zeitdimensionen Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft reflektiv und subjektiv sinnvoll ordnen zu können innerhalb der Spannungsfelder Individuum und Gesellschaft, Sein und Wollen sowie zwischen individuellen Wertesystemen und Wünschen einerseits und gesellschaftlichen Normen andererseits.« (Lutz 2000, S. 65)

Für das Geschichtsbewusstsein in Bezug auf eine Unternehmensentwicklung setzen wir statt »Individuum« das spezielle Unternehmen ein und statt »Gesellschaft« die relevante Umwelt aus Markt, Wirtschaftsordnung und Gesellschaft.

Die Geschichte als Lehrmaterial für Strategie

Hier kommen wir nun zu der Denkfigur, dass die Geschichte als Lehrmeisterin für die Bewältigung der Herausforderungen der Gegenwart Erkenntnisse vermitteln könnte. Natürlich kann die Unternehmensgeschichte als Teil der Wirtschaftsgeschichte keine »allgemeinen Hypothesen über die Erfolgsbedingungen von Unternehmen« erarbeiten, wie es Dieter Schneider vehement wider einen zaghaften Ansatz des Historikers Dieter Lindenlaub vertritt (Schneider 1984, S. 129ff.; Lindenlaub 1983, S. 91ff.). Die strategischen Konstellationen und Gestaltungsabläufe wiederholen sich nie, weil die Konstellationen viel zu komplex und daher die jeweiligen Gestaltungen viel zu spezifisch sind, um sich je gleich wiederholen zu können. »Die Hoffnung trägt, mit Hilfe der Geschichte universell anwendbare Erfolgsrezepte zu gewinnen, denn sie wiederholt sich niemals, sondern erzeugt permanent Neues [...] Die Umweltbedingungen ändern sich zu dynamisch, um all-gemeingültige Maximen aus der Vergangenheit abzuleiten. Die Geschichte kann die gegenwärtige Generation nicht aus ihrer Verantwortung für ihr Handeln entlassen. Der Manager, der die Geschichte seines Unternehmens und seines Marktes gut kennt, ist gegenüber weniger gebildeten Konkurrenten im Vorteil, muss aber doch am Ende seine eigene Entscheidung unter Bedingungen großer Unsicherheit treffen.« (Berghoff 2005, S. 17)

Unternehmensgeschichte als wissenschaftlich betriebene Wirtschaftsgeschichte kann freilich, wie in der Konzeption von Toni Pierenkemper, vorzüglich als Weg zur Analyse und Interpretation des strategischen Handelns von Unternehmen verstanden werden. Dabei geht die Analyse der Wirtschaftsgeschichte einerseits dahin, einen Beitrag zu einer interdisziplinären »Theorie der Unternehmung« zu entwickeln und andererseits die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf weitere Bereiche des Gesellschaftslebens aufzuzeigen (Pierenkemper 2000b, S. 283).

Standortbestimmung

Jede Reflexion über die Strategie eines Unternehmens beginnt mit einer Analyse der »Lage«, wie der Terminus in der Militärstrategie lautet, oder der Bestimmung des Standorts. »Woher kommen wir?«, »Wo stehen wir heute?« und »Welches sind die möglichen Entwicklungsrichtungen für die Zukunft?« sind die gängigen Fragestellungen. Von Aloys Gälweiler, der sich mit Unternehmensstrategien beschäftigt hat, stammt der Ausspruch, man müsse so weit in die Vergangenheit zurückschauen, wie man in die Zukunft vorausplanen will oder muss. Das heißt: Für die Planung des Budgets des nächsten Jahres genügt die Analyse des laufenden Geschäftsjahres und des Vorjahres. Um ein Szenario der möglichen Unternehmensentwicklung bis zur nächsten Generation in 30 Jahren zu entwerfen, muss man sich jedoch vergegenwärtigen, welche Entwicklungen das Unternehmen seit der vorhergehenden Generation gemacht hat.

