
AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND
INDUSTRIEGESCHICHTE

Nr. 12/1999

Editorial

Nach langen Jahren des Schattendaseins innerhalb der historischen Zunft schickt sich die Unternehmensgeschichte seit kurzem an, zu einem der am meisten in der Öffentlichkeit präsenten Themen der Geschichtswissenschaften zu werden. Dies liegt einerseits an der verspäteten „Entsorgung der deutschen Vergangenheit“ im Unternehmenssektor, andererseits erfreut sich dieser Zweig der historischen Forschung einer vergleichsweise großen Unabhängigkeit von öffentlichen oder Stiftungsgeldern, die in anderen Bereichen der Geschichtswissenschaften angesichts leerer öffentlicher Kassen zu Einschnitten geführt haben. Die bundesdeutsche Unternehmensgeschichte dagegen war vor allem personell, aber auch inhaltlich noch nie so reich bestückt wie in diesen Tagen.

Fraglich ist indes, ob es sich hierbei um eine kurze Blüte handelt, die ebenso schnell wieder vorbei ist, wie sie kam, wenn die Entschädigungen ehemaliger Zwangsarbeiter ausgezahlt und die Verstrickungen von Großbanken in die Nazi-Gold-Affäre zumindest historisch geklärt sind. AKKUMULATION stellte daher in diesem Heft die Frage nach der Bedeutung der Unternehmensgeschichte für die aktuelle Unternehmenspolitik, die Frage nach den übergeordneten und konjunkturunabhängigen Grundlagen unternehmenshistorischer Forschung. Überraschend wenig Stellungnahmen waren zu dieser Frage aus den laufenden großen unternehmenshistorischen Projekten zu gewinnen - hierzu scheint die Thematik zu politisiert zu sein. Dagegen gelang es, Unternehmen zum selben Themenkreis zu befragen, die bisher weniger in Erscheinung traten. Eingeleitet wird die Frage nach der Bedeutung der Unternehmensgeschichte für die aktuelle Unternehmenspolitik und die Frage nach dem Standort der Unternehmensgeschichte generell allerdings mit einem grundsätzlichen Aufsatz.

Die Bedeutung der Unternehmensgeschichte für die heutige Unternehmenspolitik: mehr als historische Folklore?

Mark Spoerer, Stuttgart-Hohenheim

Vorbemerkung: Dieser Beitrag ist im wahrsten Sinne des Wortes als Diskussionsbeitrag gedacht. Die hier vorgestellte Meinungsäußerung ist als Kontrast zu den vermutlich affirmativ ausfallenden anderen Beiträgen zum Thema gedacht. In der aus rhetorischen Gründen hier vorgetragenen Einseitigkeit geben sie auch nicht unbedingt die volle Meinung des Autors wieder. Um niemandem (zu sehr) auf die Füße zu treten, wird auf Belege verzichtet. Auch der Autor sitzt schließlich im selben Glashaus...

Henry Ford hat Millionen von Amerikanern preiswerte Autos beschert und somit den „American way of life“ entscheidend mitgeprägt. Auch den Historikern hat er ein Vermächtnis hinterlassen. Es besteht aus einem kurzen Satz: „History is bunk“. Inwieweit dieses harte Verdikt allgemein zutrifft, soll hier nicht erörtert werden. Daß es in Hinsicht auf das Verhältnis von Unternehmenspolitik und Unternehmensgeschichte jedoch durchaus zutrifft, dem soll hier das Wort geredet werden.

Historiker, insoweit sie sich als Geisteswissenschaftler verstehen, stehen grundsätzlich unter einem besonderen Legitimationsdruck. Denn die meisten anderen Wissenschaften sind, zumindest dem Anspruch nach, anwendungsorientiert und bedürfen in der Leistungsgesellschaft schon deshalb keiner grundsätzlichen Legitimation. Das ist im Kampf um Ressourcen ein klarer Wettbewerbsnachteil für Historiker. Aus diesem Problem gibt es zwei Auswege: die radikale Lösung besteht darin, je nach politischer Couleur, entweder die Beschäftigung mit der Historie als „Sinnstiftung“ zu etikettieren, oder, megahip, nebulös und sich einer praktikablen Definition entziehend, als „Kulturwissenschaft“. Dieser Weg ist ein zweiseitiges Schwert: einerseits entzieht man sich erfolgreich dem Anspruch der Gesellschaft an die Wissenschaft, für die Leistungsgesellschaft verwertbare Forschungsergebnisse hervorzubringen. Andererseits bedeutet eben dieser Verzicht auf unmittelbare Nützlichkeit das Risiko des Ressourcenentzugs. Denn die Rolle der Geschichtswissenschaft ist dann letztlich historische Folklore, an der man sich nach Feierabend im Feuilleton delectiert. Wie bei anderen Freizeitvergnügungen auch ist die Nachfrage sehr einkommenselastisch. Mit anderen Worten: in schlechten Zeiten wird hier eingespart.

Die andere, sozusagen leistungsgesellschaftskonforme Lösung besteht darin, die Geschichtswissenschaft als Sozialwissenschaft im weiten Sinne zu verstehen. Die Legitimation erwächst dann aus der Verbindung mit anwendungsorientierten Wissenschaften, insbesondere der Politologie, der Soziologie und den Wirtschaftswissenschaften. Da diese Wissenschaften systematische sind, sich sozusagen auf der horizontalen Ebene des Jetzt abspielen, ist nicht ohne weiteres einzusehen, inwieweit die zeitliche Dimension als Untersuchungsgegenstand einer sich sozialwissenschaftlich orientierenden Geschichtswissenschaft dazu Erhellendes beisteuern kann. Hier sind wir mitten in der Theorie-debatte angelangt, wie sie die Geschichtswissenschaft seit gut 30 Jahren plagt oder befruchtet, je nach Sichtweise. In diesem Kontext lassen sich der Geschichtswissenschaft zwei Rollen zuschreiben. Zum einen tragen ihre Ergebnisse dazu bei, das Verständnis für die Relevanz bestimmter Faktoren zu erhöhen. Aus einem derart gewonnenen, im Grunde vorseparativen Verständnis lassen sich dann heuristisch systematische Hypothesen und Theorien ableiten. Zum anderen lassen sich die systematischen Zusammenhänge, die in sozialwissenschaftlichen Theorien formuliert werden, nur an der Historie testen, denn die Sozialwissenschaften sind in der Regel nicht in der Lage, Experimente durchzuführen. So oder so gesehen ist die sozialwissenschaftlich orientierte Historiographie also im Grunde eine Hilfswissenschaft: sie erleichtert zunächst (induktiv) die Formulierung und dann (deduktiv) den Test sozialwissenschaftlicher Hypothesen.

Wenn, um nun endlich zur Unternehmensgeschichte zu kommen, diese den zweiten Weg gehen möchte und den Anspruch erhebt, für aktuelle Fragen der Unternehmenspolitik relevante Ergebnisse beisteuern zu können, so muß sie sich fragen lassen, wie denn diese aussehen könnten. Wissenschaftliche Unternehmensführung hat, wie jede Sozialwissenschaft, den Anspruch, beim Vorliegen

eines Entscheidungsproblems und bestimmter Faktoren der Umwelt eine optimale Handlungsanweisung auszusprechen, sie will also normativ wirken. Nun ist die Anzahl dieser Faktoren ungeheuer komplex: es sind solche des eigenen Unternehmens zu berücksichtigen, solche der Kundschaft, der Konkurrenz, des politischen Systems, langfristig sogar demographische, epidemiologische und klimatische Trends. Die beiden Hauptprobleme bestehen darin, einerseits die relevanten Faktoren zu identifizieren (und adäquat zu gewichten) und andererseits, die funktionalen Beziehungen zwischen diesen Faktoren zu bestimmen. Nachdem der Planungsoptimismus der Betriebswirte der 60er und 70er Jahre verflogen ist, herrscht weitgehende Übereinstimmung darüber, daß allgemeingültige Modelle allenfalls für ganz spezielle unternehmerische Funktionen, etwa die Beschaffung oder die Kapazitätsauslastung, sinnvoll sind. Bei anstehenden strategischen Entscheidungen kann das Management allenfalls *stylized facts* im Nebel des *white noise* ausmachen. Insofern ist die Betriebswirtschaftslehre eine *soft science*, und insofern mag der Optimismus der Unternehmenshistoriker, hier mit historischem Knowhow einspringen zu können, nicht völlig vermessen zu sein.

Aber seien wir ehrlich: wo hätte jemals wissenschaftlich betriebene Unternehmensgeschichte die Unternehmenspolitik maßgeblich beeinflusst? Gibt es irgendeinen Top Manager, der sich bei strategischen Entscheidungen auf Erkenntnisse oder Ratschläge von (Unternehmens-) Historikern stützt? Der an *case studies* orientierte Ansatz der *Harvard Business School* ist eine Ausnahme, und ob ihre Absolventen jemals auf Ergebnisse der unternehmenshistorischen Forschung zurückgegriffen haben, ist zu bezweifeln. Wenn sich überhaupt ein Beispiel finden läßt, dann das sehr untypische der deutschen Unternehmen, die plötzlich in den späten 90er Jahren mit den Sünden der frühen 40er konfrontiert werden. (Wobei die Pointe ist, daß die Unternehmen interessanterweise praktisch immer renommierte Zeithistoriker in ihre Dienste nehmen, also nicht etwa Unternehmenshistoriker, worüber sich ein eigener Artikel schreiben ließe.) Und, gäbe es ein Interesse an historischer Beratung, wäre die Unternehmensgeschichte überhaupt in der Lage dazu? Hier sind doch ganz erhebliche Zweifel angebracht, wobei zu unterscheiden ist die Unternehmensgeschichte, wie sie ist, und die Unternehmensgeschichte, wie sie sein könnte.