Notwendigkeit der wissenschaftlichen Fundierung

Der Gefahr der Legendenbildung über Unternehmensgenies oder bloßer Propagandaschriften zur Unternehmensentwicklung wird wirksam gewehrt, wenn mit der Erkundung und Dokumentation der Unternehmensgeschichte ein Geschichtswissenschaftler betraut wird. Die Arbeit von Harold James über die Firmen Haniel, Wendel und Falck ist von besonderem Gewicht. Hier wird in einem Werk, das von einer dieser Firmen, Haniel, initiiert wurde, Unternehmensgeschichte sowohl aufbereitet als auch zugleich komparativ ausgewertet mit dem Ziel, Kontextbedingungen für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen in vergleichbaren Märkten herauszuarbeiten.

Wenn die Unternehmensgeschichte als Quelle für strategische Erfolgsmuster herangezogen werden soll, ist eine wissenschaftlich fundierte Auswertung der Quellen unumgänglich. Es bedarf einer beträchtlichen historischen wie auch betriebswirtschaftlichen, analytischen Denkschulung, um die Wirkungszusammenhänge möglichst personenunabhängig und in zutreffenden Kontingenzen so herauszuarbeiten, dass der erfahrbare Zusammenhang zu übertragbaren Lernprozessen führt.

Um den Vorteil dieses Lernprozesses an der Geschichte zu würdigen, sollte man die Ergebnisse der unternehmensgeschichtlichen Forschung mit den in der Strategietheorie so beliebten Matrixdarstellungen für Wirkungszusammenhänge nach Porter vergleichen. Dabei werden jeweils zwei Einflussdimensionen (z. B. Marktanteil und Marktwachstum) völlig deduktiv in zwei konträren Ausprägungen angesetzt (hoch versus niedrig) und in einen abgestuften Zusammenhang mit einer Wirkungsgröße (RoI) gebracht, wobei allerdings offen bleibt, ob und in welcher Signifikanz es die angenommenen Merkmalskombinationen überhaupt gibt. Und vor allem bleibt dabei auch offen, wie der Pfad hin zu einer bestimmten Merkmalskombination (z. B. der Kostenführerposition) verlief und wie es von dort aus weiterging.

Die Unternehmensgeschichte macht uns empirische Fälle zugänglich, deren Abhängigkeiten grundsätzlich erarbeitet werden können und die in ihrer zeitlichen Entwicklung verfolgt werden können. Die Relevanz eines solchen Falles für die jeweilige heutige Unternehmenslage ist schon deshalb gegeben, weil sich die heutige Lage aus der Unternehmensgeschichte heraus entwickelt hat.²

Transformation des Lerninhalts »Strategie« in einer Erzählung

Jede Aussage zur Unternehmensstrategie der Vergangenheit, die analysiert, beurteilt und an andere weitervermittelt werden kann, ist eine im Nachhinein erzählte Geschichte. Die strategische Weisheit liegt in der »Moral der Geschichte«.

Ein konstituierendes Element der Strategieerzählung ist die Ordnung der Welt (Matt 2004, S. 24ff.): Wir können die erzählte Strategie als Geschichte verstehen, die aus dem Jetzt – dem Endpunkt der bisherigen geschäftlichen Entwicklung –

einen erfolgreichen Weg durch die Vergangenheit rekonstruiert. Und dies ist so- gar dann möglich, wenn die Entstehung des Unternehmens – wie für mittelständische Unternehmen typisch – eine Sequenz von Versuch, Irrtum und der ständigen Verbesserung durch das Scheitern war, und wenn seine Entwicklung durch die seltsamsten Zufälle evolutorisch geleitet wurde. Die unentwirrbare und chaotische Sequenz der Ereignisse, Irrwege und Umwege wird in eine Fabel transformiert (White 1991, S. 19), in der nur noch die bewahrungswürdigen Linien übrig bleiben. Häufig erzählte Geschichten werden dabei leicht zu Mythen (Steinbeis, S. 134).

Für die einzelne Unternehmung können aus der eigenen Geschichte Erfahrungen und Überzeugungen gewonnen werden – zwar nicht in dem Sinne, dass man aus dem historischen Beispiel analytisch einen Weg zur Lösung der heutigen Probleme finden könnte, wohl aber so, dass eine heute entwickelte Lösung vor dem Hintergrund der historischen Erfahrung bestätigt werden kann. Die Geschichte von Voith beispielsweise ist geprägt vom »early moving« bei der Internationalisierung – sie begann vor über 100 Jahren. Daraus kann man freilich nicht ableiten, was heute in China zu tun ist, aber die eigene Geschichte vermittelt einen selbstverständlichen Mut, es den Vorgängern nachzutun.

Zur Gewinnung generalisierender Empfehlungen für erfolgsträchtige Standardvorgehensweisen über die einzelnen Unternehmen hinweg taugen diese Geschichten jedoch nicht, und zwar nicht nur weil etwas, was Standard ist, nie eine herausragende Strategie darstellen kann. Es ist auch deshalb nicht möglich, weil die erzählte Geschichte der bestehenden Unternehmen nur eine Geschichte der Erfolge ist. Die archetypische Erzählform für Erfolgsgeschichten – wiederum im Sinne der Theorie von White – ist die romantische Erzählung. Sie ist »im Kern ein Drama der Selbstfindung, das der Held durch die Überschreitung der Erfahrungswelt, mit seinem Sieg über sie und seiner schließlichen Befreiung von ihr symbolisiert. Es ist ein Drama vom Triumph des Guten über das Böse, der Tugend über das Laster, des Lichts über die Finsternis und des endlichen Sieges des Menschen über die Welt.« (White 1991, S. 22)

Der Stolz, überlebt zu haben, genügt nicht für eine Familiengeschichte, auch der absolute Erfolg, vulgo Reichtum, genügt nicht als Quelle von Stolz. Hierzu bedarf es schon einer einzigartigen Geschichte, die sich aus einer glorifizierten Strategie des Hauses ergibt.

DIE UNTERNEHMENSGESCHICHTE
ALS KONSTRUKT DER GEMEINSCHAFTSBILDUNG
UND DER BINDUNG ZWISCHEN FAMILIE UND UNTERNEHMEN

Familiengesellschafter haben von ihrer Beteiligung an dem Unternehmen nicht nur die Vorteile eines Kapitalbesitzers. Da das Unternehmen in seinem Bestand als Familienunternehmen davon abhängt, dass die Gesellschafter seine Träger bleiben und es nicht verkaufen und dass sie – ob direkt oder indirekt – auf seine Entwicklung Einfluss nehmen, werden diese selbst Teil der Firmengeschichte. Der Sinngehalt der Firmengeschichte strahlt aus auf den Sinngehalt des individuellen Lebens der Beteiligten. Die Sinnvermittlung aus dem Beteiligtsein an der Geschichte der Firma ist eine Nutzendimension, die auch im Vergleich zu durchaus erheblichen Geldeinkünften aus der Beteiligung ein gewichtiger immaterieller Wert sein kann. Man kann hier von einer »immateriellen Zusatzausschüttung« (Wimmer/Groth/Simon 2004, S. 14) oder »nicht-monetären Werttreibern« (Weber 2008, S. 158) sprechen.

Die Einbindung der einzelnen Gesellschafter in das geschichtliche Bewusstsein sollte in jeder Weise gefördert werden, um die emotionale Bindung zwischen den Gesellschaftern und dem Unternehmen zu stärken. Die Dokumentation der Unternehmensgeschichte ist hierfür ein wichtiger Ausgangspunkt. Die bereits geschilderte vielfältige Palette von Dokumentationsformen sorgt dafür, dass die Geschichte lebendig und erfahrbar bleibt.

Die größere und entscheidendere Aufgabe besteht freilich darin, die Gesellschafter in die »historischen« Entscheidungsprozesse der Gegenwart einzubeziehen. Diese Einbeziehung muss in direkter Kommunikation gelebt werden, und zwar unabhängig davon, ob die Gesellschafter an der Geschäftsführung oder an den Aufsichts- und Beratungsgremien beteiligt sind. Nehmen wir den Fall einer großen Akquisition: Die Entscheidungsvorbereitung hierzu liegt bei der Geschäftsleitung; die Zustimmung zur Planung liegt in der Kompetenz eines Verwaltungsrats, in dem Gesellschafter und externe Berater die Zustimmungsrechte der Gesellschafter ausüben. Ungeachtet dieser institutionellen Regelungen und über sie hinaus sind jedoch alle Gesellschafter in die großen strategischen Bewegungen des Unternehmens einzubinden. Das Vorhaben sollte in angemessener Form vorab erläutert werden und die Beweggründe aus der Strategie des Unternehmens heraus entwickelt werden. Nach der erfolgreichen Akquisition sollten alle »Abenteurer« auf dem Weg der Verhandlungen erzählt werden. Nur wenn die Gesellschafter

an der Geschichte des Unternehmens selbst teilhaben, können sie Stolz darauf entwickeln, Träger eben dieses Unternehmens zu sein.