Denn wenn es geradezu ein Paradebeispiel für historischen Eklektizismus gibt, dann ist das die Unternehmensgeschichte, wie sie uns in den meisten Veröffentlichungen entgegentritt (übrigens auch international). Untersuchungsgegenstand ist eben in der Regel nur ein Unternehmen. Dagegen ist, wenn da gut gemacht ist, gar nichts zu sagen, insbesondere in Hinblick auf die oben angesprochene, den analytischen Blick schärfende heuristische Funktion. Aus historischem Blickwinkel kann das höchst interessant sein. Nur: wie sollen konkrete unternehmenspolitische Probleme damit gelöst werden? Es läßt sich immer ein unternehmenshistorisches Beispiel für das finden, was man begründen will. Wenn denn überhaupt unserem hilfeschenden Manager etwas nützen könnte, dann wäre das eine nach systematischen Aspekten gebündelte Beispielsammlung. Hier könnte er nach ähnlichen Fällen suchen, und die Lektüre der Fallstudien würde mindestens seinen Blick schärfen. (Allerdings wäre noch zu fragen, inwieweit hier die erheblichen Zeitkosten den erwarteten Erkenntniszuwachs aufwiegen.) Nur: eine derart komparative Unternehmensgeschichte wird von Unternehmenshistorikern zwar seit Jahrzehnten immer beredt gefordert, aber fast nie verwirklicht. Und, was freilich nur eine Etikettenfrage ist, wäre das dann nicht schon Wirtschaftsgeschichte?

Insofern seien erhebliche Zweifel angemeldet, ob die Unternehmensgeschichte, jedenfalls unter diesem Label, prinzipiell in der Lage sein kann, der Unternehmenspolitik eine Hilfe zu sein, und noch größere, ob die bislang doch sehr eklektisch vorgehende Unternehmensgeschichte dazu überhaupt in der Lage wäre. Daß sie jetzt nicht in Unternehmen rezipiert wird, kann jeder Verlag, der unternehmenshistorische Bücher anbietet, empirisch belegen: kaum ein Unternehmen kauft. Und daher ist es kein Zufall, daß zwar die händeringend nach Ressourcen ringenden Unternehmenshistoriker ihr Produkt gerne den Unternehmen anbieten möchten, doch damit bislang kaum Erfolg hatten. Allenfalls pensionierte Frühstücksdirektoren lassen sich auf unternehmenshistorischen „öffentlichen“ Tagungen (mit ohnehin zweifelhaftem wissenschaftlichen Charakter) blicken. Kurzum, für das Management hat Henry Ford's Verdikt nach wie vor Gültigkeit. Und, leider, aus gutem Grunde.

Bedeutung der Unternehmensgeschichte in der Praxis der Wohnungswirtschaft

Interview mit Volker Nordalm, Vorstandsmitglied der Veba Immobilien AG,

von Andreas Dörschner

Vorbemerkung: Nachdem die Geschichte der deutschen Wohnungspolitik in der Forschung eingehend Beachtung gefunden hat, erstreckt sich das wissenschaftliche Interesse auf dem Gebiet des Wohnungswesens nunmehr zunehmend auf die Geschichte der unternehmerischen Wohnungswirtschaft. Ob dieses Interesse von der Praxis der heutigen Wohnungswirtschaft vor allem im Hinblick auf die Unternehmen im Nationalsozialismus geteilt wird, war Gegenstand eines Interviews mit Volker Nordalm, Vorstandsmitglied der Raab Karcher Veba Immobilien AG und demnächst Generalbevollmächtigter der aus der Raab Karcher Veba Immobilien AG hervorgehenden Viterra AG.

Dörschner: Die Veba Immobilien AG ist mit über 130.000 Wohneinheiten größter Wohnungseigentümer in der Bundesrepublik Deutschland. Der hohe Wohnungsbestand ergibt sich vor allem aus dem Umstand, daß in Ihrem Unternehmen mehrere im Jahr 1933 gegründete Wohnungsunternehmen aufgegangen sind. Hat deren Tätigkeit im Nationalsozialismus Bedeutung für Ihre heutige Unternehmenspolitik ?

Nordalm: Die Zeit des Nationalsozialismus ist insofern für die Firmengeschichte wichtig, als hier eine Grundstruktur entstanden ist, die noch sehr lange getragen hat und im Grunde erst Ende der achtziger Jahre mit Aufhebung des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes ihr Ende gefunden hat. Die eigentlichen Wurzeln unseres Unternehmens liegen im Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz, dessen Erlaß die Heraustrennung des Wohnungsbestandes aus der Sozialverwaltung der damals vorhandenen Vereinigten Stahlwerke und das Zusammenfügen zu einem eigenständigen Unternehmen mit einer gewissen Größe zur Folge hatte. So hatte die unternehmerische Tätigkeit im Nationalsozialismus Auswirkungen bis zur Aufhebung des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes. Es ist die Struktur, das heißt die Art und die Größe des Unternehmens, die aus der Zeit des Nationalsozialismus herrührt. Es hat natürlich auch insofern unternehmenspolitische Bedeutung, als das damalige Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz in seinen unternehmensethischen Grundsätzen seine Zeit über-