Bei großen Entscheidungen und wichtigen Weichenstellungen für die Zukunft sollte bewusst überlegt werden, wie die Bedeutung dieser Ereignisse den Beteiligten bewusst gemacht werden kann. Es ist nicht als falsche Romantik oder Manipulation zu verstehen, wenn darauf abgestellt wird, einem bestimmten Geschehen – wenn es denn angebracht ist – eine erkennbar historische Dimension zu geben. Der Ort einer Zusammenkunft ist zum Beispiel ein eingängiges Mittel, um deren Sinn und Bedeutung zu kommunizieren. Eine Klausur in einem Schloss oder Kloster, ein Treffen in einem Gebäude der Familiengeschichte, ein Ausklang in einem festlichen Ambiente vermitteln eine tiefere Bedeutung, als es eine Arbeitssitzung von gleichem sachlichen Inhalt im klimatisierten Besprechungszimmer eines Hotels in verkehrsgünstiger Lage an einem Flughafen je erreichen kann. Diese Bedeutung solcher »Heiliger Orte« ist allein schon ein guter Grund dafür, dass Familienunternehmen die Gebäude ihrer Geschichte in einem attraktiveren Zustand halten.

Die Bestätigung dafür, wie wichtig es ist, Teil einer Geschichte zu sein, findet man im Rahmen anekdotischer Evidenz immer wieder in den Aktivitäten und Bestrebungen von Unternehmern, die ihr Unternehmen verkauft haben. Ich denke hier weniger an den Gründungsunternehmer der ersten Generation oder die Unternehmensführer der nachfolgenden Generationen, die einen der Gründungsergleichbaren Anschlag zur Unternehmensentwicklung geleistet haben. Häufiger erlebt man, dass eine Gruppe von Gesellschaftern, die dem Unternehmer noch lose verbunden sind, zu diesem Schritt kommt oder geführt wird. Dies sind recht tragische Geschichten, wenn man sie nüchtern analysiert. Freilich werden sie zunächst als Erfolgsgeschichten erzählt. Mit den Erfolgsberichten kann man zwar in den ersten Jahren noch Zuhörer beanspruchen, doch dann kann man nicht mehr erzählen, wie gut der Verkauf für das verkaufte Unternehmen war, weil es dieses Unternehmen in seiner früheren Identität nicht mehr gibt.

Die verkaufenden Gesellschafter machen alsbald die Erfahrung: Nur reich zu sein ist langweilig (Steinbeis, S. 139). Man muss die Erzählungen anreichern durch eine Aussage, wozu man reich ist. Manche früheren Unternehmer erlangen die entsprechende Sinngebung für ihr Reichsein aus altruistischen Stiftungen. Bedeutende Stiftungen vermitteln Sinn und sie erfordern – was für die Sinngebung fundamental ist – eine Managementleistung, sowohl bei der Anlage des Stiftungsvermögens wie auch bei der Verwendung der Stiftungserträge. Andere Unternehmer suchen einen Sinn, indem sie ihr Geld wiederum einer »unterneh-

merischen Anlage« zuführen. Der Gegensatz hierzu ist die Vermögensverwaltung und die Anlage des Geldes in sogenannten Portfolioanlagen, vorzugsweise bei einer hierauf spezialisierten Bank. Dabei kann der Investor zwar die Anlagepolitik mitbestimmen, hat aber keinen Einfluss mehr auf die Unternehmen, bei denen das Vermögen investiert wird. Das »Erfolgserlebnis« als Investor erschöpft sich darin, die richtige Bank oder den richtigen Anlageberater ausgewählt zu haben, und allenfalls noch darin, die richtigen Anlagegrundsätze vorgegeben zu haben.

Für große Vermögen wurde die Institution des »Family-office« entwickelt. In der minimalen Auslegung seiner Funktionen erfüllt es die Aufgaben einer Vermögensverwaltung. Wenn es mit entsprechender fachlicher Kapazität ausgestattet ist, kann ein Family-office jedoch auch die Funktion einer »unternehmerischen Investition« übernehmen. Darunter ist zu verstehen, dass die Überzeugungen des Unternehmer-Investors die Wahl des Anlageobjektes bestimmen und der Unternehmer-Investor sich solche Mitwirkungsrechte an dem Beteiligungsobjekt erwirbt, dass er auf die Unternehmensentwicklung Einfluss nehmen, oder, wenn der Einfluss nicht ausreichend ist, das Investment rechtzeitig wieder auflösen kann.

Eine weitere Möglichkeit für ein »unternehmerisches Investment« ist die Anlage von Geld in einem Private-Equity-Fonds – wobei vorauszusetzen ist, dass die Anlagebeträge ausreichend hoch sind. Bei Fonds, die auf die Anlage von Finanzmitteln von Privatinvestoren ausgerichtet sind – im Unterschied zu den Fonds für institutionelle Investoren wie Versicherungen und andere Kapitalsammelstellen –, gibt es in der Regel besondere Informationsrechte der Investoren. Diese Informationsrechte geben auch Gelegenheit zur Meinungsäußerung und Beratung, auch wenn es sich nicht um Genehmigungsvorbehalte für die Anlagepolitik des Fonds innerhalb des vereinbarten Rahmens handelt. Im Zusammenhang dieser besonderen Informationsbeziehung erlebt der Investor gleichsam »hautnah« mit, wie sein Geld angelegt wird und wie sich das Anlageunternehmen entwickelt. Der Investor kann möglicherweise auch beim Exit des Fonds an einem der Anlageunternehmen beteiligt bleiben.

Schließlich findet sich auch die Möglichkeit, eine neue Firma als Mehrheitsgesellschafter zu erwerben. Damit schließt sich der Kreis: Der Unternehmer und die Familie, die ihr Unternehmen verkauft haben und so ihre Unternehmerfunktion aufgegeben haben, kehren zurück in den Unternehmerstand. Der Investor wird bei den hier genannten Formen des direkten Investments wieder Teil einer Geschichte. Er hat die Möglichkeit, den Erfolg seines Investments zu beeinflussen, er ist für den Erfolg mitverantwortlich, er kann ein Werk mitgestalten, das über sei-

ne eigene Existenz hinausreicht, er kann durch das Unternehmen Spuren in der Geschichte hinterlassen.

Auch die Familie Steinbeis fand Wege, in die Unternehmerfunktion zurückzukehren. Sie hat ihr Unternehmen, das sie einst verkauft hatte, wieder erworben und nimmt damit den Faden ihrer Geschichte wieder auf. Dabei ist der Familie Glück zu wünschen! Freilich lebt man nicht, nur um glücklich zu sein. Ungetrübtet Glück wäre eine ziemlich langweilige Geschichte. Eine spannende Geschichte beschreibt, wie die Herausforderungen des Schicksals bewältigt werden und wie auf diese Weise Gutes bewirkt wird. In der angestammten Branche ist dies sowohl ertragsversprechend wie auch verdienstvoll.

LITERATUR

- Assmann 1988
Jan Assmann: Kultur und Gedächtnis, Frankfurt am Main 1988
- Baberowski 2005
Jörg Baberowski: Der Sinn der Geschichte – Geschichtstheorien von Hegel bis Foucault, München 2005
- Berghoff 1997
Hartmut Berghoff: Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt. Hohner und die Harmonika 1857–1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte, Paderborn 1997
- Berghoff 2004
Hartmut Berghoff: Moderne Unternehmensgeschichte, Paderborn 2004
- Berghoff 2005
Hartmut Berghoff: Ansätze und Perspektiven einer modernen, theorieorientierten Unternehmensgeschichte, in: Rudolf Boch u. a. (Hrsg.): Unternehmensgeschichte heute: Theorieangebote, Quellen, Forschungstrends, Beiträge des 4. unternehmensgeschichtlichen Kolloquiums, Leipzig 2005, S. 15–28
- Berndt 1995
Ralph Berndt: Marketing-Politik, 3. Auflage Berlin 1995
- Birkigt/Stadler/Funck 2002
Klaus Birkigt, Marinus M. Stadler, Hans J. Funck: Corporate Identity, 11. überarbeitete und aktualisierte Auflage München 2002

- Boch 2005**
 Rudolf Boch: Unternehmensgeschichte heute: Theorieangebote, Quellen, Forschungstrends, in: Rudolf Boch u. a. (Hrsg.): Unternehmensgeschichte heute: Theorieangebote, Quellen, Forschungstrends, Beiträge des 4. unternehmensgeschichtlichen Kolloquiums, Leipzig 2005, S. 7–14
- Bock 2007**
 Michael Bock: Mercedes-Benz – Marke mit Tradition – das neue Mercedes-Benz Museum als Instrument des History Marketing, in: Archiv und Wirtschaft, 40. Jg., H. 3, 2007, S. 138–150
- Dürig 2007**
 Uta-Micaela Dürig: Welche Bedeutung haben Geschichte und Tradition für die interne Kommunikation eines Unternehmens?, in: Archiv und Wirtschaft, 40. Jg., H. 3, 2007, S. 136–138
- Dürig 2008**
 Uta-Micaela Dürig: o. T., in: Bosch-Zünder – Zeitung für die Mitarbeiter der Bosch-Gruppe, 88. Jg., H. 3, 2008
- Erikson 1966**
 Erik H. Erikson: Identität und Lebenszyklus, Frankfurt am Main 1996

- Fehrenbach 2008**
 Franz Fehrenbach: Wissen über die Herkunft stärkt die Corporate Identity, in: Heike Ströle-Bühler, Uta-Micaela Dürig (Hrsg.): Tradition kommunizieren – das Handbuch der Heritage Communication; wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln, Frankfurt am Main 2008, S. 142–153

Die Feierstunde 1890

Die Feierstunde, Zeitung des Wohlfahrvereins der Würtbg. Metallwarenfabrik Geislingen St., 1. Jg., H. 1, 1890

Frenzel / Müller / Sottong 2004

Karolina Frenzel, Michael Müller, Herrmann J. Sottong: Storytelling – das Harun-al-Raschid-Prinzip; die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen, München / Wien 2004

Guber 2008

Peter Guber: Die Macht von Geschichten, in: Harvard Business Manager, H. 3, 2008, S. 92–107

Heedtk 2003

Nikolas-Nikita Heedtk: Strategien und Erzählungen – ein Plädoyer für die Berücksichtigung des Narrativen in einer Theorie der strategischen Führung, München 2003

Heuss 1986

Theodor Heuss: Robert Bosch – Leben und Leistung, 7. Auflage Stuttgart 1986

James 2005

Harold James: Familienunternehmen in Europa – Haniel, Wendel und Falck, München 2005

Kollmer von Oheimb-Loup 1996

Gert Kollmer von Oheimb-Loup: Zollverein und Innovation – die Reaktion württembergischer Textilindustrieller auf den Deutschen Zollverein 1834–1874, St. Katharinen 1996

Kormann 2005

Hermut Kormann: Grundfragen des Familienunternehmens, in: Stephan Scherer u. a. (Hrsg.): Familienunternehmen – Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung, Frankfurt am Main 2005, S. 1–89

Labov / Waletzky 1967

William Labov, Joshua Waletzky: Narrative Analysis – Oral Versions of Personal Experience, in: June Helm (Hrsg.): Essays on the Verbal and Visual Arts, Proceedings of the 1966 Annual Spring Meeting of the American Ethnological Society, Seattle, WA 1967, S. 12–44

Lindenlaub 1983

Dieter Lindenlaub: Unternehmensgeschichte, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 53. Jg., H. 1, 1983, S. 91–123

Lindenlaub 2006

Jürgen Lindenlaub: Die Finanzierung des Aufstiegs von Krupp: die Personengesellschaft Krupp im Vergleich zu den Kapitalgesellschaften Bochumer Verein, Hoerder Verein und Phoenix 1850 bis 1880, Essen 2006

Lutz 2000

Felix Philipp Lutz: Das Geschichtsbewusstsein der Deutschen, Grundlagen der politischen Kultur in Ost und West, Köln u. a. 2000

Matt 2004

Peter von Matt: Liebesverrat – Die Treulosen in der Literatur, 6. Auflage München 2004

Mayer 2002

Franz J. Mayer: Temming: ein deutsches Unternehmen im 20. Jahrhundert, Schönbhausen 2002

Osterloh 1991

Margit Osterloh: Unternehmensethik und Unternehmenskultur, in: Horst Steinmann, Albert Löhr (Hrsg.): Unternehmensethik, 2. Auflage Stuttgart 1991, S. 153–171

Paulinyi 1999

Akos Paulinyi: Unternehmensgeschichte und Technikgeschichte, in: Alice Teichova u. a. (Hrsg.): Business History. Wissenschaftliche Entwicklungstrends und Studien aus Zentraleuropa, Wien 1999, S. 87–100

Pierenkemper 2000a

Toni Pierenkemper: Sechs Thesen zum gegenwärtigen Stand der deutschen Unternehmensgeschichtsschreibung, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 45. Jg., H. 2, 2000, S. 158–166

Pierenkemper 2000b

Toni Pierenkemper: Unternehmensgeschichte – Eine Einführung in Ihre Methoden und Ergebnisse, Stuttgart 2000

Plumpe 1996

Werner Plumpe: Unternehmen, in: Gerold Ambrosius u. a. (Hrsg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen, München 1996, S. 47–66

Polkinghorne 1998

Donald E. Polkinghorne: Narrative Psychologie und Geschichtsbewusstsein. Beziehungen und Perspektiven, in: Jürgen Straub (Hrsg.): Erzählung, Identität und historisches Bewußtsein – die psychologische Konstruktion von Zeit und Geschichte, Frankfurt am Main 1998, S. 12–45

Rohe 1984

Karl Rohe: Regionalkultur, regionale Identität und Regionalismus im Ruhrgebiet: Empirische Sachverhalte und theoretische Überlegungen, in: Wolfgang Lipp (Hrsg.): Industriegesellschaft und Regionalkultur, München 1984, S. 123–154

- Rudloff 2005**
 Michael Rudloff: Unternehmenskultur und Sozialpolitik am Beispiel der Kriebsteiner Papierfabrik Kübler und Niethammer, in: Rudolf Boch u. a. (Hrsg.): Unternehmensgeschichte heute: Theorieangebote, Quellen, Forschungstrends, in: Beiträge des 4. unternehmensgeschichtlichen Kolloquiums, Leipzig 2005, S. 229–243
- Schmid 2007**
 Wilhelm Schmid: Glück – alles, was Sie darüber wissen müssen, und warum es nicht das Wichtigste im Leben ist, Frankfurt am Main 2007
- Schneider 1984**
 Dieter Schneider: Managementfehler durch mangelndes Geschichtsbewusstsein in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 29. Jg., 1984, S. 114–130
- Schörken 1995**
 Rolf Schörken: Begegnungen mit Geschichte – vom außerwissenschaftlichen Umgang mit der Historie in Literatur und Medien, Stuttgart 1995
- Schreyögg 1984**
 Georg Schreyögg: Mythen und Magie in der Unternehmensführung – Anmerkungen zu einer neuen Strömung in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: Management Forum, Bd. 4, 1984, S. 167–179
- Schreyögg/Geiger 2005**
 Georg Schreyögg, D. Geiger: Zur Konvertierbarkeit von Wissen – Wege und Irrwege im Wissensmanagement, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 75. Jg., H. 5, 2005, S. 433–454
- Schreyögg/Koch 2005**
 Georg Schreyögg, J. Koch: Knowledge Management and Narratives. Organizational Effectiveness through Storytelling, Berlin 2005
- Schug 2003**
 Alexander Schug: History Marketing – Ein Leitfaden zum Umgang mit Geschichte in Unternehmen, Bielefeld 2003
- Schwerin von Krosigk 1957**
 Lutz Graf Schwerin von Krosigk: Die große Zeit des Feuers – der Weg der deutschen Industrie, 3 Bde., Tübingen 1957
- Simon 2005**
 Fritz B. Simon (Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens, 2. Auflage Heidelberg 2005
- Simon 2008**
 Fritz B. Simon: Von Generation zu Generation – Unterschiedliche Entwicklungsschritte von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, in: G. Kollmer von Oheimb-Loup, C. Wischermann (Hrsg.): Unternehmensachfolge in Geschichte und Gegenwart, Ostfildern 2008, S. 13–38
- Spinnen 2003**
 Burkhard Spinnen: Der schwarze Grat – Die Geschichte des Unternehmers Walter Lindenmaier aus Laupheim, Frankfurt am Main 2003
- Spoerer 2005**
 Mark Spoerer: Wider den Eklektizismus in der Unternehmensgeschichte, in: Rudolf Boch u. a. (Hrsg.): Unternehmensgeschichte heute: Theorieangebote, Quellen, Forschungstrends, Beiträge des 4. unternehmensgeschichtlichen Kolloquiums, Leipzig 2005, S. 61–68
- Stanzel 2001**
 Franz Karl Stanzel: Theorie des Erzählens, 7. Auflage Göttingen 2001
- Ströle-Bühler/Dürig 2008**
 Heike Ströle-Bühler, Uta-Micaela Dürig (Hrsg.): Tradition kommunizieren – das Handbuch der Heritage Communication; Wie Unternehmen ihre Wurzeln und Werte professionell vermitteln, Frankfurt am Main 2008
- Ströle-Bühler/Dürig 2008a**
 Heike Ströle-Bühler, Uta-Micaela Dürig: Chancen der Kommunikation über Traditionen und Werte, in: Ströle-Bühler/Dürig 2008, S. 33–43
- Ströle-Bühler/Dürig 2008b**
 Heike Ströle-Bühler, Uta-Micaela Dürig: Tradition und Geschichte, Wurzeln und Wertebausteine und Bedeutung der Heritage Communication, in: Ströle-Bühler/Dürig 2008, S. 20–28
- Stürmer/Teichmann/Treue 1989**
 Michael Stürmer, Gabriele Teichmann, Wilhelm Treue: Wägen und Wagen – Sal. Oppenheim jr. & Cie, Geschichte einer Bank und einer Familie, München 1989
- Ulrich 1984**
 Peter Ulrich: Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre, in: Die Unternehmung: Swiss Journal of Business Research and Practice, 38. Jg., H. 4, 1984, S. 303–325
- Vossler 1979**
 Otto Vossler: Geschichte als Sinn, Frankfurt am Main 1979
- Wagner 1998**
 Peter Wagner: Fest-Stellungen. Beobachtungen zur sozialwissenschaftlichen Diskussion über Identität, in: Aleida Assmann, Heidrun Friese (Hrsg.): Identitäten, Frankfurt am Main 1998 (Erinnerung, Geschichte, Identität, 3), S. 44–72
- Weber 2008**
 Felix-Michael Weber: Monetäre und nicht-monetäre Werttreiber von Unternehmensdynamik – Dimensionen der Performance in Deutschlands Mehrgenerationen-Familienunternehmen, in: Gert Kollmer von Oheimb-Loup, Clemens Wischermann (Hrsg.): Unternehmensachfolge in Geschichte und Gegenwart, Ostfildern 2008, S. 153–163
- White 1991**
 Hayden V. White: Metahistory – die historische Einbildungskraft im 19. Jahrhundert in Europa, Frankfurt am Main 1991
- Wimmer/Groth/Simon 2004**
 Rudolf Wimmer, Torsten Groth, Fritz B. Simon: Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen, in: Wittener Diskussionspapiere – Sonderheft 2, Witten 2004
- Wischermann 1998**
 Clemens Wischermann: Vom Gedächtnis und den Institutionen. Ein Plädoyer für die Einheit von Kultur und Wirtschaft, in: Eckart Schremmer (Hrsg.): Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Gegenstand und Methode, Stuttgart 1998, S. 21–33
- Wixforth 2007**
 Harald Wixforth: Welche Bedeutung haben Geschichte und Tradition eines Unternehmens für dessen Reputation und Image in der allgemeinen Öffentlichkeit?, in: Archiv und Wirtschaft, 40. Jg., H. 3, 2007, S. 131–135